



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE TITULACIÓN:

**LA INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO SOBRE LA GESTIÓN FINANCIERA
DE MANASAFETY S.A. PERÍODO 2017-2019**

MODALIDAD DE TITULACIÓN: ANÁLISIS DE CASO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: CRECIMIENTO Y DESARROLLO SOSTENIBLE

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y CONTROL ORGANIZACIONAL

AUTORES:

PIERINA MICHELLE RIVAS GARCÍA

KATIUSKA ESTEFANÍA VACA ZAMBRANO

TUTORA:

ING. SALOME GARCÍA PÁRRAGA

PORTOVIEJO, 2021

DEDICATORIA

Dedico de corazón mi Tesis a mis padres Juan Rivas y Azucena García, por toda esta vida de sacrificios para poder darme la mejor herencia que me pueden dejar: el estudio; por el apoyo incondicional que me han brindado, pues sin el apoyo de ellos no lo hubiera logrado.

También a mis hermanos: Juan, Gema y Ámbar y a mis sobrinos por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más.

Y a todos mis familiares que de una u otra manera me han brindado su apoyo incondicional en los buenos y malos momentos de mi vida; y a mi amiga y compañera de Tesis Katuska Vaca que ya es parte de mi familia.

Muchas gracias a todos por acompañarme en este camino, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo.

Pierina Michelle Rivas García

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico especialmente a Dios porque ha estado conmigo en todo momento, quien supo guiarme, cuidarme y darme fuerzas para seguir adelante y no rendirme ante cualquier obstáculo para lograr culminar con éxito esta hermosa etapa de mi vida.

A mis padres Jilmer Vaca y Carmen Zambrano, quienes con su amor, esfuerzo y sacrificio me han brindado su apoyo incondicional durante todos estos años y han estado acompañándome permanentemente para hacer de este sueño una realidad, gracias por formarme como la persona que soy en la actualidad y motivarme constantemente para alcanzar mis anhelos.

A mis hermanos Mariuxi y Marcelo por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso. También les dedico esta reseña al resto de mi familia por sus consejos, quienes con su ayuda y comprensión en los años de estudios de mi carrera me alentaron a lograr esta hermosa meta de mi vida.

A mis sobrinos por ser ellos la inspiración para finalizar este proyecto.

A mi amiga y compañera de tesis Pierina, que gracias a su amistad y el gran equipo que formamos desde el inicio de esta carrera pudimos cumplir nuestro sueño mas anhelado y logramos llegar juntas hasta el final de este camino.

Katiuska Estefanía Vaca Zambrano.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar a Dios, por darnos la sabiduría y fuerza para culminar esta etapa académica ya que él nunca nos abandona y siempre está junto a nosotras.

A nuestras familias por darnos el ánimo de seguir adelante y por siempre estar presente con nosotras apoyándonos en todo momento.

A la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí por abrirnos sus hermosas puertas durante este hermoso recorrido, ya que sin duda alguna ha sido una etapa maravillosa que nunca olvidaremos.

A Manasafetty S.A la cual fue la herramienta principal para este trabajo, la misma que nos facilitó la información necesaria para poder hacer realidad la presente investigación.

A nuestra tutora de tesis la Ing. Salome García por ser nuestra guía que con su paciencia, comprensión, entrega y valiosos consejos ha logrado que culminemos este proyecto con éxito.

A nuestro revisor el Lcdo. Fabián de la Cruz Quinteros quién con su conocimiento y colaboración permitió la culminación de esta etapa importante de nuestras vidas.

A los profesores quienes han impartido sus conocimientos y experiencias, para formarnos como profesionales.

Y a las personas que directa o indirectamente colaboraron con nuestra formación académica.

Portoviejo, octubre de 2021

Ing. Salomé García Párraga, Catedrática de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí.

CERTIFICA:

Que las egresadas Pierina Michelle Rivas García y Katiuska Estefanía Vaca Zambrano, realizaron su tesis de grado titulada: ***LA INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO SOBRE LA GESTIÓN FINANCIERA DE MANASAFETY S.A. PERÍODO 2017-2019***, previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría-Contador Público Autorizado, bajo mi dirección y supervisión, la misma que se encuentra concluida en su totalidad.

Atentamente

Ing. Salomé García Párraga

Directora de Tesis

Portoviejo, octubre de 2021

Lic. Fabián de la Cruz Quintero, docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí.

CERTIFICA:

Que una vez concluido el proyecto de investigación: ***LA INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO SOBRE LA GESTIÓN FINANCIERA DE MANASAFETY S.A. PERÍODO 2017-2019***, realizado en su totalidad por las egresadas Pierina Michelle Rivas García y Katiuska Estefanía Vaca Zambrano, fue revisado y cumple con el diseño metodológico propuesto y el rigor científico necesario, siendo en su totalidad original de las autoras.

Cuya revisión ha estado encomendada a mi persona, razón por la cual me permito certificar una vez recibido el informe final del trabajo de titulación, en calidad de Revisor de Tesis.

Atentamente,

Lic. Fabián de la Cruz Quintero

Revisor

Portoviejo, octubre de 2021

Quienes suscribimos la presente, Miembros del Tribunal de Defensa del Trabajo de Titulación: ***LA INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO SOBRE LA GESTIÓN FINANCIERA DE MANASAFETY S.A. PERÍODO 2017-2019***, presentado por las egresadas Pierina Michelle Rivas García y Katiuska Estefanía Vaca Zambrano, previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría-Contador Público Autorizado, tenemos a bien certificar que la misma ha sido desarrollada y culminada satisfactoriamente.

APROBADO POR:

Ing. Salomé García Párraga

Docente Tutora

Docente delegado del Honorable Consejo Directivo

Docente de la Escuela de Contabilidad y Auditoría

Docente de la Escuela de Contabilidad y Auditoría

CERTIFICADO DE DERECHO DEL AUTOR

Quienes suscribimos la presente, declaramos que el presente Trabajo de Titulación denominado: ***LA INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO SOBRE LA GESTIÓN FINANCIERA DE MANASAFETY S.A. PERÍODO 2017-2019***, fue guiado y orientado bajo los conocimientos técnicos y científicos de parte de nuestra Tutora Ing, Salomé García Párrga. Por tal motivo declaramos que todas las ideas, mociones, investigaciones, experiencias, comentarios, hechos, conclusiones y recomendaciones expuestas en esta tesis son de única, total y exclusiva responsabilidad de nuestra autoría.

Atentamente,

Pierina Michelle Rivas García

Katiuska Estefanía Vaca Zambrano

Índice de Contenidos

| | |
|--|------|
| Dedicatoria | I |
| Dedicatoria | II |
| Agradecimiento | III |
| Certificación del tutor | IV |
| Certificación del revisor | V |
| Certificación del tribunal..... | VI |
| Declaración sobre derechos de autor..... | VII |
| Índice de contenidos..... | VIII |
| Índice de tablas..... | XI |
| Resumen | XII |
| Summary | XIII |
| Introducción | 1 |
| 1. Tema:..... | 3 |
| 2.- Planteamiento del problema..... | 3 |
| 2.1.- Antecedentes de la investigación | 4 |
| 2.2.- Justificación de la investigación | 6 |
| 2.3.- Objetivos | 7 |
| 2.3.1 Objetivo general..... | 7 |
| 2.3.2 Objetivos específicos | 7 |
| 2.4 Delimitación de la investigación | 8 |
| 3.- Revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico | 8 |
| 3.1 Control interno | 8 |
| 3.1.1 Antecedentes históricos del control interno..... | 8 |
| 3.1.2 Conceptualización del control interno | 11 |
| 3.1.3 Clases de control interno..... | 14 |
| 3.1.4 Métodos y modelo de evaluación del control interno | 15 |

| | | |
|---------|---|----|
| 3.2 | Gestión financiera | 21 |
| 3.2.1 | Herramientas de gestión financiera | 24 |
| 3.2.1.1 | Análisis financiero | 24 |
| 3.2.1.2 | Presupuesto administrativo | 25 |
| 3.2.2 | Control interno y gestión financiera..... | 25 |
| 3.2.3 | Principales problemas de gestión financiera en | 27 |
| 4. | Visualización del alcance de estudio | 29 |
| 4.1 | MANASAFETY S.A | 29 |
| 4.1.1 | Misión | 30 |
| 4.1.2 | Visión..... | 30 |
| 4.1.3 | Organigrama..... | 31 |
| 4.2 | Diagnóstico de la gestión financiera | 35 |
| 5.- | Elaboración de hipótesis y definición de variables..... | 44 |
| 5.1 | Hipótesis..... | 44 |
| 6. | Diseño metodológico. | 44 |
| 6.1 | Tipo de investigación..... | 44 |
| 6.2 | Diseño de la investigación | 45 |
| 6.3 | Técnicas de recolección de información | 45 |
| 6.4 | Métodos aplicados..... | 45 |
| 7. | Definición y selección de la muestra | 46 |
| 8.- | Recolección de datos | 46 |
| 9.- | Análisis de los datos..... | 46 |
| 9.1 | Cuestionario de evaluación bajo el método COSO..... | 46 |
| 9.2 | Análisis e interpretación de resultados de las entrevistas a gerente..... | 52 |
| 9.2.1 | Componente gobierno y cultura | 52 |
| 9.2.2 | Componente Estrategias y objetivos | 54 |

| | | |
|---------|---|----|
| 9.2.3 | Componente Revisión | 56 |
| 9.2.4 | Componentes de información, comunicación y reporte..... | 58 |
| 9.3 | Análisis e interpretación de resultados de las entrevistas a jefa financiera..... | 61 |
| 9.3.1 | Componente gobierno y cultura | 61 |
| 9.3.2 | Componente Estrategia y objetivo | 63 |
| 9.3.3 | Componente desempeño | 65 |
| 9.3.4 | Componente de revisión..... | 68 |
| 9.3.5 | Componente de información, comunicación y reporte | 74 |
| 9.4 | Propuesta | 79 |
| 9.4.1.- | Tema de la propuesta | 79 |
| 9.4.2 | Justificación de la propuesta | 79 |
| 9.4.3 | Fundamentación de la propuesta | 80 |
| 9.4.4 | Objetivos de la propuesta | 80 |
| 9.4.4.1 | Objetivo general | 80 |
| 9.4.4.2 | Objetivos específicos | 81 |
| 9.5 | Descripción de la propuesta | 81 |
| 9.5.1 | Fases del cuadro de mando para MANASAFETY S.A | 81 |
| 10.- | Elaboración del reporte de resultados | 90 |
| 10.1 | Cumplimiento de objetivos | 90 |
| 10.2 | Conclusiones | 93 |
| 10.3 | Recomendaciones..... | 93 |
| | Cronograma valorado..... | 94 |
| | Bibliografía | 95 |
| | ANEXOS | |

Índice de Tablas

| | | |
|----------|---|----|
| Tabla. 1 | Conceptualizaciones de control interno en modelos más reconocidos | 13 |
| Tabla. 2 | modelos de evaluación de control interno empleados en la actualidad | 18 |
| Tabla. 3 | Vinculación teórica del control interno con la gestión financiera | 26 |
| Tabla. 4 | Análisis FODA de la gestión financiera aplicada en MANASAFETY S.A. | 36 |
| Tabla. 5 | Indicadores de eficiencia de la gestión financiera en MANASAFETY S.A | 42 |
| Tabla. 6 | Cuestionario de control interno para evaluar gestión financiera..... | 48 |

Índice de figuras

| | | |
|-----------|---|----|
| Figura. 1 | Organigrama de la empresa MANASAFETY S.A..... | 31 |
| Figura. 2 | Mapa estratégico para MANASAFETY | 83 |

Resumen

El control interno se vuelve imprescindible en su aplicación cotidiana para cualquier organización, sin embargo, para el caso de aquellas inmersas en la actividad de la construcción, son las labores vinculadas con la ingeniería civil las más evaluadas en su efectividad (por su propia naturaleza), en vista de cumplir con los objetivos y cronogramas de tiempos de las obras adjudicadas.

Lo expuesto en el párrafo anterior, también ha sido una constante en lo concerniente a MANASAFETY, pues aun cuando es una constructora que ha crecido en los últimos años, no se lleva un adecuado control interno con fines de prevenir o corregir falencias, lo cual ha sido comprobado claramente en el desarrollo de esta investigación, al habérselo evaluado mediante la aplicación del método COSO, y establecer que no se ha estructurado un ambiente de control corporativo, que pueda instaurar instancias de planificación y control de riesgos financieros.

Respecto de la situación financiera de MANASAFETY, su evaluación mediante la aplicación de indicadores tradicionales, ha permitido conocer problemas en cuanto a la liquidez y endeudamiento, lo cual se debe básicamente a planillas que tardan en cobrarse, pues gran parte de los contratos logrados son con el Estado. Esta última circunstancia anotada, provoca que en búsqueda de fondos disponibles se realicen créditos con la banca local, lo cual incrementa los costos operativos en buen nivel.

Complementariamente a lo antepuesto, no se lleva a cabo continuamente una gestión financiera completa en MANASAFETY, dado que no hay una planificación funcional en integración con aquella de carácter corporativa, y, por tanto, no se efectúan previsión de las necesidades futura, ni tampoco se proyectan alternativas de financiamiento que disminuyan los costos operativos.

Summary

Internal control becomes essential in its daily application for any organization, however, in the case of those immersed in the construction activity, the tasks related to civil engineering are the most evaluated in their effectiveness (by their very nature) , in view of meeting the objectives and time schedules of the awarded works.

What is stated in the previous paragraph has also been a constant with regard to MANASAFETY, because even though it is a construction company that has grown in recent years, there is no adequate internal control in order to prevent or correct shortcomings, which has It has been clearly verified in the development of this research, having been evaluated through the application of the COSO method, and establishing that a corporate control environment has not been structured, which can establish instances of planning and control of financial risks.

Regarding the financial situation of MANASAFETY, its evaluation through the application of traditional indicators, has revealed problems in terms of liquidity and indebtedness, which is basically due to payrolls that take time to collect, since a large part of the contracts obtained are with the state. This last circumstance noted, causes that in search of available funds, loans are made with local banks, which increases operating costs at a good level.

Complementary to the foregoing, complete financial management is not carried out continuously in MANASAFETY, since there is no functional planning in integration with that of a corporate nature, and, therefore, no forecast of future needs is carried out, nor is they project financing alternatives that reduce operating costs.

Introducción

La gestión financiera es conceptualizada por Fajardo (2017), como la administración de los recursos que tiene disponible una empresa, siendo importante *el control efectivo* de los ingresos y egresos que se llevan a cabo, con el fin de maximizar la sostenibilidad mediante rentabilidad. Cambal (2019) destaca lo anterior para empresas del sector de la construcción, pues indica la necesidad de la presencia de un gerente financiero, de forma que tome las decisiones más acertadas con el fin de obtener liquidez, pero a partir de contar con las herramientas de evaluación de su gestión,

En la propia conceptualización de la gestión financiera expuesta por Fajardo, se nota claramente la relación este término con el control interno, pues se hace referencia que, puede convertirse en un medio para corregir falencias presentadas en el ámbito financiero, y que pueden limitar el crecimiento de la empresa. Mendoza (2018, 38) sostiene en su definición que: “Es una herramienta que abarca el proceso integral efectuado por funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar riesgos y asegurar que se alcancen objetivos gerenciales”.

El control interno tiene su valor también en el contexto de la construcción, dada la gran competencia que hay para este sector. Lozano (2015) destaca que uno de los sectores que genera beneficios en todo sentido es el de la construcción, siendo esta la razón fundamental, para considerar al control interno como una herramienta esencial a emplearse. En este mismo sentido, el nexo de control interno con lo expresado en el párrafo antecedente por Mendoza (2018) sería una realidad, dado por que las constructoras gestionan y planifican varios proyectos a la vez, y para lo cual necesita de recursos humanos, técnicos y materiales en su interrelación entre la actividad en oficina y de campo, pero más que todo por la propia naturaleza contractual, ya que normalmente las obras de mayor envergadura se ejecutan con el Estado, y en muchas

ocasiones hay retrasos en la cancelación de planillas por avance de obra. A partir de lo expuesto, se requieren adecuados estándares de liquidez en vista de sostener la organización en el tiempo, y es donde el control interno toma gran protagonismo.

Todo lo expuesto sería un entorno al que se enfrenta MANASAFETY S.A, quien aun cuando tiene su centro de operación en Portoviejo de forma continua, ha extendido su cobertura a otros cantones de la provincia y del Ecuador, y en un 90% sus contratos son de obras civiles (especialmente construcción de vías y vivienda) con empresas públicas; necesitándose entonces claramente de una gestión financiera en buenos términos, y un control interno que logre darles las pautas necesarias para conseguir este hecho. Sin embargo, en la práctica no se ha conseguido estas condiciones, tal como se revisará en páginas posteriores en el planteamiento del problema.

El objetivo de esta investigación fue determinar la influencia del control interno sobre la gestión financiera de MANASAFETY S.A.

1.- TEMA: LA INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO SOBRE LA GESTIÓN FINANCIERA DE MANASAFETY S.A. PERÍODO 2017-2019.

2.- Planteamiento del problema

La gestión financiera es una labor de relativa importancia en toda empresa, lo cual es reconocido desde su propia conceptualización, y tal es así que Quishpi (2017, 74) destaca que: “La Gestión Financiera es responsable de asignar los fondos para los activos corrientes y los activos fijos; es capaz de obtener la mejor mezcla de alternativas de financiación y de desarrollar una política de dividendos apropiada dentro del contexto de los objetivos de la institución”.

En el Ecuador, la actividad de la construcción está en continuo crecimiento, a tal punto que la Revista Gestión Digital (2019) señala que, es uno de los cinco rubros más importantes dentro de la producción en el país, pues representa el 8.17% del Producto Interno Bruto real nacional, además que genera cerca del 6,1% del total de empleos.

MANASAFETY S.A es una empresa portovejense, y donde el propio hecho que el gerente tenga profesión de ingeniería civil, provoca que no tenga mayores conocimientos en gestión financiera, y aun cuando existe personal en áreas administrativas, financieras y contables, es el quien toma las decisiones de forma empírica. Se ha revelado de manera general en el accionar de MANASAFETY S.A, el requerimiento de altos niveles de capital para ejecutar sus obras civiles, lo cual lo ha hecho normalmente en el sistema financiero, pues la liquidez no se ha presentado presumiblemente en buenos términos, lo que ha provocado incluso en ocasiones ciertos retrasos en el cumplimiento de entrega de la obra.

Lo expuesto constituye de manera general en la problemática motivo de esta investigación, y por lo cual habría que revisar, de qué manera el control interno que se ejecuta influye en esta circunstancia anotada. El control interno, es definido por Mendoza (2018, 46) como: “Todas las políticas y procedimientos adoptados por la

administración de asegurar, hasta donde sea factible la ordenada y eficiente conducción del negocio, incluyendo la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable”.

2.1 Antecedentes de la investigación

- ✓ Amaya Felipe, Ana María (2018) realizó su tesis de grado con el título: “Implementación de un sistema de control interno y su influencia en la gestión financiera de la empresa LML Contratistas Generales”. El objetivo planteado fue determinar la influencia de la implementación de un sistema de control interno en la gestión Financiera de empresa LML Contratistas Generales. Se utilizó el método analítico y el método descriptivo. En lo referente al método analítico este comprendió la observación directa en la constructora, y el método descriptivo que permitió describir en forma detallada y minuciosa, los puntos débiles para implementar el control interno en áreas que carecen del mismo. Como conclusión se logró establecer, que la gestión financiera mejoró en un 50% después de plantear el sistema de control interno. El resultado básico fue un manual de organización y funciones que define cada área y cada puesto de trabajo en la empresa.

La investigación anterior, tuvo mucha relación directa con el tema propuesto para este trabajo de titulación, y por tanto su contribución fue significativa, pero con un énfasis superior en valor como propuesta un breve manual de organización.

- ✓ Trabajo de investigación ejecutado por Aredo Rodriguez, Edwin Josmell (2015) titulado: “El sistema de control interno en el área de contabilidad y su incidencia en el área administrativa y operativa de las empresas constructoras para el año 2015”; el objetivo general en el que se basó fue: Implementar un modelo de control interno en el área de contabilidad de las empresas constructora de la ciudad de Trujillo. Como parte de la metodología utilizada, se realizó un diagnostico empleando como instrumentos la observación visual, entrevista y encuesta respecto

al talento humano del área contable, administrativa y financiera, para así poder determinar un juicio en las deficiencias de las áreas examinadas. Una de las conclusiones establecidas fue que, al elaborar el diagnóstico del control interno en las empresas constructoras, se encontraron muchas deficiencias por lo que se recomendó políticas, procesos y procedimientos a seguir. Como principal resultado se muestra el reconocimiento de beneficios y ventajas significativas que trae consigo este sistema, mejorando los resultados de operación.

La investigación anterior, sirvió de guía en lo que corresponde al cumplimiento del segundo objetivo específico, es decir el diagnóstico de control interno de MANASAFETY S.A.

- ✓ Saldarriaga, Jenny; Loo, Halder y Pérez, Luz (2019) desarrollaron un artículo para la revista ECA sinergia. El objetivo del trabajo, fue diseñar un sistema de control financiero basado en el empleo de indicadores de gestión financiera, que coadyuven a tomar decisiones en beneficio del crecimiento y permanencia de los negocios en el mercado. La metodología cuantitativo-descriptiva empleó encuestas dirigidas a 31 dueños de negocios franquiciados, concentrando 116 puntos de venta distribuidos geográficamente en Manabí. Los resultados del estudio permitieron efectuar un análisis del control actual realizado, estableciendo puntos críticos que limitan su crecimiento; y a la vez, se planteó un sistema de control financiero que permitió cumplir con el objetivo planteado en la investigación. Como se conclusión se estableció que es necesario que los dueños de estos negocios franquiciados implementen un sistema de control financiero basado en indicadores de gestión financiera que les permita contar con información confiable, utilitaria y de fácil acceso.

Este último antecedente investigativo sirvió en cumplimiento del tercer objetivo específico, la guía para establecer indicadores actuales de control en el ámbito financiero.

2.2 Justificación de la investigación

Justificación teórica/metodológica: La principal contribución de esta investigación desde el punto de vista teórico, tuvo relación con darle un enfoque diferente a lo que se hace actualmente, y que tiene que ver con la inadecuada información financiera que se genera, con fines de ejercer un control interno más eficiente, y que, a su vez, posibilite corregir anomalías en la optimización de los recursos disponibles. En este sentido Salgado (2018, 28) explica que: “Es generalidad que las empresas de la construcción, tomen como herramienta de la gestión financiera, el análisis basado en la elaboración de ratios, pero los mismos dan una visión incompleta”.

Por tanto, la investigación desarrollada, se constituirá en un aporte significativo para gestores y gerentes en el sector de la construcción, pues su contenido permitirá disponer de una base conceptual y metodológica, que pueda adaptarse a las organizaciones inmersas en dicho sector, de forma de establecer un control interno centrado en evaluación de *indicadores más integrales* (no aislados).

Es la inmersión de un método actual y reconocido como COSO, lo que permitió establecer un diagnóstico del control interno en su nexo con la gestión financiera de MANASAFETY S.A, pero con un mayor enfoque hacia lo que es el componente “información y comunicación”. Además, la investigación será una referencia para la formación profesional sobre este tema, para estudiantes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Manabí.

Justificación social: Las mejoras que se puedan establecer para un efectivo control interno para MANASAFETY S.A, y por tanto de la gestión financiera de la misma, conllevaría de forma directa a beneficios para la comunidad en general, lo cual se visualizaría desde el punto de vista económico y social, a partir de que el crecimiento de la organización en todo sentido (incluido mejor uso de los recursos monetarios, implicaría la necesidad de mano de obra en mayor cantidad.

Adicionalmente, al contar con una base conceptual y metodológica de posible adecuación a todo el sector de la construcción (se lo ha referido en la justificación teórica y metodológica), el efecto sería multiplicador en cuanto a lo expuesto respecto de la generación de empleo, mucho más dada la gran importancia del sector para el cantón Portoviejo.

Justificación práctica: La información generada a partir de la investigación ejecutada, permitirá al corto plazo para MANASAFETY S.A mejorar el proceso de evaluación financiera, como herramienta para lograr un control interno bajo mejores condiciones, y que tenga que ver con la revisión de objetivos financieros y su cumplimiento. Lo anterior conllevaría a que se tomen mejores decisiones en el ámbito financiero (como componente esencial de la gestión financiera), con el fin de disminuir o eliminar problemáticas evidenciadas a través del control interno, y que tienen que ver con la optimización del recurso monetario disponible.

2.3.- Objetivos

2.3.1 Objetivo general

Determinar la influencia del control interno sobre la gestión financiera de MANASAFETY S.A para el período 2017-2019.

2.3.2 Objetivos específicos

1. Elaborar un marco teórico que compruebe a partir de la literatura actual, la influencia del control interno sobre los componentes de la gestión financiera.
2. Diagnosticar la gestión de control interno, así como de la gestión financiera llevada a cabo en MANASAFETY S.A.
3. Proponer indicadores financieros integrales como herramientas de control interno, con fines de mejorar la gestión financiera en MANASAFETY S.A.

2.4 Delimitación de la investigación

Temporal: Se delimito el desarrollo de la investigación para el período 2017-2019.

Geográfica: Se desarrolló la investigación en la ciudad de Portoviejo, Manabí, Ecuador.

Teórica: Para el caso del control interno Mendoza, Walter; mientras que en lo correspondiente a gestión financiera Cabrera, Carmen.

3.- Revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico

3.1 Control interno

La variable independiente de este trabajo de titulación es el control interno, y como tal se empieza a desarrollar fundamentos teóricos a su alrededor, iniciando con sus antecedentes históricos para luego introducirse a su conceptualización.

3.1.1 Antecedentes históricos del control interno

Antes de definir concretamente al control interno como tal, es importante conocer cómo se fue dando sus orígenes en el mundo, habiendo que indicar entonces que, su desarrollo formal o informal tiene varias etapas dentro de la historia de la humanidad, y aun cuando en las últimas décadas ha evolucionado en demasía, de forma implícita el accionar de civilizaciones muy antiguas demuestran la ejecución de ciertas formas de control.

Uno de los primeros indicios como tal según Quiroga (2016), es el uso de la contabilidad de partida simple en civilizaciones como las egipcias y sirias. Este mismo autor reconoce que, ya en la edad media aparecen los libros de contabilidad para controlar los negocios. Arcia (2013) recalca que la aplicación de controles varios,

pueden visualizarse desde antiguos imperios, a partir del cobro de impuestos como forma de recaudar ingresos, y para lo cual se establecían una serie de controles para prever y evitar evasiones, desfalcos y malos manejos de los recursos recibidos.

Un hecho relevante dentro de la historia del control interno, tiene que ver con que en 1494 el Franciscano Fray Lucas Paccioli escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble. Para algunos especialistas en el tema, esta última circunstancia fue netamente el origen *formal del control interno*. Ponce (2016, 18) lo ratifica al indicar que: “Se piensa que el origen del control interno surge con la partida doble, una de las medidas de control”.

Estos antecedentes expuestos hasta este momento, tácitamente determinan actuaciones de control en varias épocas de la humanidad, y en donde la contabilidad fue componente principal del mismo. Sin embargo, habrá que señalar que el registro contable por sí solo, no faculta conocer las causas específicas de problemáticas presentadas en todo ámbito, y que no permitirían cumplir con los objetivos planteados por la organización.

De todas formas, la evolución formal del control interno se ha dado de manera continua, y habiendo realizado una revisión documental sobre el tema, se ha comprobado que hay coincidencias en la presencia de tres etapas, y que a continuación se describen de forma breve.

Primera etapa o generación: Lozano (2015) observa esta etapa se centró en acciones de índole empírica, más que todo con la implementación de procedimientos de ensayo y error. Algo importante de anotar es que aun cuando se convierte en la etapa inicial, este autor reconoce que en la actualidad todavía tiene fuerte aplicación generaliza, sin embargo, esto se debe básicamente por la falta de profesionalización de las personas que lo ejecutan.

Segunda generación: Como en varias ciencias o actividades, a partir de la revolución industrial se dieron cambios notables en la humanidad, y el control interno bajo esta circunstancia fue manifestando su creciente y mayor valía, pues la introducción de la máquina provocó mayores volúmenes de producción. El control

interno en su contexto general para esta segunda generación, toma mayor preponderancia cuando se provoca la convergencia del sector empresarial con la investigación científica.

Rivas (2011) destaca que esta etapa se distingue por su gran sesgo legal, más que todo por la revisión del cumplimiento de las normativas que rigen una empresa, tanto en lo que corresponde a su entorno interno como externo, y que obviamente debieran permitir lograr los objetivos generales y funcionales. Este autor detalla, además, que, a pesar de buscar alcanzar efectividad de lo reglamentario, la parte técnica dejaba mucho que desear en cuanto a su calidad.

Para esta época se emplean prácticas de control, pero muy especialmente en lo relativo al sector estatal o público. Álvarez (2018) reconoce como un avance en esta segunda etapa, el empleo de los métodos y procedimientos como parte de una planificación, con fines de asegurar la protección de los activos en base a información fidedigna, es decir se entrega un mayor soporte al registro y emisión de información contable.

Tercera generación: Muchos de los autores que fueron parte de la revisión documental, señalan a la creación del modelo COSO I a inicios de los años noventa, como la apertura de esta tercera etapa del control interno. Banchón (2018, 57) señala en este sentido que: “Actualmente el control interno, centra sus esfuerzos en la calidad derivada del posicionamiento en los más altos niveles estratégicos y directivos, como requisito que garantizan su eficiencia”.

Claro está que la innovación tecnológica en el mundo, ha sido la pauta de desarrollo de esta tercera generación del control interno, hasta el punto que actualmente COSO se ha ido modificando, e incluso hay otros modelos que también tienen su uso para ciertos países, muy a pesar que según Álvarez (2018) COSO se ha convertido en el estándar referencial a nivel internacional, y no solamente en Estados Unidos que es donde apareció. No se ahonda por el momento más en el tema, porque en páginas posteriores se lo realizará de forma más concreta.

3.1.2 Conceptualización del control interno

Gutiérrez y Católico (2015) observan que el término control en su conceptualización más general, tiene que ver con la intervención para verificar si lo actuado durante un período determinado, están en correspondencia con normas o criterios previamente establecidos. Se constituye entonces en una guía de cómo debe ejecutarse en lo posterior, las labores desarrolladas dentro de una función o departamento. Con la inmersión de la investigación científica dentro de la administración de empresas, la definición del control desde el punto de vista general toma un giro importante y notable, pues se lo vincula con componentes de otras fases del proceso administrativo, tales como la planificación, organización y dirección.

En lo concerniente al nexo del control con la planificación, Schmidt, Tennina y Obiol (2018) expresan que, el control permite observar si lo realizado tiene alguna desviación respecto de lo planificado, y, en todo caso, busca corregir falencias presentadas que no permitirían cumplir con los objetivos planteados. A su vez, Gavilánez (2013, 48) explica que: “El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Su objetivo es señalar sus errores a fin de que sean rectificadas y no vuelvan a ocurrir nuevamente”.

Se concibe según lo planteado en el párrafo anterior, la necesidad de planificar como instancia previa del control ejecutado, de forma que exista la información con la cual comparar los resultados que se logren en un período determinado. Es importante analizar el criterio de Gavilánez, pues también habla de manera implícita de comprobar el cumplimiento de directrices, y que pueden guiar el buen funcionamiento o no de cualquier empresa, las cuales no solamente pueden generarse a nivel interno, sino también en el entorno externo.

Respecto del vínculo del control con la fase de organización (inmersa en el proceso administrativo), la Universidad San Martín de Porres (2019) observa que, para un efectivo control es necesario realizar una buena distribución del trabajo a nivel

organizacional. Lo anterior concebiría en primera instancia, que exista una identidad corporativa que reconozca la importancia del control, pero, además, que se cuente con un adecuado equipo de trabajo multifuncional y capacitado, de manera que se ejecute continua e integralmente de manera efectiva.

En lo que tiene que ver con el tema específico del control interno, y una vez ejecutada una gran revisión documental sobre este tema, se destaca grandes patrones de uniformidad en los criterios. Serrano, Señalín, Vega y Herrera (2017, 57) lo definen como: “Un proceso mediante el cual se asienta el estilo de gestión, y que permite detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales, convirtiéndose en una ayuda dentro de la toma de decisiones, garantizando de esta manera un adecuado cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos”.

La definición anterior dentro de su contenido más amplio, mantiene la esencia del término control dentro de su contexto general, es decir evidenciar problemáticas en diversos ámbitos organizacionales. Además, se visualiza el nexo real entre el control interno y la gestión financiera, pues se ratifica que puede llegar a convertirse en una herramienta para la toma de decisiones, con lo cual se reafirma que no solo tiene como fin la prevención de fraudes, sino además que, debe direccionar las estrategias de cambio que se puedan implementar.

Es importante revisar que, durante las últimas décadas en el mundo, se han instaurado modelos de gran reconocimiento, de ahí que se ha creído conveniente exponer como estos definen al control interno, y para lo cual se ha diseñado la Tabla 1.

Las definiciones expuestas en la Tabla 1 coinciden en mucho, y solo se diferencian por la amplitud del análisis realizado. La sincronía se da en el hecho de que el control interno efectivo, debe permitir continuamente el conseguir los objetivos planteados, lo cual para el caso de las empresas privadas y desde el punto de vista financiero, concibe se establezcan altos estándares de rentabilidad en el tiempo, bajo la perspectiva de costo/beneficio que conllevaría la ejecución de las actividades.

Tabla 1

Conceptualizaciones de control interno inmersas en modelos más reconocidos en la actualidad

| Modelo | Conceptualización |
|---|---|
| Criteria of Control Committee (COCO) | Acciones para mejores resultados para la organización. Esas acciones contribuyen <i>al logro de los objetivos de la organización</i> . |
| Modelo Estándar de Control Interno (MECI) | Sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados con el fin de procurar que todas las actividades se realicen de acuerdo con las normas vigentes |
| Sistema de Auditoría y Control (SAC) | Un conjunto de procesos, funciones, actividades, subsistemas, y gente que son agrupados o conscientemente segregados para asegurar <i>el logro efectivo de los objetivos y meta</i> . |
| COSO | Un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con <i>el logro de los objetivos de la organización</i> |

Fuente: Elaboración propia

El hecho que un modelo como SAC haga referencia no solo a objetivos sino a metas, conlleva a reconocer a la planificación operativa como una herramienta de utilidad para el control interno, pues aseguraría que se puedan ejecutar controles internos a corto y mediano plazo, de manera que las falencias se puedan corregir lo más rápido posible, dado la condición que los objetivos estratégicos se instauren para el largo plazo. En correspondencia con lo anterior, Solano (2020, 74) destaca que: “El

Control Interno debe ser diseñado desde la propia gestión, no por encima de las actividades, sino como parte del ciclo de gestión ya que, al diseñarlo desde adentro, éste se vuelve parte integrada de los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de la entidad”.

MECI de su parte, habla de la integralidad que debe tener todo control interno, de manera que se comporte en todo momento como un sistema, a partir de encajar perfecta e idóneamente una serie de métodos, modelos, planes, entre otros, lo cual también está en correspondencia con lo emitido por el SAC. La integralidad tiene que ver también, con que un área de la empresa depende de otras en muchos sentidos (la empresa también es un gran sistema con elementos interrelacionados), y, por tanto, cada procedimiento creado para un departamento determinado, debe incluir tácitamente actividades de evaluación. En torno a este aspecto Mendoza (2018, 49) aclara que. “Añadir procedimientos de control que están separados de los procedimientos existentes, aumenta los costos y se convierte en una carga que no genera valor”.

3.1.3 Clases de control interno.

La mayor parte de la literatura alrededor de las clases de control interno, hacen referencia a control contable y administrativo.

Zevallos (2019) respecto del control contable, detalla que son métodos y procedimientos que tratan de mostrar real y razonablemente, cada uno de los registros contables que se puedan originar de la operatividad de la empresa, pero, además, de los informes que pueden generarse a partir del procesamiento de la información. Zambrano (2015) a su vez expresa que, es un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

La comunicación e información es de real valía dentro de toda organización, especialmente si su crecimiento se da de forma continua en el tiempo, siendo en el ámbito financiero la contabilidad un mecanismo efectivo para lograr este hecho. Los datos cuantificados y registrados contablemente, tiene efectos positivos en mayor dimensión para la toma de decisiones, si tienen una fiabilidad adecuada de manera que puedan ser procesados, en la búsqueda de toma de decisiones más acertadas, y es ahí donde el control interno toma importancia trascendental. Por tanto, información contable errónea o inconsistente, provocará resultados inválidos a partir de su procesamiento.

En lo que concierne al control administrativo, Jaramillo (2012, 65) lo define como: “Aquel que está orientado a las políticas administrativas de las organizaciones y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración”. Se observa que este control administrativo, tendría un enfoque de revisión pormenorizada sobre lo planificado. Puede incluso de manera más concreta, verificar causas para que determinados indicadores financieros no se encuentren en situación adecuada, a partir del cumplimiento o no de metas y objetivos planteados. Debe reconocerse que toda planificación elaborada efectivamente, contiene estrategias y actividades a desarrollarse en todo ámbito, y claro está que también en lo que se refiere al campo financiero.

Finalmente debe señalarse que, si bien el control interno puede darse expresamente para el ámbito contable o administrativo, lo más óptimo sería que ambos se complementen y colaboren en todo sentido.

3.1.4 Métodos y modelo de evaluación del control interno

El segundo objetivo específico de esta investigación, hace referencia a diagnosticar la situación del control interno en MANASAFETY S,A, y por tanto se

vuelve de vital importancia, el evaluar que metodología podría permitir lograr este hecho mencionado.

La revisión pormenorizada de documentos bibliográficos de toda clase, ha permitido visualizar uniformidad de opiniones, acerca de que son tres los métodos más empleados para evaluar el control interno, y que a continuación se analizan concretamente.

❖ **Método de cuestionario:** Para Cantos (2019) se constituye en el diseño de una serie de preguntas, que deben contestarse por los responsables de la función, departamento o área organizacional donde se pretende ejercer el control interno. Dicho cuestionario debe concebir la identificación de falencias (o aspectos no confiables) para el caso de respuestas negativas, mientras que un nivel óptimo de alguna cuestión para una contestación afirmativa.

Este cuestionario pudiera ser aplicado mediante alguna técnica como la encuesta o entrevista, y en todo caso quien lo elabore debe tener la experticia en el área, función o departamento donde se realice el control interno. Los resultados del cuestionario aplicado deben proveer información clara, concisa y válida, de manera de obtener indicios que dirijan el cumplimiento del objetivo de la evaluación. De todas maneras, existen una serie de modelos que aplican este modelo de cuestionario, y que serán revisados en lo posterior de este mismo marco teórico.

❖ **Método narrativo o descriptivo:** Salinas (2016) explica que este método describe detalladamente aquellos procedimientos claves, así como las características del sistema de control interno examinado, lo cual también tendrá un enfoque hacia toda la empresa, o en todo caso una instancia más pequeña como un departamento o función. Para este caso, la información a ser descrita pormenorizadamente puede alcanzarse mediante entrevistas, pero además mediante la ejecución de observación hacia procedimientos a controlar, pero, además, de documentos de todo tipo que evidencien registros de lo actuado.

❖ **Método gráfico o diagrama de flujo:** Quinaluisa, Ganchozo, Reyes y Arriaga (2017) explican respecto de este método, que detalla de forma muy objetiva la

estructura orgánica del área a examinar, así como los procedimientos ejecutados dentro de la operatividad de la empresa. Este autor destaca que: “En la descripción de los procedimientos, el auditor utiliza símbolos convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos de la empresa”.

Debe indicarse que aun cuando existe el fundamento teórico suficiente, respecto de que el método de cuestionario es el más empleado, en la práctica puede llevarse a cabo alguna combinación de ellos, pues el gráfico puede guiar a su vez la realización del descriptivo y de cuestionario, dado que permite conocer como fluye la información dentro de la estructura organizacional. Incluso, el resultado del control interno mediante un informe, conlleva a la estructura de una descripción de la información obtenida, y que puede derivarse plenamente de la implementación del método de cuestionario.

Los métodos de evaluación del control interno que han sido descritos hasta este momento, pueden tener su aplicación aislada o en conjunto como ya se ha expresado, sin embargo, se han creado en los últimos tiempos ciertos modelos que pueden tener su aplicabilidad, y que forman parte de la tercera generación de control interno a través de la historia. A continuación, en la Tabla 2, se presentan las principales condiciones y características de los modelos más empleados respecto de este asunto.

Los modelos CoCo y COSO son según Quinaluisa (2018) los más adoptados en el continente americano. El segundo de los mencionados según lo evidenciado en la Tabla 2 es un poco más completo e implícito, pues revisa componentes de la identidad organizacional y que guían el accionar o desempeño continuo del talento humano, además que identifica y valora riesgos por actividades desarrolladas, y que pueden causar problemas e incumplimiento de los objetivos planteados. A partir de estas dos premisas descritas, se evalúa con el accionar de control propiamente dicho, además de ciertos complementos necesarios para su efectividad, y que tienen que ver con la información y comunicación generada.

Tabla 2

Principales modelos de evaluación de control interno empleados en la actualidad

| Modelo y año de publicación | Componentes |
|------------------------------------|--|
| CoCo-1995 | <ul style="list-style-type: none"> • Propósito, capacidad, compromiso, monitoreo y aprendizaje |
| MECI-1993 | <ul style="list-style-type: none"> • Control estratégico: Ambiente de control, direccionamiento estratégico, administración de riesgos • Control de gestión: Actividades de control, información y comunicación pública • Control de evaluación: Autoevaluación, evaluación independiente, planes de mejoramiento |
| CADBURY-1992 | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la estructura y responsabilidades de los Consejos de Administración • Considera el rol de los auditores y aborda una serie de recomendaciones a la profesión contable • Trata sobre los derechos y responsabilidades de los accionistas |
| COSO-1992 | <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de control • Valoración de riesgos • Actividades de control • Información • Comunicación • Monitoreo |

Fuente: Elaboración propia

La decisión de uso de uno de los dos modelos (COSO y COCO), tiene que ver más que todo por quien realice el control interno, pero hay que tomar en consideración que CoCo sigue los mismos lineamientos de COSO, tan solo que es menos complejo en su utilización. En este sentido, Quinaluisa (2018, 29) establece que: “El modelo COSO, tanto con el concepto de control que propone, como con la estructura de control que describe, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones y ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de control a nivel internacional”.

Se observa que para el caso de COSO su primera versión fue publicada en 1992, sin embargo, a partir de esta fecha se han dado varias versiones de estas, siendo la más actual aquella conocida como COSO IV, y que a continuación se describe en sus componentes más importantes.

1.- Gobierno y cultura: Tiene una profunda revisión de la supervisión sobre los riesgos, especialmente en lo concerniente a si se establece estructuras operativas, si se define la cultura deseada y se demuestra compromiso con los valores éticos. Este componente aun cuando no trata de actividades propias de control, es importante reconocer su valía en cuanto a su inspección, pues se constituyen en las premisas para dirigir en todo instante el control interno.

Este aspecto de gobierno y cultura tiene que ver en otras palabras, con la clara intención o no de los propietarios de la empresa, de encontrar en el control interno el éxito y sostenibilidad financiera de la empresa. La continuidad e importancia del control interno para cualquier empresa, depende en mucho de que la identidad corporativa la incluya abiertamente, pero además que la difusión de la misma sea efectiva, y sea conocida por todo el talento humano que compone la estructura organizacional.

2.- Estrategias y objetivos: Analiza el contexto empresarial en el que se desenvuelve la empresa, lo cual implica la revisión constante de su entorno interno y externo, pues incluso decisiones de otras empresas y hasta del gobierno, pueden provocar se establezcan cambios a través de objetivos planteados (de aquí que la planificación deba ser flexible).

Aun cuando en muchas ocasiones se le presta mayor atención dentro de la planificación corporativa, a ubicar objetivos y estrategias en el ámbito comercial y financiero, se debe buscar desde los inicios de una organización, el establecer lineamientos de actuación para lograr efectividad de control interno, lo cual está en directa correspondencia con la identidad que se pueda incorporar.

3.- Desempeño: Incluye el examen de la identificación de los riesgos, la evaluación de la severidad de los riesgos, la priorización de los riesgos, implementación de respuestas a los riesgos, y finalmente el desarrollo de un portafolio de riesgos.

El riesgo siempre estará presente en el desarrollo de toda inversión empresarial, y no es exclusividad de ningún área o función de la organización, pues las problemáticas pueden darse en cualquier nivel, claro está que en algunas será mayor en relación de otras. Este elemento de desempeño, puede ser considerado como parte del accionar del control interno en sí, pero, sin embargo, y de igual manera que en los dos componentes anteriormente revisados, pueden con anticipación ser una labor de preparación de las condiciones para un efectivo control.

Es necesario que cada actividad o función ejecutada dentro de la operatividad de toda empresa, tenga determinado que riesgos pueden sucederse de manera más frecuente y continua, lo cual evidentemente provocará que se pueda realizar un control interno menos complejo, pero además más direccionado con la evidente menos pérdida de tiempo y dinero. Habrá ciertas falencias que ya se hayan presentado de forma recurrente, pero otras de pronto no se enmarcan en esta condición anotada, de ahí que, será importante que todo el personal pueda participar en la identificación de los riesgos.

4.- Revisión: Evalúa los cambios sustanciales, revisa los riesgos y el desempeño, y además propone mejora en la gestión de riesgos empresariales. Este componente de COSO IV, se convierten en aquel que más directamente inspecciona lo hecho por el control interno, más que todo en su efectividad en cuanto a los cambios que pudieron proponerse, a partir de los mecanismos y medios que se emplearon para su ejecución.

5.- Información, comunicación y reporte: En una página anterior, se ha expresado la importancia de la comunicación e información para la toma de decisiones, y, por tanto, este se constituye en uno de los componentes de mayor valía dentro de COSO IV.

Este aspecto revisa el aprovechamiento de la información y la tecnología, la comunicación efectiva de los riesgos, cultura y desempeño. Estos principios de COSO IV, tienen el afán de confirmar que el control interno cuente con mecanismos que generen información válida, pero además que, dicha emisión de datos sea continua e integral para toda la estructura organizacional, de manera que las correcciones que se puedan dar sean entendidas por todo el personal, y conozcan hacia dónde dirigir sus esfuerzos para cambios deseados, en cumplimiento de los objetivos generales corporativos.

Una vez que se ha desarrollado la fundamentación teórica de la variable independiente, es necesario incluir teoría que sustente la conceptualización de la gestión financiera, pues se constituye en la variable dependiente.

3.2 Gestión financiera

De manera particular e independiente, el término gestión es definido ampliamente por la literatura. Huergo (2018, 43) explica que: “La palabra gestión proviene directamente de “gestio-onis” como la acción de llevar a cabo y, además, está relacionada con “gesta”, en tanto historia de lo realizado, y con “gestación”, llevar encima”. La definición presentada por Huergo, tiene mucho nexo con la ejecución de algo que ha sido pensado, es decir llevar a la realidad o a la práctica lo programado en cualquier situación, sin embargo, es una apreciación muy simple que no contempla ciertas situaciones a nivel empresarial.

Manrique (2017) tiene un poco más de profundidad en su definición, pues establece que la gestión es saber cómo hacer la cosas, es decir actuar bajo una adecuada planificación que optimice los recursos empleados, lo cual evidentemente necesita de información confiable para emprender en lo que se desea.

En lo relativo a la gestión financiera Cabrera (2017, 54) la define como:

Es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos

financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización.

Se observa que la gestión financiera de toda empresa, precisa de proyecciones de los recursos necesarios para cubrir los requerimientos en las áreas de producción, administrativas y de venta, de manera de buscar las mejores alternativas de financiamiento, inversión y endeudamiento. El hecho de efectuar proyecciones, infiere se implemente la planificación financiera de cuentas como el efectivo, cartera, inventario, entre otros, de manera de programar flujos de dinero que permitan sostener a la organización. La dirección y coordinación como etapas de la gestión financiera, conlleva existan personas responsables para que ejecuten las estrategias y actividades, de acuerdo a lo que ha sido planteado con anterioridad, lo cual percibe claramente se fijen además parámetros de control, de manera de revisar no solo la actuación de dicho responsable, sino más que todo la optimización de los recursos en el cumplimiento de los objetivos de índole financieros.

Algo importante de revisar es lo establecido por Cabrera (2017), ya que vinculan a la gestión financiera con la eficiencia financiera, término este último que ha ido muy fundamentado teóricamente en los últimos tiempos. Moliner (2015, 53) sugiere que la eficiencia califica la manera en que los objetivos sean realizados y señala que: “La eficiencia se aplica a lo que realiza cumplidamente la función a que está destinado”. De su parte, Ernesto Cohen y Franco (1988) definen la eficiencia como la relación entre costos y productos obtenidos.

En cuanto a la eficiencia financiera, Espinoza (2015) establece que es ejecutar actividades en una forma eficiente en costo y en tiempo, típicamente con procesos simplificados y estandarizados usando tecnología; Fontalvo (2015) es más específico y hace referencia a la relación de recursos financieros (inputs) utilizados por una unidad de producción con los resultados financieros alcanzados (outputs).

Todo lo expresado en el párrafo anterior no hace otra cosa que ratificar que, la gestión financiera no solo es cumplir por cumplir los objetivos planteados, sino más bien lograr mejores resultados financieros en un período determinado, a partir de la optimización o buen uso de los recursos monetarios (con los que se cuenten actualmente, así como los que se proyectan tener). Todo esto avala la flexibilidad que debe tener la planificación financiera, de manera que de no ser efectivas las estrategias implementadas para el logro de lo propuesto, se pueda establecer los cambios pertinentes en cualquier instante; algo que tiene nexo con la ejecución de control interno.

Desde el punto de vista de la operatividad de empresas constructoras, Rodríguez (2015, 64) observa que: “La gestión financiera es un conjunto de datos que emiten las actividades derivadas del uso y manejo de todos los recursos financieros que posee las compañías, y permite demostrar los derechos y obligaciones contraídas en la constructora, así como la variación del patrimonio en un periodo determinado”. Córdova (2018, 29) explica que: “Hay la necesidad de contar con esquemas formales para el desarrollo de la actividad de la construcción, lo que a su vez demanda el desarrollo de nuevas herramientas para una adecuada gestión empresarial y financiera”.

Según lo expuesto tanto por Rodríguez como por Córdova, la gestión financiera para las empresas constructoras es de vital importancia, pues tiene ciertas particularidades que las diferencian de otras organizaciones, especialmente por falta de liquidez en varios momentos de su ciclo de vida; lo que no significa que sea la única falencia evidenciada en este tipo de empresas, pero si la que frecuentemente puede afectar la sostenibilidad de la misma. López (2018) en base a un estudio realizado, determinó que la mayoría de empresas constructoras que han sido liquidadas en su momento, es debido a insolvencia y liquidez que se vino arrastrando en cierto período de tiempo.

Lo claro es que las propias particularidades de este tipo de empresas, provoca que presenten iliquidez si no se hace una efectiva gestión del recurso financiero. Barreda (2017, 28) indica que: “El incumplimiento en el pago de avance de obra, se

debe a que, por irresponsabilidad, falta de cobro a tiempo, no se cumple con las valorizaciones mensuales y el presupuesto pactado, al provocar el retraso se genera gastos innecesarios”. Si bien la problemática general o mundial se enfoca a la liquidez, esta a su vez derivaría en otras falencias administrativas y de producción, muy especialmente cuando se trata de obras de gran magnitud.

3.2.1 Herramientas de gestión financiera

Entre las principales herramientas que se tienen a disposición para ejercer una adecuada gestión financiera, están las que a continuación se detallan:

3.2.1.1 Análisis financiero

No solo que es un medio empleado para gestionar los recursos financieros, sino que tal como se revisó páginas atrás permite ejercer un control contable. La ratificación que se trata de una efectiva herramienta para la gestión financiera, halla fundamento teórico en Calderón (2019), bajo la especificación que la forma que se ejecute el análisis financiero, dependerá de la naturaleza de la empresa y sus objetivos planteados, es decir que dependiendo del sector y actividad económica que se desarrolle, se deberá darles mayor importancia a ciertos indicadores respecto de otros.

Dado que toda gestión financiera conlleva la realización de la actividad de planificación, Lavalle (2016) menciona que el análisis financiero debe ser dinámico, de manera que se pueda comparar la situación entre períodos determinados, para luego verificar cuáles han sido las principales causas de la condición observada. Este análisis incluso debería conllevar a proyectar lo relativo al presupuesto corporativo, pero de manera específica lo concerniente al efectivo, en su vinculación con estándares de eficiencia en la rentabilidad y liquidez fundamentalmente. Bajo este último hecho, Nava (2009, 32) manifiesta que: “El análisis financiero dispone de técnicas cuya aplicación permite un análisis e interpretación más profunda, que va desde determinar

la gestión de los recursos financieros disponibles en el presente hasta la predicción de la quiebra de la empresa en el futuro más próximo”.

Dentro del análisis financiero los ratios tienen una importancia relativa al medir rápidamente la situación económica financiera, pero además indica que son cuatro los indicadores más empleados para este hecho, y que son de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad.

3.2.1.2 Presupuesto administrativo

La propia definición de presupuesto emitida por Toruño (2015), habla a las claras de la relación de este término con la gestión financiera. Este autor explica que se trata de un plan en todo sentido, pues se proyectan los recursos con que se va a contar a futuro, pero bajo ciertas condiciones establecidas en dirección del cumplimiento de objetivos corporativos. Es el cumplimiento de estas proyecciones, lo que permite que en términos de valor financiero se pueda revisar y ejercer control, con fines de ser una verdadera herramienta a disposición de quien ejecute acciones de dirección.

No hay que olvidar que el presupuesto puede ser general o corporativo, pero además elaborado para un determinado departamento o área. Doncel y Montes (2017, 39) en esta dirección explican que: “Los presupuestos son un instrumento de gestión y planificación. Si en una organización los presupuestos no funcionan o no se obtienen los resultados esperados, se debe replantear la forma en que se realizan”. En torno a este asunto tratado, al ser el presupuesto una proyección o plan trazado, también está sujeto a evaluación con fines enrumbar la situación, en caso de encontrarse falencias que atenten contra el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa.

3.2.2 Control interno y gestión financiera

La vinculación del control interno con la gestión financiera ha sido evidenciada a lo largo de este marco teórico, pero de todas maneras y de forma más concreta, a

continuación, se detallan criterios alrededor de este hecho, y para lo cual se ha estructurado la Tabla 3.

Tabla 3

Vinculación teórica del control interno con la gestión financiera

| Autor-año | Fundamento teórico |
|---|--|
| Velásquez, 2013 | Las empresas requieren de información contable financiera oportuna, veraz y confiable para cuyo efecto es importante generar pasos para mejorar la gestión financiera de forma adecuada. |
| Serrano, Señalín, Vega y Herrera, 2017. | Para la gestión administrativa, el comprender de forma adecuada la importancia de un Sistema de Control Interno, se constituye en un factor clave en el objetivo de utilizar de forma eficiente y eficaz los recursos disminuyendo las pérdidas por diversas causas. |
| Otárola, Soto y Tarrillo, 2018. | La mayoría de autores revisados tienen relación en que el control interno es una herramienta que permite mejorar la gestión por que tiene la finalidad de procurar la información adecuada |
| Astudillo y Gómez, 2011 | El control interno contable es importante porque contribuirá a la seguridad de los procesos contables de la empresa, estableciendo y evaluando los procedimientos financieros que ayuden a la empresa logre sus metas. |
| Valera, 2017 | Un inadecuado control interno repercute negativamente sobre la gestión financiera, originando la disminución de la liquidez y la suspensión de pagos frente a sus deudas de corto plazo fundamentalmente. |
| Pérez, 2019 | El incumplimiento en las fechas de avance de obra, se da por el deficiente el monitoreo de los recursos financieros, al no realizar un control interno y el monitoreo adecuado de los recursos de las obras de construcción |

Fuente: Elaboración propia a partir de autores varios

Con cada uno de los fundamentos incluidos en la Tabla 3, queda totalmente claro a nivel teórico la influencia del control interno sobre la gestión financiera, sin embargo, es importante hacer ciertas apreciaciones de manera concreta.

Se observa en varios de los criterios establecidos en la Tabla 3, el nexo del control interno contable con las decisiones emitidas a partir de gestión financiera, pues como se comentó páginas atrás, el buscar información contable-financiera válida y confiable, permitirá tomar decisiones en previsión de lo que pudiera suceder, tal como lo reconoce Velásquez, además de Astudillo y Gómez. Para otra parte de los autores como Otárola, Soto y Tarrillo, la información que pueda generarse continuamente del control interno, es el sustento para buscar eficiencia en el campo de las finanzas de la empresa.

Respecto de los efectos coyunturales del control interno con la gestión financiera, de manera más concreta autores como Serrano, Señalín, Vega y Herrera, enfocan su apreciación hacia la mejora de la rentabilidad o resultados conseguidos, mientras que Valera sobre la liquidez.

Es importante analizar lo expresado por Pérez dentro de la Tabla 3, pues el enfoque que le da este personaje al asunto tratado, es sobre empresas constructoras de manera específica, y donde se observa que, tanto el control interno como la gestión financiera de manera colaborativa, pueden disminuir pérdidas por problemáticas presentadas.

3.2.3 Principales problemas de gestión financiera en constructoras

La revisión documental ejecutada de parte de los autores de este trabajo de titulación, ha permitido conocer variedad de debilidades en el campo de la gestión financiera de parte de constructoras, debiendo establecerse que serán tomadas muy en cuenta, al momento de elaborarse el segundo capítulo de este trabajo de titulación, dado que la evaluación del control interno ejercido en MANASAFETY S.A, tendrá un direccionamiento hacia la ejecución de COSO IV.

Fraga y Sevilla (2013) admiten que una de las principales falencias de las constructoras, es la inadecuada información contable-financiera que se tiene a disposición, pues los estados financieros no son estructurados de manera concreta e integral, lo que evidencia a su vez, la falta o ineficiente control interno sobre este asunto. Lo anterior tiene un causal muy claro, y tiene correspondencia con que la mayoría de constructoras son pequeñas y familiares, pero además son dirigidas por profesionales de la construcción, que, en muchos de los casos, les otorgan mayor relevancia a actividades vinculadas meramente con la ingeniería civil, más no en lo concerniente a las administrativas-financieras.

De su parte Ponce (2014), establece que las constructoras normalmente no manejan óptimamente los recursos productivos, lo cual deriva en la no determinación efectiva de los costos reales de producción. Lo anterior tiene mucho que ver con el ineficiente manejo de inventario de materiales, equipos, maquinarias, entre otros, pero, además por no optar para ciertos momentos de iliquidez, por formas adecuadas de financiamiento e inversión.

La continua necesidad de financiamiento de las empresas constructoras, se presenta según Berrio (2017) porque las cuentas por cobrar se encuentran en niveles elevados, lo que se debe a ineficiente gestión de cobranza ejercida, y que a su vez deriva en costos adicionales de mantenimiento y ociosos, lo cual tiene correspondencia con lo determinado por Falcón y Fuentes (2008, 42) al considerar que:

Las empresas que operan en el sector constructor habitualmente tienen que acudir a fuentes de financiación externa, pues las obras que realizan suelen ser de gran envergadura y no pueden hacer frente a las mismas con sus propios fondos, por lo que incurren en gastos financieros. Además, dependiendo del cliente que contrate los servicios de estas unidades económicas, los cobros se pueden recibir con cierta regularidad o, por el contrario, estas empresas pueden verse obligadas a esperar excesivo tiempo, tal es el caso de aquellas obras ofertadas por las administraciones públicas, agravando aún más la situación de estas empresas

Lo anterior tiene mucho de realidad, pues en muchos de los casos las empresas constructoras contratan con instituciones públicas, y si bien se le entrega un porcentaje del monto por anticipado para iniciar la obra, las planillas por avances se retrasan mucho en su cancelación, aun cuando en ocasiones también depende de la poca agilidad a la interna de la empresa. Por esta condición anotada, se justifica de gran manera la ejecución de controles internos continuos e integrales, que puedan permitir tomar la mejor decisión en el ámbito financiero.

4. Visualización del alcance de estudio

4.1 MANASAFETY S.A

Constructora y Comercializadora Cevallos y Santana MANASAFETY, se formó como una sociedad anónima el 30 de mayo de 2016, teniendo ubicación legalizada en la calle Educadores y Amigos en la ciudad de Portoviejo. Su actividad económica se incluye dentro del código CIU F410010 de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme, pero cuyos fines concretos formalizados en la Superintendencia de Compañías como el SRI, son obras de superficie en calles, carreteras, autopistas, puentes o túneles, asfaltado de carretera, pintura y otros tipos de marcado de carretera, instalación de barreras de emergencia, señales de tráfico y elementos similares, incluyendo la construcción de pistas para aeropuertos. Se trata de un contribuyente obligado a llevar contabilidad.

El hecho que la constructora MANASAFETY S.A tenga funciones diversas dentro del sector de la construcción, debe ser una premisa para ejecutar un control interno exhaustivo de los recursos empleados, mucho más cuando la propia naturaleza de este tipo de organizaciones, concibe que la parte operativa, de producción y técnica en mucho de los casos se ejecuten fuera o lejos de aquellas administrativas, y donde normalmente se ubican las oficinas.

Aun cuando la parte técnica y operativa representan la actividad clave para entidades constructoras privadas, no se debe dejar de lado buscar la eficiencia de labores financieras, mediante la búsqueda de mejores alternativas de empleo de los recursos monetarios. En otras palabras, el control interno debe conllevar la revisión por separado, pero también integralmente de labores administrativas, técnicas, comerciales, entre otras.

4.1.1 Misión

“Resolver las necesidades creadas de la comunidad, respecto de servicios de ingeniería civil y dotación de infraestructura de todo tipo, bajo un contexto de responsabilidad social con su talento humano, clientes y comunidad en general”.

4.1.2 Visión

“Ser una empresa que tenga un crecimiento sostenido, ampliando su cobertura en la oferta de todo servicio de ingeniería civil y dotación de infraestructura, manteniendo altos estándares de calidad, cumplimiento y responsabilidad, en búsqueda de la satisfacción de los clientes”.

Tanto la misión como la visión de la constructora MANASAFETY S.A, tienen un enfoque centrado en el contexto técnico o de producción, y no reflejan para nada lo concerniente a la búsqueda de la eficiencia financiera, mediante el desarrollo de labores de control interno en su nexo con la gestión financiera. Se debe evaluar por tanto, cambio de la misión y visión de la entidad.

4.1.3 Organigrama

Figura. 1

Organigrama de la empresa MANASAFETY S.A



Fuente: MANASAFETY S.A

En el organigrama expuesto en la Figura 1, se ratifica la importancia natural de la jefatura técnica para MANASAFETY S.A, pues es la instancia organizacional donde más áreas y empleados se tiene, y por tanto donde se realiza la mayor inversión de manera continua. Esta es la razón esencial para que se sucedan varias situaciones, entre esas que, la misión y visión de la organización tienen un direccionamiento hacia aspectos netos de ingeniería.

Se visualiza además en la Figura 1 que existen instancias propias de control para el área técnica, y que tienen que ver tanto con el supervisor de obras como el fiscalizador, pues ambos vigilan el buen avance de la construcción según lo especificado en el contrato. En muchas ocasiones dependiendo si los proyectos adjudicados son públicos, este fiscalizador será un agente externo de MANASAFETY S.A. Este personal mencionado tiene entre sus funciones designadas el elaborar las planillas de avance, para así a la empresa le ingrese dinero por el servicio prestado, algo que, de todas maneras, tiene un nexo con la gestión financiera que se pueda llevar a cabo.

A continuación, se exponen las funciones de aquel talento humano que directa o indirectamente, ejecutan labores de control o gestión financiera dentro de MANASAFETY S.A. Debe indicarse que estos aspectos no forman parte de un manual de funciones, sino que la entrevista con cada uno de los involucrados permitió conseguir este hecho.

Funciones del gerente

Entre las principales funciones del gerente se tiene:

- ❖ Constituirse en el representante legal de la organización.
- ❖ Ser quien lidere la elaboración de la planeación estratégica de MANASAFETY SA, de forma de estructurar los objetivos y metas corporativas.
- ❖ Mantener un ambiente de trabajo óptimo, de forma que el talento humano que conforma la entidad puedan alcanzar adecuados desempeños, en vista de obtener los objetivos y metas planteados.
- ❖ Aprobar el presupuesto institucional y de las obras que se ejecuten.
- ❖ Realizar las compras de insumos para la operatividad de la empresa.
- ❖ Seleccionar al personal para que forme parte de la estructura organizacional.

La planificación estratégica que debe liderar el gerente es de carácter corporativa o general, y debería concatenarse o integrarse claramente a aquella desarrollada por el área financiera, es decir que el departamento que dirige las finanzas deben tener la suya propia, y, por tanto, se debería desarrollar la respectiva planificación financiera y presupuestaria. Habrá que ver más adelante, si el jefe financiero participa activamente de la formulación de estrategias del plan institucional, y que pudieran en algo contribuir a la optimización de los recursos monetarios empleados.

Funciones del jefe técnico

- ❖ Se encarga de diseñar la planificación de los materiales y mano de obra necesarios para las obras adjudicadas, como componente fundamental del presupuesto por cada proyecto.
- ❖ Mantener las maquinarias y equipos en buen estado.
- ❖ Comprobar que los objetivos y metas establecidos en los proyectos se cumplan lo mayormente posiblemente.
- ❖ Velar por la seguridad laboral del talento humano a su cargo.
- ❖ Vigilar que la calidad y costos de los insumos empleados en las obras sean los adecuados para cumplir con lo presupuestado.
- ❖ Elaborar las planillas de avance de obras.

Se observa que el jefe técnico desarrolla previsiones de materiales y otros insumos, lo cual se establece a partir de un presupuesto de obra desde el punto de vista monetario y de tiempos, y que debería estar en congruencia con los objetivos y estrategias implementadas dentro de la planificación corporativa. Se observa, además, que se convierten en un componente principal para recaudar los ingresos previstos, pues son quienes diseñan las respectivas planillas para sus cobros, y, por lo tanto, el control interno debe concebir la integralidad de revisión de actividades técnicas y financieras.

Funciones Jefe Financiero

Esta son las labores que hay que analizar más detenidamente, pues son las que deben dirigir de alguna manera las acciones de gestión financiera (incluyendo gestión de riesgos y control interno). Las labores a ejecutar cotidianamente son:

- ❖ Controlar el cumplimiento de normativas vigentes en el registro de las transacciones en el ámbito contable.
- ❖ Asesorar a la gerencia en la toma de decisiones financieras en la entidad.
- ❖ Implementar continuamente el análisis financiero de las cuentas de estados financieros diseñados.
- ❖ Coordinar con la gerencia las variaciones planteadas al presupuesto institucional, de forma se puedan lograr los objetivos y metas propuestas.
- ❖ Velar por la disponibilidad de recursos monetarios para los requerimientos de insumos e inversiones.
- ❖ Elaborar el respectivo presupuesto institucional.
- ❖ Reportar la información contable y financiera a las entidades estatales que la requieran periódicamente.

Aun cuando el jefe financiero cumple con asesorar al gerente en cuestiones de las finanzas de la entidad, no se estructura un plan concreto para el departamento en correspondencia con la planificación corporativa, como mecanismo para que las consultas sean más precisas y efectivas, de ahí que se puede establecer que la gestión financiera es incompleta, pues no se desarrollan sus fases de forma integral. Habrá que mencionar que tampoco se visualiza la ejecución de gestión de riesgos financieros.

Funciones del contador

- ❖ Colaborar con la jefa financiera en la estructuración de los análisis financieros ejecutados.
- ❖ Realizar las sugerencias de caso al jefe financiero para entregar alternativas de

mejora a nivel contable y financiero.

- ❖ Diseñar los respectivos estados financieros de forma periódica, y sustentar la veracidad y razonabilidad de la información registrada.
- ❖ Elaborar cierres contables.
- ❖ Realizar la conformación de roles de pago y su cancelación.
- ❖ Llevar a cabo declaración de impuestos de todo tipo.

El control interno debe ser un componente o herramientas de la gestión financiera de MANASAFETY S.A, sin embargo, el mismo no se encuentra de forma concreta dentro de las funciones del jefe financiero ni el contador, sino que, ante la decisión del gerente se contrata esporádicamente de consultores externos.

4.2 Diagnóstico de la gestión financiera

Se inicia este diagnóstico mediante la emisión de un análisis mediante la técnica FODA, para luego verificar el estado de los principales indicadores financieros en MANASAFETY S.A. Debe señalarse que, los componentes de la Tabla 4 han sido el resultado de la ejecución de la investigación de campo, mediante la ejecución de las respectivas entrevistas a gerente y jefa financiera.

Tabla. 4

Análisis FODA de la gestión financiera aplicada en MANASAFETY S.A

| Fortalezas | Debilidades |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Fomento del incremento del capital intelectual mediante capacitaciones ❖ Gran reconocimiento de la empresa a nivel local, lo que ha traído buen nivel de adjudicación de obras. ❖ Aplicación de NIFF desde hace un tiempo atrás. ❖ Experiencia en el área de la construcción del gerente de la entidad. ❖ Búsqueda continua de disminución de los costos operativos. | <ul style="list-style-type: none"> ❖ No existe un plan estratégico de índole financiero, que le permita a la empresa tener definidos sus objetivos en correspondencia con el plan corporativo. ❖ No se ejecuta evaluación de cumplimiento de objetivos financieros, ni tampoco análisis financieros mediante indicadores integrales. ❖ Mecanismos y herramientas organizacionales inadecuadas (incluida la identidad institucional), y que no facilitan el desarrollo de actividades de control interno. ❖ La gestión financiera se centra solo en ciertos controles de indicadores convencionales y no integrales. ❖ No hay una gestión de riesgos como premisa para la implementación de la gestión financiera, siendo prioritario se estructure preliminarmente una identidad en esta dirección. ❖ No existe una efectiva comunicación interna y externa que posibilite una gestión financiera adecuada. ❖ Continua condición de iliquidez y endeudamiento. ❖ Falta de conocimiento administrativo y financiero del gerente. |
| Oportunidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Incremento de los niveles de construcción en el Ecuador en los últimos años. ❖ Continua innovación en el mercado, a partir de métodos y técnicas de control interno y gestión financiera. | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mayor prioridad de planificación y control a actividades técnicas o de producción. ❖ Crisis económica y de salud en el país ❖ Retrasos continuos de pago de planillas de empresas del Estado. ❖ Incremento del número de empresas constructoras en el medio. ❖ Controles más exhaustivos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador. |

Fuente: Entrevistas a actores de la empresa MANASAFETY S.A

Elaboración: Autores de trabajo de titulación

Debe indicarse para el caso del diagnóstico inmerso en la Tabla 4, que la búsqueda de disminución de los costos en MANASAFETY S.A se realiza de forma empírica, bajo acciones de control de cumplimiento del horario de trabajo del personal, mantenimiento de maquinaria, búsqueda de proveedores de materia prima y materiales con precios menores, entre otros, lo que evidentemente puede conseguir aumentar los réditos económicos, pero bajo un gran desconocimiento de que la gestión financiera y su control podría incrementar esta condición.

Al no existir una planificación funcional de índole financiera, se provoca que las decisiones sean dispersas y no ajustadas a la realidad, y, por lo tanto, los controles no puedan darse en base a comparaciones específicas de cumplimiento de objetivos. Esta condición anotada, contribuye al mal manejo de momentos de iliquidez y de las deudas, lo cual evidentemente podría estar afectando a la rentabilidad de la empresa.

La identidad corporativa en cuanto a sus principales componentes de misión, visión y objetivos, tienen un claro enfoque a la gestión técnica o meramente de la construcción, lo que evidencia el poco conocimiento de la gestión de riesgos como cimiento para generar eficiencia financiera, y por tanto sostenibilidad de la organización en el tiempo. Una de las causas para que se presente esta circunstancia, es que el gerente tiene conocimientos plenos en ingeniería civil, más no en gestión administrativo y financiera, y es quien finalmente toma las decisiones en la empresa.

Todas estas situaciones descritas deben ser cambiadas para el caso de MANASAFETY S.A, pues se debe fomentar e incentivar un ambiente de control centrado en la cultura de la gestión de riesgos, y que provoque mayor seguridad en la operatividad de la empresa. El control interno no debe ser una actividad desarrollada por obligación, sino por la convicción de que puede mejorar asuntos financieros.

La gestión financiera tiene como uno de los resultados de su ejecución, el establecimiento de una condición de las finanzas de la empresa, que puede ser visualizada mediante una serie de indicadores, y como tal se ha procedido a calcularlos como parte del diagnóstico para esta situación en MANASAFETY S.A.

Tabla. 4

Indicadores de eficiencia de la gestión financiera en MANASAFETY S.A

| Categoría | Indicador | Fórmula | Valor | Interpretación |
|------------------|---------------------|---|--------------------------------------|---|
| Liquidez | Prueba ácida | $\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$ | 2018: 0,87 2019: 0,91 | Se observa que la liquidez no se halla en términos adecuados para la prueba ácida, pues lo aconsejable es un valor superior a 1. en bajas cantidades de capital de trabajo. Finalmente, la razón corriente supera en muy poco el valor de 1. Lo antepuesto determina que no existen fondos disponibles de manera continua, para cumplir fielmente con las obligaciones contraídas por MANASAFETY S.A. De todas maneras, hay que establecer que las cuentas por cobrar debido a planillas pendientes se hallan en montos considerables |
| | Capital de Trabajo | $\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$ | 2018: \$1.286,00 2019: \$1.647,00 | |
| | Razón Corriente | $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$ | 2018: 1,01 2019: 1,01 | |
| Apalancamiento | Razón de deuda | $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$ | 2018: 56% 2019: 60% | La razón de deuda respecto de los activos se halla en niveles inadecuados, pues significaría que por cada \$100 que la empresa ha invertido en activos, los acreedores han financiado entre 56% y 60% respectivamente. En lo relativo a la razón deuda-capital la situación es muy similar, ya que, por cada dólar de patrimonio se tienen deudas por prácticamente más del doble. |
| | Razón deuda-capital | $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital}}$ | 2018: 2,01 2019: 2,29 | |

| | | | | |
|--|-----------------------------|---|--------------------------|---|
| | Retorno de la inversión-ROA | $\frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Activos totales}}$ | 2018: 4% 2019: 3% | Los índices de rentabilidad en valores porcentuales son positivos, sin embargo, mediante una gestión financiera más adecuada podrían verse aumentado. En valores absolutos, se visualiza cantidades de beneficio económico muy bajos respecto de la inversión que normalmente se hace, lo cual se debe a altos costos por la operatividad en su nexos con la no planificación financiera. |
| | Retorno de capital-ROE | $\frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Capital}}$ | 2018: 17% 2019: 12% | |
| | Solidez | $\frac{\textit{Pasivo total}}{\textit{Activo corriente}}$ | 2018: 1,32 2019: 1.37 | |

5.- Elaboración de hipótesis y definición de variables

5.1 Hipótesis

¿El control interno influye en la gestión financiera de MANASAFETY?

5.2 Definición de las variables

Variable independiente: Control interno

Variable dependiente: Gestión financiera

6. Diseño metodológico.

6.1 Tipo de investigación

De forma general, la investigación tuvo un enfoque cuali-cuantitativo; cuantitativo porque recabó información que fue sometida a un análisis estadístico (esencialmente respecto de indicadores financieros), mientras que, cualitativo, porque los resultados pasaron por la criticidad con soporte del marco teórico.

De manera más específica, fueron varios los tipos de investigaciones aplicados en esta tesis de grado. Fue de carácter documental, debido a que el marco teórico incluyó literatura y aportaciones en el tema del control interno, en su nexo con la gestión financiera. También se trató de una investigación histórica, debido a que fue importante revisar la evolución de indicadores financieros. Complementariamente, fue de tipo descriptivo porque reseñó y describió las características o situaciones objeto de estudio. Finalmente se desarrolló una investigación de campo, la cual se la realizó en las propias instalaciones de la empresa mencionada.

6.2 Diseño de la investigación

Investigación exploratoria: No se manipularon las variables de la investigación, sino que, en base a la aplicación de las técnicas de recopilación de la información, se analizaron e interpretaron sus resultados, de manera de poder cumplir con los objetivos de este trabajo de titulación.

6.3 Técnicas de recolección de información

- ❖ **Revisión documental:** Permitió recoger información sobre control interno y gestión financiera de manera general, para luego introducirse en lo relacionado con el tema para constructoras. De manera más concreta, permitió conocer la evolución indicadores desde el punto de vista financiero.
- ❖ **Entrevista con el gerente de MANASAFETY S.A:** Es quien finalmente toma las decisiones en la empresa, de ahí que esta técnica permitió establecer los parámetros generales de la gestión financiera.
- ❖ **Entrevista con la Jefa Financiera de MANASAFETY S.A:** Es quien actualmente dirige la ejecución empírica de las finanzas en la empresa, y quien coordina las acciones contables y de control interno.

6.4 Métodos aplicados

Método deductivo: Cada uno de los capítulos inmersos en este trabajo de titulación, se describieron y analizaron de lo general a específico.

Método descriptivo: Para la determinación de las condiciones bajo las cuales se implementó la gestión financiera, y si estas realmente se acoplaban a los objetivos institucionales de rendimiento financiero de MANASAFETY. La descripción se entabló de acuerdo a lo realizado en la investigación de campo.

Método bibliográfico: Se emplearon fuentes secundarias para la construcción del marco teórico.

7. Definición y selección de la muestra

La población sobre las cuales se ejecutó la técnica de la entrevista fueron:

- ❖ Gerente de Manasafety S.A
- ❖ Jefa Financiera.

Al ser una población pequeña no se calculó ninguna muestra.

8.- Recolección de datos

Los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas ya expuestas, se procesaron mediante la aplicación de estadística descriptiva, para lo cual se hizo el empleo de la herramienta informática de Excell, y bajo su contenido la posibilidad de elaboración de tablas y figuras.

9.- Análisis de los |datos

9.1 Cuestionario de evaluación bajo el método COSO

Entre las preguntas incluidas dentro de las entrevistas al gerente y jefa financiera de MANASAFETY, la mayoría sirvió para lograr estructurar el cuestionario de evaluación de control interno, y a continuación se exponen sus resultados más concretos.



Tabla. 5

Cuestionario de control interno para evaluar gestión financiera de la empresa MANASAFETY S.A

| Pregunta | Si | No | Parcialmente | Técnica aplicada para su comprobación |
|--|-----------|-----------|---------------------|--|
| Gobierno y cultura | | | | |
| ¿La identidad institucional (misión, visión, políticas y objetivos) fomenta e incentiva el desarrollo de una gestión de riesgos en el departamento financiero? | | X | | Observación de componentes de identidad institucional, y que se encuentran ubicado en el marco referencial de este trabajo de titulación |
| ¿Existe un código de ética para guiar los manejos de los recursos financieros en la empresa? | | X | | Entrevista al gerente de la entidad |
| ¿Hay una estructura organizacional que establezca funciones y actividades para identificar, analizar los riesgos financieros para la entidad? | | X | | Entrevista a jefa financiera de la entidad |
| ¿Existe alguna metodología para examinar la idoneidad de funciones del departamento financiero y de control interno? | | X | | Entrevista al gerente de la entidad |
| ¿Existen manual de procedimientos y funciones escritos para la ejecución de actividades en el ámbito financiero? | | X | | Entrevista a la jefa financiera de la entidad |
| ¿Se han implementado los mecanismos para la efectiva participación de todo el personal en las decisiones financieras gerenciales? | | | X | Entrevista a gerente de la entidad |
| ¿Se establecen políticas y procedimientos que otorguen una seguridad razonable para la presentación de reportes internos en el ámbito financiero? | | X | | Entrevista a la jefa financiera de la entidad |

| Estrategia y objetivos | | | | |
|---|----------|----------|----------|--|
| ¿La planificación institucional contiene objetivos de mejora en el ámbito financiero y contable? | | | X | Entrevista a gerente de la entidad |
| ¿Las metas y objetivos financieros son medibles y alcanzables? | | X | | Entrevista a jefa financiera de la entidad |
| ¿Las estrategias incluidas dentro de la planificación financiera, parten de una adecuada selección entre alternativas posibles? | | X | | Entrevista a jefa financiera de la entidad |
| ¿Existe integración de objetivos del departamento financiero con los institucionales? | | X | | Entrevista a gerente de la entidad |
| ¿Hay estrategias dentro de la planificación corporativa y funcional que fomenten el control interno financiero continuo e integral? | | X | | Entrevista a gerente de la entidad |
| ¿Se identifican estrategia y actividades claves en el proceso financiero de la empresa? | | X | | Entrevista a jefa financiera de la entidad |
| ¿Se planifican los pagos a proveedores de acuerdo a las proyecciones de ingresos de la compañía? | X | | | Entrevista al gerente de la entidad |
| Desempeño | | | | |
| ¿El personal tiene conocimiento pleno de los riesgos financieros sobre los cuales se debe prevenir y actuar más continuamente? | | X | | Entrevista a jefa financiera de la entidad |
| ¿Se evalúa continuamente los efectos de los riesgos en la eficiencia financiera de la entidad? | | X | | Entrevista a jefa financiera de la entidad |
| ¿Existe formal e integralmente, la priorización de los riesgos financieros para establecer objetivos y estrategias de cambio a problemáticas presentadas? | | X | | Entrevista a jefa financiera de la entidad |
| ¿Se implementan respuestas al riesgo a manera de estrategias de mejora en el ámbito financiero? | | X | | Entrevista a jefa financiera de la entidad |
| Revisión | | | | |
| ¿En la empresa se realiza continuamente algún tipo de auditoría de gestión y financiera, o controles internos específicos? | | | X | Entrevista a jefa financiera de la entidad |
| ¿Se revisa la efectividad de los mecanismos de control interno implementados? | | X | | Entrevista a jefa financiera de la entidad |

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| ¿Existe un responsable del monitoreo de las actividades para prevenir eventualidades que perjudiquen las finanzas de la empresa? | | X | | Entrevista a jefa financiera de la entidad |
| ¿Se evalúa el cumplimiento de los objetivos financieros establecidos en la planificación corporativa y funcional? | | X | | Entrevista a jefa financiera de la entidad |
| ¿Se ejecuta continua e integralmente análisis financiero en la entidad? | X | | | Entrevista a jefa financiera de la entidad |
| ¿Los gastos e ingresos realizados por la empresa se encuentran debidamente identificados? | X | | | Entrevista a jefa financiera de la entidad |
| ¿Antes de aprobar una solicitud de compra, se revisa suficiencia presupuestal y su stock en inventarios? | X | | | Entrevista al gerente de la entidad |
| ¿Existe un control total de la ejecución del presupuesto respecto de lo proyectado? | | | X | Entrevista a jefa financiera de la entidad |
| ¿Están segregadas las funciones de responsabilidad y manejo de cuentas y documentos por cobrar en cuanto a manejo y garantía, cobro, registros y controles? | X | | | Entrevista a jefa financiera de la entidad |
| ¿Existe un seguimiento en las cuentas por cobrar y pagar? | X | | | Entrevista a jefa financiera de la entidad |
| ¿Se realiza cotizaciones a proveedores diferentes de los ya calificados por la empresa? | | X | | Entrevista al gerente de la entidad |
| Información, comunicación y reporte | | | | |
| ¿Se valora adecuadamente la información financiera proveniente del exterior de la entidad? | | X | | Entrevista al gerente de la entidad |
| ¿Se comunica continuamente aquellos aspectos de la identidad institucional que tienen que ver con la gestión financiera? | | X | | Entrevista al gerente de la entidad |
| ¿Se comunica de manera formal las falencias presentadas en el personal del departamento financiero mediante evaluaciones realizadas, en vista de mejorar el accionar en sus funciones? | | X | | Entrevista al gerente de la entidad |
| ¿Existen procedimientos establecidos para la comunicación de la información financiera que se considera relevante a la máxima autoridad de la empresa? | | X | | Entrevista a jefa financiera de la entidad |

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
| ¿El personal del área financiera comunica a su Jefe inmediato superior, respecto a las dificultades o novedades presentadas en el ejercicio de sus actividades? | X | | | Entrevista a jefa financiera de la entidad |
| ¿Existen mecanismos de comunicación integrales, y que permiten obtener información fiable y válida para establecer controles internos en el ámbito de riesgos financiero? | | X | | Entrevista a jefa financiera de la entidad |
| ¿Se evalúa la efectividad de la información financiera resultante con fines de ejecución control interno de manera adecuada? | | X | | Entrevista a jefa financiera de la entidad |
| ¿Se prepara periódicamente informes de análisis por edades de las cuentas por cobrar y pagar? | | X | | Entrevista a jefa financiera de la entidad |
| ¿Existen copias de respaldo de la información financiera del sistema informático en caso de pérdida de equipos? | | | X | Entrevista a jefa financiera de la entidad |
| ¿Se informa adecuadamente los resultados de evaluación del desempeño del talento humano del departamento financiero? | | X | | Entrevista a gerente de la entidad |
| ¿Se implementan continuamente mejoras en el sistema de comunicación e información, con fines de viabilizar la generación de datos financieros fiables? | | X | | Entrevista a gerente de la entidad |

9.2 Análisis e interpretación de resultados de las entrevistas a gerente de MANASAFETY S.A

Este análisis se desarrolló para cada componente del método COSO, y los resultados más importantes fueron incluidos de forma sintética en el diagnóstico FODA, así como del cuestionario de evaluación de control interno expuesto en la Tabla 5.

9.2.1 Componente gobierno y cultura

1.- ¿Existe un código de ética para guiar los manejos de los recursos financieros en la empresa?

Respuesta: El encuestado manifestó su negatividad, señalando que se observa los comportamiento y actitudes del personal sin necesidad de un código.

Análisis e interpretación: La mayoría de pequeñas y medianas empresas del medio no estructuran este tipo de herramientas, sin embargo, debe indicarse que, la cultura financiera que se pueda imponer en MANASAFETY S.A, necesita de un código de ética para saber cómo actuar ante anomalías cometidas por el talento humano, y que pueden guiar el accionar del control interno que se pueda desarrollar. Es necesario en vista de contar con un código de ética, identificar y analizar los riesgos financieros que se puedan presentar en el accionar de la entidad.

No existiendo un código de ética en MANASAFETY, su talento humano no tendría claro los parámetros de conducta contraproducentes para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

2.- ¿Existe alguna metodología para examinar la idoneidad de funciones del departamento financiero y de control interno?

Respuesta: Se supo explicar de parte del encuestado, que no existe un departamento de talento humano en la estructura organizacional de MANASAFETY S.A, siendo el gerente el encargado de reclutar y contratar el personal requerido. Complementariamente, no se aplica ninguna metodología para contrastar la idoneidad requerida para ejercer un puesto. Finalmente, son la experiencia del gerente y el currículo del oponente al cargo, los parámetros para elegir como idónea a una persona para un puesto.

Análisis e interpretación: Es aconsejable ante los resultados alcanzados en torno a esta pregunta, se establezca un manual de funciones que exponga los requisitos a cada puesto, y para el caso del área financiera se incluyan conocimientos en gestión y riesgo financiero, como mecanismo clave para incrementar la efectividad del control interno.

3.- ¿Se han implementado los mecanismos para la efectiva participación de todo el personal en las decisiones financieras gerenciales?

Respuesta: De manera formal se supo indicar que los objetivos y estrategias incluidas en la planificación corporativa, y que tienen que ver con la mejora de la situación financiera de la entidad, son fruto de la intervención directa del jefe financiero con el gerente mediante reuniones programadas, sin embargo, las mismas no quedan registradas en algún documento para su evidencia.

Análisis e interpretación: La participación es un mecanismo importante para la toma de decisiones, pues toda persona integrante de un departamento como el financiero u otro cualquiera, puede aportar desde su perspectiva y experiencia en su labor realizada, con opiniones o criterios respecto de problemas evidenciados y recurrentes, pero además contribuir a la implementación de objetivos y posibles

estrategias de cambio. A pesar de lo anotado, esta condición no es una realidad para el caso de MANASAFETY, lo cual debe cambiar en vista de que todo el talento humano pueda ejercer controles de lo actuado sobre lo planificado.

9.2.2 Componente Estrategias y objetivos

4.- ¿Existe integración de objetivos del departamento financiero con los institucionales?

Respuesta: No es parte de la estructura organizacional de MANASAFETY la planificación financiera, aun cuando como se ha comentado anteriormente, la jefa financiera asesora al gerente en cuestiones financieras, por tanto, no hay dicha integración.

Análisis e interpretación: La planificación financiera es una fase de la gestión financiera de gran importancia para toda entidad, pues presentará un diagnóstico de su situación en un momento determinado, y que debe pretender ser el inicio para implementar soluciones a problemáticas evidenciadas.

La visualización de falencias mediante un diagnóstico financiero, debe contener objetivos que, de forma clara, puedan contribuir al cumplimiento de los fines corporativos (plan institucional general), sin embargo, esta circunstancia no es una realidad para el caso de MANASAFETY S.A, y por lo cual no hay el mejor escenario para revisar profundamente, la influencia de las acciones implementadas desde el departamento financiero, hacia la consecución de mejoras integrales a nivel institucional. El control interno debe evaluar esta circunstancia anotada, pues el que exista de forma apropiada congruencia entre planes funcionales y corporativos, puede traer consigo facilidades para encontrar causas de problemáticas observadas.

Debe integrarse y consolidarse además la gestión presupuestaria a la planificación financiera, de manera de minimizar riesgos que puedan afectar la sostenibilidad de la entidad.

5.- ¿Hay estrategias dentro de la planificación corporativa y funcional que fomenten el control interno financiero continuo e integral?

Respuesta: No las hay formal ni expresamente, pero hay el reconocimiento de la importancia del control interno de parte de las autoridades de MANASAFETY. Tal es así que aun cuando no funciona un departamento con este fin concreto, se contrata frecuentemente una empresa externa para que los ejecute ante requerimientos del gerente.

Análisis e interpretación: El control interno se vuelve una herramienta estratégica para toda empresa, dado que permite plantear acciones de cambio ante situaciones problemáticas identificadas en el ámbito financiero, y, por tanto, debe tener su ejecución continua de manera efectiva y buscando su mejor. Una de las formas conseguir esta circunstancia anotada, es mediante el establecimiento de objetivos y estrategias en la planificación corporativa, que permitan corregir de igual manera desviaciones en su funcionamiento óptimo.

Por tanto, y a partir de todo lo expuesto en el párrafo anterior, se deben tomar los recaudos para que el control interno también sea evaluado en el diagnóstico institucional y funcional, y así poder incrementar su accionar hacia el cumplimiento de sus propósitos.

6.- ¿Se planifican los pagos a proveedores de acuerdo a las proyecciones de ingresos de la compañía?

Respuesta: Si se lo hace. MANASAFETY es una empresa que en gran nivel sus ingresos se derivan de obligaciones contraídas con el Estado, donde incluso en

mucho de los casos ya existe elaborado un presupuesto con el cuál se licitó. En este se proyecta los costos y gastos que se van incurrir, y por tanto existe información necesaria para poder establecer propuestas de pago a proveedores.

Análisis e interpretación: La propia naturaleza de una empresa constructora como MANASAFETY, donde en gran porcentaje los contratos ya tienen elaborado un presupuesto (por derivarse de obras adjudicadas por empresas públicas), provoca que se conozcan previamente cuales son las necesidades de materiales a emplear, tanto en cuanto a su cantidad como a su correspondencia en valores monetarios, lo que facilita se planifiquen los montos y plazos para cancelación de obligaciones con proveedores.

En todo caso es importante que se mejore en lo actuado hasta el momento, pues si bien el presupuesto es un instrumento donde se proyecta el empleo de los recursos financieros, la planificación financiera va mucho más allá mediante la intervención de muchas más herramientas, entre esas la que corresponde a los flujos de caja mensuales, semestrales o anuales, pero, además, buscar la aplicación de algún método para ser más exacto en las previsiones, pues uno de los problemas que se enfrenta las empresa del sector de la construcción, es no poder determinar ni hacer incidir la variación del costo de los insumos durante la duración de la obra, derivado de la inestabilidad de la economía nacional.

9.2.3 Componente Revisión

7.- ¿Antes de aprobar una solicitud de compra, se revisa suficiencia presupuestal y su stock en inventarios?

Respuesta: La revisión presupuestal sí se la realiza, pero no centrada en la selección de fuentes de financiamiento acorde a una planificación, de forma de observar aquellas que representan una mejor alternativa. El jefe financiero dentro de su asesoramiento a la gerencia, comunica las disponibilidades de recursos que se tienen en un momento determinado, lo cual se da a partir de la observación de las cuentas de

efectivo, así como de los saldos de estados de cuentas bancarios, pero no se consideran los fondos exigibles a corto plazo, y que puedan cumplir con el pago de compras.

Análisis e interpretación: Dado que no existe planificación financiera, no se define y selecciona la mejor fuente de financiamiento que se tiene en un momento determinado, pues incluso en caso de inconvenientes en pago de planillas se acude a financiamiento externo, como mecanismo último ante caso de iliquidez momentánea para la empresa. De su parte, el que se lleve un inventario de materiales y equipos, provoca que si se pueda observar las cantidades de estos rubros requeridos.

8.- ¿Se realizan cotizaciones a proveedores diferentes de los ya calificados por la empresa?

Respuesta: Se tienen proveedores ya fijos, los mismos que han tenido históricamente precios muy atractivos dentro del mercado, y que son los que entregan por la afinidad con el propietario de la empresa plazos más amplios.

Análisis e interpretación: En páginas posteriores en lo que corresponde a esta misma entrevista, se contemplará que no se emplean mecanismos adecuados para obtener información clara del mercado. Esta condición debe cambiarse, pues el flujo de efectivo que se pueda dar en la realidad, no debe estar supeditado simplemente a sujetarse a un solo proveedor, sino que se debe buscar las mejores alternativas presentes en el mercado. En este sentido, la planificación no debe priorizar la opción de mayor plazo para pago de obligaciones contraídas, sino más bien, en que tiempo se tendrá mayores disponibilidades para realizar la cancelación, y de ahí que es importante incrementar el abanico de posibilidades de provisión.

Al parecer, el control interno hasta el momento no ha evidenciado esta situación a ser cambiada.

9.2.4 Componentes de información, comunicación y reporte

9.- ¿Se valora y procesa adecuadamente la información financiera proveniente del exterior de la entidad?

Respuesta: Se le da la importancia del caso para conocer precios de materiales, tasa de interés, entre otros, sin embargo, no es procesada mediante algún sistema con fines de entregarle mayor valía.

Análisis e interpretación: La observación realizada a las oficinas de MANASAFETY, ha determinado que no existen los mecanismos adecuados para generar y procesar información del mercado, con lo cual no podría valorarse de forma adecuada su significancia. Al no dársele la importancia del caso a la información externa, tampoco se podrá valorar su efectividad en cuanto a su uso dentro de la gestión financiera implementada.

Habría que revisar, además, la vinculación de la falta de información del entorno externo, con la mejor selección de alternativas de cambio ante situaciones anómalas, pues existen oportunidades que pueden ser aprovechadas.

10.- ¿Se comunica continuamente aquellos aspectos de la identidad institucional que tienen que ver con la gestión financiera?

Respuesta: No se lo realiza expresa ni formalmente bajo una continuidad clara, Tan solo al ingreso de la persona seleccionada a la empresa (proceso de gestión del talento humano), se le comunica los fines hacia los cuales debe dirigir su desempeño, de manera de contribuir a alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Análisis e interpretación: La identidad institucional debe ser divulgada en todo momento al talento humano de la organización, pues puede ser modificada de acuerdo a los cambios planteados en la planificación estratégica (la cual se realiza cada cierto tiempo). Desde el punto de vista financiero, el personal debe estar al tanto de lo

que se quiere desde este ámbito, y así centrar su accionar en esta dirección estrictamente, pues de lo contrario no estaría contribuyendo a cumplir con los objetivos planteados, y provocaría desviaciones que pueden ser detectadas por los controles ejercidos.

Realmente, tal como se ha revisado en uno de los componentes anteriores de esta matriz, la identidad institucional no gira para nada alrededor del control interno y gestión del riesgo financiero, pero lo que preocupa aún más es su bajo nivel de divulgación.

11.- ¿Se comunica de manera formal las falencias presentadas en el personal del departamento financiero mediante evaluaciones realizadas, en vista de mejorar el accionar en sus funciones?

Respuesta: No se ejecutan evaluaciones de desempeño para personal de ningún departamento de la empresa.

Interpretación de resultados: No hay evidencia de evaluaciones, aun cuando se asume que se realizó una buena selección del talento humano, además que se re realizan continuamente capacitaciones. Se hace necesario la ejecución de control interno con este fin, pues en ocasiones es la poca formación y conocimiento del talento humano a cargo de funciones financieras,

La evaluación de la formación del talento humano en MANASAFETY, toma mayor protagonismo cuando el gerente no tiene mayores conocimientos en finanzas, pues se trata concretamente de un profesional de la ingeniería civil. En esta dirección, la asesoría que pueda brindarle la jefa financiera de la entidad, concibe la buena preparación de esta para la ejecución de sus funciones asignadas. Debe procurarse que se fomente el incremento de su intelecto en temas de gestión de riesgos financieros, e incluso de control interno

12.- ¿Se informa adecuadamente los resultados de evaluación del desempeño del talento humano del departamento financiero?

Respuesta: No se ejecuta evaluación del desempeño del talento humano, y por tanto no se puede comunicar la misma en cuanto a sus resultados.

Análisis e interpretación: La actualidad contemporánea alrededor de la aplicación de gestión financiera y control interno, puede servirse de sistemas tecnológicos ya diseñados para ejercer de mejor manera estas actividades, pero además que, el propio talento humano de la empresa pueda generar innovación de procesos, sin embargo, lo anterior exige complementos como personal capacitado en estos temas, conocimiento del negocio, destreza financiera, lo cual no se convierte en una fortaleza para MANASAFETY S.A. No hay que olvidar que la gestión financiera y el control interno es llevada a cabo por personas, de ahí la necesidad de comunicación de los resultados de las evaluaciones ejecutadas, pues el conocer las debilidades en este sentido permitirá actuar efectivamente.

11.- ¿Se implementan continuamente mejoras en el sistema de comunicación e información, con fines de viabilizar la generación de datos financieros fiables?

Respuesta: No, solo ciertas modificaciones de actualización del sistema Microsoft Excel.

Análisis e interpretación: Uno de los riesgos que se pueden tener en el ámbito financiero es la insuficiencia de información, y en la actualidad, tanto la gestión que se pueda implementar con fines de toma de decisiones, así como el realizar de mejor forma los controles internos, necesitan que no se presente esta anomalía de forma continua. Es preocupante de todas formas, que no se halla ejecutado inversión en MANASAFETY para mejorar el sistema de comunicación, y más que todo mediante la adquisición de tecnología para sistematizar la información financiera. Las

evaluaciones (control interno) que se han realizado hasta el momento para MANASAFETY S.A, no han contemplado valorar esta circunstancia anotada.

9.3 Análisis e interpretación de resultados de las entrevistas a jefa financiera de MANASAFETY S.A

9.3.1 Componente gobierno y cultura

1.- ¿Hay una estructura organizacional que establezca funciones y actividades para identificar y analizar los riesgos financieros para la entidad?

Respuesta: No la hay en lo absoluto. Se supo explicar de parte del jefe financiero, que se confía plenamente en que las labores realizadas hasta el momento son las más idóneas, a partir de la experiencia que se tiene por muchos años de operatividad de la organización.

Análisis e interpretación: Toda organización debe tener una completa estructura, lo cual concibe se establezcan áreas y departamentos que parametricen la división de funciones, y si bien toda empresa constructora tiene un enfoque mayor hacia la ingeniería o parte técnica, no debe dejarse de lado lo que atañe a las finanzas, la contabilidad y el control interno. Es importante de todas formas, que existan diferentes instancias que fomenten condiciones actuales del control interno, entre esas lo que corresponde a la gestión del riesgo financiero, de ahí que es esencial que a futuro esta circunstancia sea una práctica continua para MANASAFETY.

2.- ¿Existe manual de procedimientos y funciones escritos para la ejecución clara de actividades en el ámbito financiero?

Respuesta: No los hay, pero cada quien conoce las tareas cotidianas que debe ejecutar. Al momento de su ingreso a la empresa o cuando hay cambios, los jefes superiores comunican a su personal para la ejecución de las tareas encomendadas.

Análisis e interpretación: A partir de que se pueda diseñar una identidad orientada a ejecutar una óptima gestión de riesgo, se debe contar con herramientas para que esta pueda ser aplicada en la práctica, tales como el código de ética y manuales de procedimientos y funciones.

En lo relativo expresamente a MANASAFETY, las funciones son designadas por los jefes superiores a los subalternos, sin embargo, no se tiene como tarea la gestión de riesgo financiero.

Al no existir ningún manual que pueda guiar la labor del personal del departamento financiero, se dificulta la revisión mediante control interno de todo lo ejecutado en esta área. Un manual de procedimientos es un documento formal que debe constituirse en un elemento esencial del control interno, de manera que permita revisar los flujos de los recursos financieros, ante la presunción de alguna anomalía fuera de lo normal y concebido. La falta de esta guía para el control interno dificultaría su ejercicio efectivo.

La aplicación de un método como COSO, y su explícita identificación, análisis y manejo de riesgos financieros, debe ser una prioridad a futuro para MANASAFETY, lo cual debe estar en correspondencia con la implementación de un manual de funciones, pues el talento humano debe conocer claramente en todo momento de su accionar, que deben generarse los parámetros necesarios para gestionar los riesgos, y así se pueda establecer un control interno acorde a los requerimientos actuales.

3.- ¿Se establecen políticas y procedimientos que otorguen una seguridad razonable para la presentación de reportes internos en el ámbito financiero?

Respuesta: No hay dichas políticas y procedimientos internos para este hecho, pero se capacita al personal del departamento financiero y contable para que los informes que se generen cumplan con los requisitos, sin embargo, la información financiera se centra en todo momento a las NIFF. Los controles realizados por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, así como de los controles internos realizados por empresas externas así lo han ratificado también.

El Ecuador desde el año 2011 se adhiere a las Normas Internacionales de Información Financiera, y se fijó un cronograma para aplicación de las mismas de parte de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, incluida aquellas de índole Pymes que son mayoría en el país, y dentro de las cuales se halla inmersa MANASAFETY S.A, lo que dirigiría su accionar hacia la seguridad razonable de la información financiera, mediante la aplicación de los criterios pre establecidos para generarla.

9.3.2 Componente Estrategia y objetivo

4.- ¿Las metas y objetivos financieros son medibles y alcanzables?

Respuesta: No hay planificación financiera, y bajo esta circunstancia tampoco objetivos financieros concretos, sin embargo, la planificación general o corporativa si los presenta en cuanto a la generación de rentabilidad y liquidez en buenos términos.

Análisis e interpretación: El control interno en toda empresa necesita de metas y objetivos que puedan ser evaluados en su cumplimiento, pues permitiría cambiar situaciones problemáticas que puedan afectar su consecución efectiva, sin embargo, esta condición no está presente en la operatividad de MANASAFETY S.A al no estructurarse una planificación financiera. Si bien hay objetivos a nivel de planificación corporativa que abordan asuntos financieros, estos son muy generales y no bajo

parámetros de cuantificación, que permita en lo posterior verificar hasta qué punto se han concretado.

La jefa financiera de la entidad, sin embargo, considera que los objetivos más esenciales de cumplimiento están dentro del presupuesto de las obras, pero habrá que decir que estos están relacionados más con la parte técnica y de ingeniería civil.

5.- ¿Se identifican estrategia y actividades claves en el proceso financiero de la empresa?

Respuesta: De manera formal no, pues no se ha formulado ningún mapa de proceso, ni tampoco se ha desarrollado una gestión organizacional por procesos, pero, de todas formas, la gerencia y la jefatura técnica y financiera conocen cuáles son las labores que tienen prioridad de atención.

Análisis e interpretación: No existe una gestión por procesos que dirija o permita determinar en el área financiera, aquellas actividades a las cuales se debe establecer en primera instancia, mecanismos que emitan o generen datos de los riesgos financieros para cada labor ejecutada, pero además de sus posibles causas y efectos, de forma de tomar los debidos recaudos mediante decisiones preventivas, y donde la planificación financiera como herramienta de la gestión debería convertirse en una premisa fundamental.

En todo caso, es el control interno el que se debe servir de esta identificación de riesgos para actividades claves, para facilitar su ejecución y se enrumben cambios acordes a la realidad, y que permitan corregir las falencias que se puedan presentar para MANASAFETY.

6.- ¿Se tienen identificado formalmente, y mediante la implementación de algún proceso o metodología los riesgos financieros presentes en el accionar de la entidad?

Respuesta: Según el jefe financiero de MANASAFETY S.A, se realiza un diagnóstico como parte de la planificación estratégica corporativa, pero esta herramienta organizacional no establece de forma específica y clara riesgos en el ámbito financiero. De su parte, el diagnóstico financiero puede ser una instancia preliminar para identificarlos, pero, además, existen métodos y procedimientos para lograr este hecho con mayor precisión y efectividad, sin embargo, para el caso de MANASAFETY estas condiciones no se presentan dentro de su accionar

Análisis e interpretación: De manera informal el jefe financiero como el propio gerente, tienen ciertos indicios de problemas que continuamente se producen, y que pueden ser observados cuantitativamente en los estados financieros. Por tanto, es la experiencia y la labor cotidiana la que de forma informal permite identificar ciertos riesgos financieros.

Se debe establecer un sistema de control interno formal, cuya preocupación principal se encuentre orientada a la administración eficiente de los riesgos asociados a los negocios, en concordancia directa con los objetivos estratégicos empresariales y financieros. El que no se realice una planificación financiera adecuada, es una de las causas para el no establecimiento e identificación de riesgos financieros. A lo anterior se debería añadir la falta de una gestión de procesos, donde se pueda incorporar un mapa de procesos como premisa para identificar los riesgos por prioridades.

9.3.3 Componente desempeño

7.- ¿El personal tiene conocimiento pleno de los riesgos financieros sobre los cuales se debe prevenir y actuar más continuamente?

Respuesta: No se los ha identificado de manera formal, pero como ya se expresó anteriormente, la gerencia y la jefa financiera conoce cuales son las principales falencias presentadas en este ámbito, dada la recurrencia con que se dan en la operatividad de la empresa, y de esta forma se dan instrucciones cotidianas a los subalternos, en búsqueda de incrementar los beneficios monetarios para la organización.

Si bien el control interno es tradicionalmente ejecutado por instancias creadas para este hecho, o de personal que labora en el área financiera o contable, el mismo puede partir de cualquier integrante del talento humano de la organización, pues cada quien desde su propia labor puede observar falencias o problemáticas presentadas, y que afectan directa o indirectamente a las finanzas de la empresa. Pero, al no haberse reconocido los riesgos financieros, tampoco hay forma de que sean comunicados de forma efectiva e integral.

8.- ¿Se evalúa continuamente los efectos de los riesgos en la eficiencia financiera de la entidad?

Respuesta: Se calculan indicadores financieros, pero no se establece cuál de los riesgos que normalmente se pueden presentar, influyen directamente en la situación de dichos indicadores.

Análisis e interpretación: La actuación ante la ocurrencia de anomalías a partir de riesgos identificados, debe concebir menos afectación a las finanzas de cualquier entidad, sin embargo, y dado que los riesgos siempre estarán presentes en la operatividad de las empresas, no solo que debe ser evaluado la efectividad de las estrategias de prevención, a partir del nivel de impacto que se pueda tener en un momento determinado, sino también en caso de presentarse las eventualidades, valorar las consecuencias directas y tomar los recaudos del caso de forma inmediata, y para lo cual es necesario establecer métodos que puedan alertar de esta situación. Lo anterior no es una realidad para el caso de MANASAFETY.

Es de considerar cambiar la situación para MANASAFETY, pues si bien la eficiencia financiera se la revisa bajo indicadores convencionales de solvencia, liquidez y rentabilidad, sin embargo, no se busca el nexo de estos resultados con los principales riesgos financieros identificados, pues como se ha mencionado por varias ocasiones la gestión financiera no está orientada hacia esta circunstancia.

9.- ¿Existe formal e integralmente, la priorización de los riesgos financieros para establecer objetivos y estrategias de cambio a problemáticas presentadas?

Respuesta: No hay la identificación de los riesgos financieros, y por tanto tampoco hay priorización de los mismos. A pesar de la ocurrencia de ciertos problemas que afectan las finanzas de manera continua, no se tiene establecido certeramente sus causas, ni tampoco se los ha priorizado actuar preventivamente de mejor manera.

Análisis e interpretación: Se actúa desordenadamente de parte de MANASAFETY, pues no existe una verdadera y efectiva selección de prioridades, y no se centran los esfuerzos en aquellas que tienen un mayor peso, es decir no hay observancia del costo-beneficio por cada estrategia o actividad implementada, de manera de corregir falencias en el ámbito financiero.

No existiendo identificación de riesgos financieros tampoco hay su priorización. El no establecer prioridades para atender los riesgos financieros recurrentes en MANASAFETY S.A, es una necesidad imperante dentro de la planificación financiera que se pueda implementar en lo posterior.

10.- ¿Se implementan respuestas al riesgo a manera de estrategias de mejora en el ámbito financiero?

Respuesta: Para MANASAFETY S.A los cambios presentados en todo sentido, parten simplemente del diagnóstico implementado como parte de la planificación estratégica corporativa, más no bajo evaluación de riesgos financiero. La

experiencia y conocimiento de anomalías más frecuentes, de forma empírica establece la inclusión de ciertas estrategias en búsqueda de encontrar soluciones.

Las respuestas ante desviación en el cumplimiento de objetivos y metas deben ser lo más certera posible, bajo el conocimiento pleno de que estrategias son las más apropiadas a ser implementadas, lo cual se logra mediante un análisis y priorización efectiva de los riesgos (en el caso que se lleve una gestión en este sentido). Ante la no ejecución de estas labores en lo relativo a MANASAFETY, tampoco pueden existir mayor efectividad en el cumplimiento de las mejoras propuesta.

El control interno que se pueda ejecutar en MANASAFETY S.A, debe generar propuestas de cambio desde su propia función o actuación, y a partir de esta circunstancia crearse un ambiente que responda a riesgos mediante adecuadas estrategias.

9.3.4 Componente de revisión

11.- ¿En la empresa se realiza algún tipo de auditoria de gestión y financiera, o controles internos específicos?

Respuesta: De forma esporádica se contrata de parte de MANASAFETY S.A una empresa externa, pero el enfoque mayor de estas a petición del gerente es hacia la parte administrativa de contratación, pero, además, respecto de los insumos empleados en la parte productiva o técnica en la gestión de proyectos u obras contratados.

Análisis e interpretación: Si bien se realizan algún control sobre lo actuado en MANASAFETY, se puede decir que este no es completo e integral, pues así lo determinan los resultados del cuestionario incluido en la Tabla 5, y que tienen correspondencia con una evaluación mediante el método COSO. Lo anterior tiene que ver más que todo, con que los controles internos se dirigen a áreas más vinculadas con la parte técnica y administrativa. Sería importante que la revisión o evaluación periódica, parta de una gestión de riesgo efectiva en el ámbito financiero, y a partir de

esta condición ir revisando a evolución de indicadores de gestión (entre esas el área técnica).

12.- ¿Se revisa la efectividad de los mecanismos de control interno implementados?

Respuesta: Se confía plenamente en la empresa que ejecuta esta actividad, y es ella la que tendrá que evaluar la efectividad de los mecanismos empleados.

Análisis e interpretación: El control interno hasta la actualidad, no ha permitido generar una gestión de riesgos para MANASAFETY, como base para la toma de decisiones de índole preventiva antes que correctiva. Al no existir un convencimiento de la importancia del control interno sobre las finanzas, no se buscará decididamente evaluar la efectividad de este en la realidad. Ante esta circunstancia, se vuelve necesario para MANASAFETY emplear el método del cuestionario bajo parámetros de COSO, como mecanismo para monitorear si las condiciones de control interno son las más adecuadas, en vista de vincular sus resultados con la eficiencia financiera lograda.

En todo caso, podría ser necesario también, que el departamento financiero se convierta en una primera instancia de control de la empresa, sin dejar de reconocer la relevancia de mantener el contrato con la empresa externa.

13.- ¿Existe un responsable del monitoreo de las actividades para prevenir eventualidades que perjudiquen las finanzas de la empresa?

Respuesta: No hay una persona designada para esta función según palabras de la jefa financiera de MANASAFETY S.A. En esta misma dirección, explicó que no se realiza monitoreo en base al seguimiento de los riesgos financieros, lo cual concebiría no se establezca una cultura de prevención, sino más bien correctiva en base a

información procesada de estados financieros, y donde los indicadores se constituyen en una herramienta complementaria para conseguir este hecho.

Análisis e interpretación: Es la jefa financiera centrada en esta condición mencionada, que realiza asesoría hacia el gerente. Debería en todo caso, ser el jefe financiero o quien ejerza funciones de control interno, quien pueda sugerir se establezcan mecanismos de monitoreo y alerta de eventualidades.

14.- ¿Se evalúa el cumplimiento de los objetivos financieros establecidos en la planificación corporativa y funcional?

Respuesta: No existe planificación financiera de índole funcional, y por tanto no se pueden evaluar objetivos.

Análisis e interpretación: Al no sentarse las bases de una planificación financiera en MANASAFETY, los objetivos planteados en la planificación corporativa no encuentran un nexo entre los resultados financieros alcanzados, y el manejo más óptimo de los recursos monetarios empleados.

Los indicadores muestran la realidad empresarial en varios ámbitos, y entre esos lo que atañe concretamente al área financiera, pero estos son el resultado del procesamiento de información a partir de transacciones ya realizadas, por lo cual pueden servir como premisas de corrección de anormalidades ya presentes, en vista de que no se mantengan en el tiempo, o en todo caso provoquen el menor efecto posible en lo posterior.

Si bien, el cumplimiento de los objetivos financieros puede darse al finalizar el período por el cual fueron planteados, también puede monitorearse su situación general y particular (plan funcional) en cualquier momento, de forma de ir corrigiendo desviaciones que se puedan visualizar o proyectar. A más de lo anterior, la definición de metas como parte de la planificación financiera puede complementar este hecho.

Todo lo expuesto, limita notablemente la efectividad de todo control interno, en vista de tomar decisiones lo más acertadas posible.

15.- ¿Se ejecuta continua e integralmente análisis financiero en la entidad?

Respuesta: De forma continua si se realiza

Análisis e interpretación: Respecto de este tema hay que considera que, esta actividad se la ejecuta bajo el empleo de indicadores convencionales más no integrales, e incluso se desconoce de algunos establecidos específicamente para constructoras. Lo anterior centrado en que, el análisis financiero es una de las herramientas de evaluación más empleadas, pero no es la única con que se puede contar para la toma de decisiones financieras. Los resultados o producto de la ejecución del análisis financiero, deben ser el punto de partida para el establecimiento de estrategias en la planificación financiera, algo que no sucede actualmente para MANASAFETY S.A.

Debe evaluarse los cambios pertinentes en el uso de indicadores, pues una mayor integralidad de estos entregará mejores vías de control interno, en vista de incrementar la eficiencia financiera en buenos términos.

16.- ¿Los gastos e ingresos realizados por la empresa se encuentran debidamente identificados?

Respuesta: Totalmente mediante sus respectivos sustentos o documentos. De todas maneras, hay que expresar que adicionalmente, existe una instancia de fiscalización (fiscalizadores y supervisores de obra) que revisa el cumplimiento de tiempos y dineros egresados por obra.

Análisis e interpretación: El contar con un presupuesto de obra para MANASAFETY, ya sea por diseño de su propio personal o de la empresa con quien se contrata, es una condición que permite determinar con antelación los costos, gastos e ingresos a incurrir en un tiempo establecido. Cuando la obra es adjudicada por una

empresa pública, las planillas deben estar plenamente justificadas por documentos que prueben el egreso de dinero, de ahí la respuesta positiva a esta pregunta de parte de la jefa financiera. Complementariamente, el registro de ingresos y gastos que está a cargo del departamento contable, también exige la presencia de documentos que los verifiquen. Todo lo anterior concibe se puedan ejecutar labores de control interno, mediante la comparación de lo ejecutado realmente con lo que fue presupuestado en su momento.

Hay que considerar para lo posterior del accionar de MANASAFETY, que presupuestariamente los precios de los insumos empleados deben estar ajustados lo más posible a la realidad, de forma que no se comprometa la sostenibilidad del proyecto, pero además no consumir recursos productivos de manera excesiva, existiendo en la realidad técnicas y métodos estadísticos que pueden coadyuvar a este hecho, y más que todo en lo que se refiere al comportamiento de los actores implicados.

17.- ¿Están segregadas las funciones de responsabilidad y manejo de cuentas y documentos por cobrar en cuanto a manejo y garantía, cobro, registros y controles?

Respuesta: Si lo están.

Análisis e interpretación: La segregación de funciones, se convierte en una forma de reducir ocultamientos de fraudes contra la empresa, y de no ser así existe un gran riesgo para que se presenten inconvenientes. MANASAFETY sí lo hace de manera informal, pues ciertas labores de cobro de cuentas por cobrar, además de aquellas que tienen que ver con la parte administrativa de licitación, oferta, adjudicación, entre otras, son ejecutadas por personal de diferentes departamentos, eso sí bajo la autorización siempre del gerente general, sin embargo, es recomendable que todo se formalice de manera de tener sustentos que verifiquen este hecho, y de esta forma se faciliten futuros controles internos en el área financiera.

18.- ¿Existe un seguimiento en las cuentas por cobrar y pagar?

Respuesta: Sí los hay, mucho más cuando la cancelación por los servicios prestados no es inmediata. El seguimiento de las cuentas por cobrar en MANASAFETY S.A se lo hace desde la labor de la jefa financiera, pero siempre con la debida comunicación a la gerencia.

Análisis e interpretación: El manejo de las cuentas por cobrar se convierte en componente fundamental de la planificación financiera, y mucho más para tipo de organizaciones como las constructoras, dado que se provocan frecuentemente cuando se contrata con el Estado, momentos de iliquidez por retrasos en el pago de planillas por avances de obra o terminación, lo cual también es una constante para MANASAFETY S.A. En lo concerniente a las cuentas por pagar, estas tienen que ver en gran porcentaje con el abastecimiento de material, equipos y demás insumos necesarios en la ejecución de las obras adjudicadas.

Lo óptimo sería que, bajo una planificación financiera acertada, y en correspondencia con los plazos entregados para la finalización del proyecto, se prevea con anticipación las formas y tiempos de pago que traigan consigo mayores beneficios, pero a su vez la generación de menores costos, sin embargo, estos aspectos no son una realidad para MANASAFETY S.A, y se tiene que en momentos inesperados buscar formas para pagos inmediatos, y que normalmente le provocan cubrir costos financieros elevados por préstamos concedidos.

Complementariamente según lo observado en los registros contables de MANASAFETY, no se identifica el tiempo de vencimiento de las obligaciones y derechos por el servicio prestado. Aun cuando no existe un sistema específico de manejo de cuentas por cobrar, esta labor se la ejecuta a partir de una herramienta informática como el Excel. Ante todo, sería importante se implemente dentro de la gestión financiera, instancias de planificación que proyecten tomar la mejor opción cuando se provoquen estas situaciones anómalas.

9.3.5 Componente de información, comunicación y reporte

19.- ¿Existen procedimientos establecidos para la comunicación de la información financiera que se considera relevante a la máxima autoridad de la empresa?

Respuesta: La comunicación se da bajo parámetros de informalidad, aun cuando dentro de las labores asignadas verbalmente a la jefa financiera, se encuentra inmerso el asesoramiento directo a la gerencia en asuntos de las finanzas corporativas, a partir de información contable y de indicadores, pero que, sin embargo, no se encuentra formalizado en algún manual de procedimientos.

Análisis e interpretación: Si bien la comunicación puede ser verbal de carácter informal, el control interno necesita para su efectividad de que esta se formalice integralmente, pues en muchas de las ocasiones la división de trabajo mediante departamentos, exige que esta circunstancia sea una necesidad constante, y con mucha más razón para una empresa como MANASAFETY donde la parte operativa se vuelve la actividad clave, pero necesita de otras que tienen el carácter de apoyo como las financieras.

El establecimiento de una identidad orientada al control interno bajo riesgos financieros, necesita se cuente con mecanismos y procedimientos formales de comunicación para MANASAFETY.

20.- ¿El personal del área financiera comunica a su Jefe inmediato superior, respecto a las dificultades o novedades presentadas en el ejercicio de sus actividades?

Respuesta: Si lo hace, pues así ha sido dispuesto por el gerente en cada momento.

Análisis e interpretación: En la vinculación con la gestión financiera, la comunicación debe permitir se establezca información de entrada para su procesamiento, de manera de obtener productos o resultados que visualicen idóneamente la situación de la empresa, como medio para la toma de decisiones más acertadas.

En MANASAFETY según lo revisado en preguntas anteriores, la participación para la toma de decisiones financieras se da a nivel directivo, y si bien existe comunicación informal del talento humano del departamento financiero con su jefe, sería más adecuado que preliminarmente la transferencia de información pueda darse mediante reuniones, y que no solo se aporte con la determinación de problemáticas y riesgos en el área, sino también con posibles soluciones mediante la implementación de estrategias. En otras palabras, el personal de niveles inferiores pudiera convertirse en una primera instancia de control interno.

21.- ¿Existen mecanismos de comunicación integrales, y que permiten obtener información fiable y válida para establecer controles internos en el ámbito de riesgos financiero?

Respuesta: No se ejecuta para nada gestión o manejo de riesgos financieros, y por lo tanto no se ha adquirido artefactos tecnológicos para consumir este hecho, ni tampoco metodologías para la ejecución de sus fases o componentes.

22.- ¿Se evalúa la efectividad del procesamiento de la información financiera, en cuanto a los efectos positivos que trae consigo para la empresa (toma de decisiones más certeras y beneficios económicos), así como para facilitar las labores de control interno posteriores?

Respuesta: Internamente no se realiza esta actividad, pues no se tiene conocimiento de métodos que permitan verificar esta situación. De todas formas, se

debe tomar en cuenta que se emplean indicadores sugeridos en el ambiente financiero, pero, además, que los informes de control realizados por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, han avalado la información proporcionada bajo parámetros de las NIFF.

Análisis e interpretación: La no consecución de lo proyectado a través de las decisiones tomadas, puede deberse más concretamente a que las acciones propuestas no fueron las adecuadas, o que en todo caso no se ejecutaron de manera efectiva por los actores, sin embargo, también podría ser causa explícita de esta condición, el que la información no sea válida, *bien procesada* o de razonabilidad óptima, y, por tanto, es aconsejable que estas últimas circunstancias mencionadas sean evaluadas en su efectividad.

Si bien la literatura más contemporánea alrededor de la evaluación mediante indicadores financieros, propone una serie de alternativas que se puedan tomar para obtener ciertos cambios y resultados, habrá que revisar más profundamente cuáles son los efectos específicos de estos, y por lo cual, MANASAFETY debe ejecutar este tipo de control a su procesamiento de datos. Además, se debe valorar la transparencia y claridad de esta información para facilitar el control interno.

23.- ¿Se prepara periódicamente informes de análisis por edades de las cuentas por cobrar y pagar?

Respuesta: Tan solo de forma general se contabiliza y analizan las cuentas por cobrar, más no bajo la parametrización por su condición de vencimiento.

Análisis e interpretación de resultados: Una futura implementación de planificación financiera en MANASAFETY, necesita que las cuentas por cobrar y pagar reflejen su periodicidad, de manera de establecer los flujos de cajas reales que se presentarán, de forma de optar por las mejores alternativas para generar beneficios superiores. Además, el que no estén registradas o se generen informes por su

vencimiento, dificultaría la gestión de cobranzas o pago a proveedores de manera puntual.

24.- ¿Existen copias de respaldo de la información financiera del sistema informático en caso de pérdida de equipos?

Respuesta: No se ha adquirido ningún sistema a disposición en el mercado con este fin, pues todo se lo hace mediante la herramienta informática de Excel, sin embargo, existen los diferentes respaldos en mecanismos externos, y que han facilitado el accionar de controles en el ámbito financiero cuando se han requerido. En todo caso como se detalló en una pregunta anterior todo egreso e ingreso de dinero tiene su documento que lo sustenta.

Sería más adecuado que la información financiera generada, también la tenga a disposición de manera continua el gerente de la entidad, bajo el hecho de la adquisición de un sistema tecnológico adaptado a las necesidades de la organización, en el cual se pueda contar con datos de manera más integral y en cualquier momento, sin la necesidad de intervención de las personas en su estructuración. Esta condición podría a su vez solucionar inconvenientes presentados hasta el momento, y que tienen relación con la interpretación y análisis de cuentas por cobrar y pagar.

De manera independiente a las preguntas incluidas dentro del cuestionario de control interno, se realizaron algunas adicionales a la jefa financiera de la entidad, con el fin de visualizar de forma particular ciertas condiciones presentes en la gestión financiera de MANASAFETY S.A, en su nexos con el control interno, y que a continuación se describen e interpretan.

25.- ¿Cuáles son las principales debilidades presentadas en la gestión financiera de MANASAFETY?

La encuestada consideró a la falta de una adecuada planificación financiera, como la principal debilidad presentada en la gestión financiera, y cuyo efecto principal son continuos momentos de iliquidez. De todas formas, también admite que la mayor atención la tienen los procesos meramente técnicos, lo cual ya es una decisión unilateral del gerente de la organización.

26.- ¿Cuál es la causa para no desarrollar componentes de la gestión financiera tales como planificación?

Consideró el encuestado de manera clara que, el personal a cargo en el área financiera tiene el conocimiento y experiencia adecuada, sin embargo, al obtenerse utilidades anuales en buenos términos para la empresa, la gerencia no presta mayor atención a la importancia de la planificación financiera, de forma de incrementar los niveles de eficiencia financiera.

27.- ¿El presupuesto institucional está en congruencia con el presupuesto de cada obra adjudicada?

Todo se registra contablemente en los distintos estados financieros, sin embargo, es el presupuesto de cada obra o proyecto lo que guía el presupuesto institucional, pues el primero de los mencionados es el que en mayor proporción genera los costos y gastos. Las labores técnicas y de ingeniería civil se vuelven claves, y además fuente generadora fundamental de los ingresos de la entidad. El presupuesto de cada obra se diseña en caso de ser así, en tiempos anteriores a la adjudicación de la obra por la que se participa, y en caso de ganarse el concurso de parte de MANASAFETY S.A, el registro de costos y gastos se establece cuando se realizan

efectivamente. De su parte, el presupuesto institucional si se lo elabora con anterioridad al inicio de cada año.

28.- ¿Considera que falencias en el control interno están influyendo en la gestión financiera de MANASAFETY?

El control interno se lo hace mediante un proceso de externalización, y ejecuta sus acciones de acuerdo a los requerimientos legales y del gerente de la organización, además del monitoreo continuo que ejecuta la propia Superintendencia de Compañías. Aun cuando la gestión financiera no se realiza en toda su extensión o etapas, los resultados de eficiencia y eficacia que se han alcanzado a lo largo de los años, y que tienen que ver esencialmente con la rentabilidad, provoca que no se procure mejorar en las evaluaciones correspondientes.

29.- ¿Cuál es la causa para la no ejecución de un control interno bajo parámetros de gestión de riesgos financieros?

Simple decisión de la gerencia.

9.4 Propuesta

9.4.1.- Tema. – Construcción de indicadores financieros a partir de un cuadro de mando integral para MANASAFETY

9.4.2 Justificación de la propuesta

La investigación que fue realizada como parte de este trabajo de titulación, ha mostrado en el cumplimiento de su segundo objetivo específico, que existen serias limitaciones en la aplicación de la gestión financiera de la entidad, a partir de

condiciones inadecuadas en el ambiente y monitoreo del control interno, y entre esas en lo relativo al empleo de información con fines de evaluación, pues se emplean simple indicadores convencionales, de ahí que nace la necesidad de incrementar las posibilidades de éxito del control interno, mediante una propuesta de indicadores para la conformación futura de un cuadro de mando integral.

De no darse los cambios sugeridos, no existirá un procesamiento adecuado de información contable y financiera, y, por tanto, las decisiones que se puedan tomar en no serán las más adecuadas.

9.4.3 Fundamentación de la propuesta

El principal fundamento en que se centra la propuesta para finalizar con esta investigación, tiene que ver con formalizar una etapa de la gestión financiera como el control, y más específicamente con implementar indicadores integrales como parte de un cuadro de mando.

La propuesta pretende cambiar situaciones problemáticas actuales de MANASAFETY, y que han sido evidenciadas en el diagnóstico de esta investigación. La literatura actual respecto de temas de gestión financiera expuesta en el marco teórico, fue también una guía para poder estructurar la presente propuesta.

9.4.4 Objetivos de la propuesta

9.4.4.1 Objetivo general

- Construir indicadores financieros a partir de un cuadro de mando integral para MANASAFETY

9.4.4.2 Objetivos específicos

- Integrar la evaluación financiera a partir de aspectos técnicos, administrativos y comerciales.
- Estructurar una identidad institucional de control hacia la gestión de riesgos financieros.

9.5 Descripción de la propuesta

El cuadro de mando integral propuesto se convertirá en una herramienta de apoyo para el área financiera de MANASAFETY, y su composición se ha dado en base a las siguientes fases implementadas.

9.5.1 Fases del cuadro de mando para MANASAFETY S.A

1.- Determinación de perspectivas del cuadro de mando

Perspectiva financiera: Incrementar niveles de control interno como herramienta para mejorar rentabilidad

Perspectiva de los procesos: Incluir a la gestión de riesgos dentro del manejo financiero de MANASAFETY S.A, como mecanismo para mejorar el control interno

Perspectiva de aprendizaje: Aumento de capacitación en temas de gestión y riesgos financieros.

Perspectiva de gobernabilidad: Creación de una identidad que tome en consideración la gestión del riesgo financiero.

2.- Establecer objetivos estratégicos con vínculo hacia perspectivas implementadas

- ❖ Incrementar la eficiencia financiera a partir de la implementación de la gestión de riesgos financieros.
- ❖ Dirigir la identidad institucional hacia la planificación como base de la gestión financiera.

3.- Elaboración del mapa estratégico

La elaboración del mapa estratégico para la conformación de los indicadores, necesita del cambio de identidad institucional actual de MANASAFETY, y, por tanto, se propone la siguiente misión y visión corporativa.

Misión

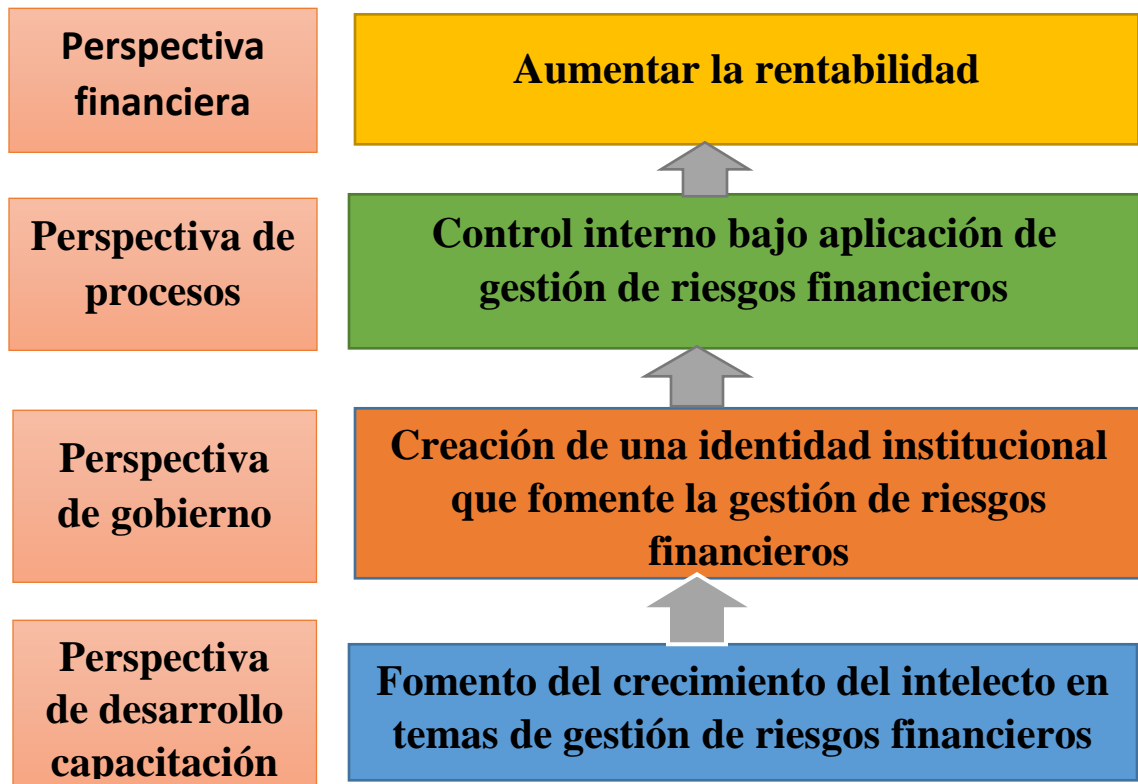
“Resolver las necesidades creadas de la comunidad, respecto de servicios de ingeniería civil y dotación de infraestructura de todo tipo, bajo un contexto de responsabilidad social y control de los riesgos financieros en búsqueda de rentabilidad en términos adecuados”.

4.1.2 Visión

“Ser una empresa que tenga un crecimiento sostenido, ampliando su cobertura en la oferta de todo servicio de ingeniería civil y dotación de infraestructura, manteniendo altos estándares de calidad, cumplimiento y responsabilidad, en búsqueda de la satisfacción de los clientes”.

Figura. 2

Mapa estratégico para MANASAFETY



Fuente: Elaboración propia.

4.- Definición de los indicadores claves

Indicadores vinculados con la gestión técnica

❖ **Indicador 1.- Programación y cumplimiento de obra.**

- **Fórmula:** Fecha terminación de obra-Fecha proyectada de terminación

La inclusión de este indicador, guarda correspondencia con que retrasos en la fecha proyectada de entrega de la obra, traería consigo desfases presupuestarios en

cuanto a los costos previstos, y por tanto menor nivel de rentabilidad. Este indicador se complementará con el indicador 2 que a continuación se detalla.

❖ **Indicador 2.- Calidad en términos de costos calculados en presupuesto**

○ **Fórmula:**
$$\frac{\text{Valor real de costos por proyecto u obra}}{\text{Valor presupuestado de costos por proyecto u obra}}$$

El indicador 1 mostrará desviaciones en tiempos de retraso, pero el indicador 2 de forma más concreta, se convertirá en una referencia para un cálculo de costos más precisos ante eventualidades.

❖ **Indicador 3.- Horas máquinas utilizadas:** Se mide el efecto de las horas reales de la utilización de las máquinas.

○ **Fórmula:**
$$\frac{\text{Horas máquinas reales}}{\text{Horas máquinas totales}}$$

Lo óptimo sería que MANASAFETY optimice continuamente sus recursos productivos, a partir del empleo pleno de maquinaria y su talento humano, pues aquellos insumos que son sub utilizados podrían ser alquilados, y, por lo tanto, generar un ingreso superior al que se alcanza actualmente.

Indicadores de eficiencia de cambios establecidos en la gestión financiera

❖ **Indicador 1: Eficacia de las mejoras:** Revisión de los efectos reales de las mejoras implementadas.

○ **Fórmula:**
$$\frac{\text{Número de mejoras implementadas respecto de la gestión financiera}}{\text{Número de mejoras propuestas}}$$

En el diagnóstico realizado como parte de esta investigación, se ha determinado que no se evalúa la efectividad de las mejoras que se implementan, de ahí que es importante incluir este indicador dentro de la evaluación llevada a cabo por la jefatura financiera.

Indicadores vinculados con la gestión financiera de manera directa

❖ **Indicador 1.- Rotación de provisión de materiales de construcción:** Permitirá valorar el tiempo que la entidad tarda en saldar los saldos de cuentas por pagar.

○ **Fórmula:**
$$\frac{\text{Saldo de cuentas por pagar} * 360}{\text{Ventas}}$$

La fórmula planteada para este indicador, conllevará a conocer las disponibilidades de dinero que se tendrán para un período, una vez que se haya cancelado las obligaciones vencidas.

❖ **Indicador 2.- Cumplimiento de utilidad neta:** Verificará la proporción de cumplimiento de la proyección de la utilidad.

○ **Fórmula:**
$$\frac{\text{Utilidad neta real}}{\text{Valor utilidad neta presupuestada}}$$

MANASAFETY debe darle la importancia del caso al indicador anterior, pues permitirá establecer promedios para los últimos años, de manera de conocer una proyección de las nuevas disponibilidades monetarias, con el fin de proponer nuevas alternativas de inversiones.

❖ **Indicador 3.- Incremento de ingresos:** Mostrará este indicador la evolución de los ingresos del período actual versus el anterior

○ **Fórmula:**
$$\frac{\text{Ingresos por servicio del período } n}{\text{Ingresos por servicio del período } n-1}$$

Este indicador posibilitará de igual manera para la estructuración de una planificación financiera, el poder proyectar dinero exigible al corto plazo para ejecutar pagos u obligaciones, además de inversiones que se requieran en ciertos momentos.

❖ **Indicador 4.- Incremento de costos y gastos:** Permitirá observar la evolución de los costos y gastos del período actual versus el anterior

○ **Fórmula:**
$$\frac{\text{Costos y gastos del período}}{\text{Costos y gastos del período anterior}}$$

❖ **Indicador 5: Incremento de gastos financieros:** Mostrará la evolución de los costos financieros del período actual versus el anterior

○ **Fórmula:**
$$\frac{\text{Costos financieros del período } n}{\text{Costos financieros del período } n-1}$$

10.- Elaboración del reporte de resultados

10.1 Cumplimiento de objetivos

| Objetivos | Resultados esperados | Resultados logrados | Cumplimiento de objetivos |
|--|---|--|--|
| 1. Elaborar un marco teórico que compruebe a partir de la literatura actual, la influencia del control interno sobre los componentes de la gestión financiera. | Marco teórico que comprobaría a partir de la literatura actual, la influencia del control interno sobre los componentes de la gestión financiera. | Verificación clara de la influencia del control interno sobre cada uno de los componentes de la gestión financiera, a partir de brindar información válida para corregir falencias en el ámbito financiero, y fundamentalmente en lo que tiene que ver con la implementación de planificación y control. | La influencia es clara de un efectivo control interno sobre la gestión financiera, destacándose para lograr este hecho una real evaluación bajo algún modelo como COSO. El marco teórico y referencial que fue estructurado permitió cumplir con este objetivo específico. |
| 2. Diagnosticar la gestión de control interno, así como de la gestión financiera llevada a cabo en MANASAFETY S.A. | Diagnóstico de la gestión de control interno y gestión financiera en MANASAFETY | El diagnóstico implementado en esta investigación ha permitido alcanzar resultados como: ➤ De manera general se han generado tres productos: Matriz de evaluación de | En el marco teórico que fue implementado para este trabajo de titulación, se verificó que el método coso es el más sugerido y empleado para evaluar el control interno, y por tanto, esta fue la guía para elaborar el diagnóstico en cuanto a esta variable |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | | <p>control interno mediante el método COSO, diagnóstico FODA de gestión financiera, y matriz de indicadores financieros.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ De forma más detallada, la ejecución de una gestión financiera empírica, dado que no se ejecuta para nada planificación financiera. ➤ De su parte, el control interno es limitado con un gran enfoque a la gestión administrativa y técnica, no existiendo además las herramientas necesarias para ejercerlo de forma efectiva, entre esos lo relativo a la gestión de riesgos financieros. | <p>independiente. Fue un cuestionario inmerso en la aplicación de la técnica de la entrevista al gerente y jefa financiera de MANASAFETY, la que aportó con los datos para elaborar la Tabla 5 en cumplimiento con esta parte del segundo objetivo.</p> <p>El enfoque de la Tabla 5 es del control interno hacia el contexto de la gestión financiera, y por tanto también mediante este mecanismo se evidencia la situación de los componentes de la variable dependiente. Lo anterior fue complementado por preguntas específicas respecto de la gestión financiera y su nexo con el control interno, a través de las preguntas 25, 26, 27, 28 y 29 de la entrevista a la jefa financiera de la entidad.</p> <p>De manera específica, la Tabla 4 presenta la condición presente de MANASAFETY a partir de la aplicación de la gestión</p> |
|--|--|---|---|

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | financiera, lo cual se logró mediante el empleo de indicadores o ratios. |
| 3. Proponer indicadores financieros integrales como herramientas de control interno, con fines de mejorar la gestión financiera en MANASAFETY S.A. | Cuadro de mando integral con indicadores para evaluar más efectivamente la situación financiera de MANASAFETY. | Propuesta de cuadro de mando integral. | Se cumplió claramente con este tercer objetivo específico, mediante el establecimiento de la respectiva propuesta. |

10.2 Conclusiones

- ❖ La vinculación del control interno sobre la gestión financiera es innegable, pues permite revisar lo hecho en un tiempo determinado, de forma de encontrar falencias provocadas en el manejo de los recursos monetarios, para que así los administradores tomen decisiones de cambio hacia el logro de objetivos y metas.
- ❖ La gestión financiera ejecutada en MANASAFETY es empírica, pues no se llevan a cabo a plenitud las fases de la misma, fundamentalmente en lo relativo a la planificación como forma de proyectar futuros requerimientos y obligaciones. De su parte, el control interno es incompleto y sub utilizado, dado que tiene un enfoque mayoritario al área técnica y se da de forma discontinua, además que no tiene las herramientas necesarias en cuanto a ambiente, desempeño, estrategias y comunicación para incrementar su efectividad.
- ❖ No existe un mecanismo o herramienta que pueda valora de mejor forma, la información contable y financiera generada en MANASAFETY, pues por el momento solo se implementan indicadores convencionales sin ninguna integración.

10.3 Recomendaciones

- ❖ Sería importante que MANASAFETY cambie su ambiente de control hacia una gestión de riesgos financieros.
- ❖ La evaluación de la situación financiera de MANASAFETY, debe modificarse al uso de indicadores que integre información financiera con la técnica, administrativa y comercial.
- ❖ Un cuadro de mando que integre indicadores netamente financieros, con aquellos que de forma indirecta influyen en condiciones de liquidez, endeudamiento y rentabilidad de MANASAFETY, y que tiene que ver con áreas técnicas, administrativa y hasta comercial, es necesario para un mayor crecimiento y sostenibilidad de la organización.

Cronograma valorado

| | | Meses | | | | | | | | | | | | | | | | RECURSOS | | | | |
|--------------|--|---------|---|---|---|---------|---|---|---|---------|---|---|---|---------|---|---|---|----------|------------|------------------|-------------------|--------------|
| | | Mayo | | | | Junio | | | | Julio | | | | Agosto | | | | | | | | |
| | | SEMANAS | | | | SEMANAS | | | | SEMANAS | | | | SEMANAS | | | | HUMANO | MATERIALES | COSTO TOTAL | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | US\$ | | |
| ACTIVIDADES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Planificación de técnicas de recopilación de información mediante técnicas establecidas | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | Autores de tesis | Computadora | 40 |
| 2 | Búsqueda y selección de literatura necesaria respecto de las variables dependiente e independiente | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | Autores de tesis | Copias, papelería | 40 |
| 3 | Ejecución de técnicas de recopilación de información | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | Autores de tesis | Papelería | 10 |
| 4 | Elaboración marco teórico y referencial | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | Autores de tesis | Papelería | 10 |
| 5 | Revisión de primera parte del trabajo de titulación de parte del tutor | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | Autores de tesis | Copias | 10 |
| 6 | Elaboración de segunda parte: Interpretación de resultados y propuesta | | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | Autores de tesis | Papelería | 20 |
| 7 | Revisión de parte final del trabajo de titulación de parte del tutor | | | | | | | | | | | X | X | | | | | | | Autores de tesis | Copias | 10 |
| 8 | Implementación de correcciones realizadas por el tutor | | | | | | | | | | | | | X | X | | | | | Autores de tesis | Papelería | 10 |
| 9 | Revisión final del trabajo de titulación de parte del revisor | | | | | | | | | | | | | | | X | X | | | Autores de tesis | Empastado | 10 |
| 11 | Sustentación | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | Autores de tesis | Derechos | 40 |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$200 |

Bibliografía

- Álvarez, Carmen. 2018. “Control interno basado en el informe COSO aplicado al Instituto Tecnológico Superior Juan Bautista”. Tesis de grado, Universidad de Cuenca.
<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1440/1/tcon468.pdf>
- Amaya, Felipe. 2018. “Implementación de un Sistema de control interno y su influencia en la gestión financiera de la empresa LML Contratistas”. Tesis de grado, Universidad Nacional de Trujillo.
<https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/10686>
- Arcia, Verena. 2013. “Historia del arte del control interno”. Tesis de grado, Universidad San Buenaventura.
http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/4144/1/Historia_Arte_Control_Arcia_2015.pdf
- Aredo, Edwin. 2016. “El Sistema de control interno en el área de contabilidad y su incidencia en la gestión administrative y operative de las empresas constructoras de la ciudad de Trujillo”. Tesis de grado, Universidad de Trujillo.
<https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5240>
- Astudillo, Diana y Gómez, Adriana. 2011. “Diseño y Elaboración de un manual de procedimientos de control interno para la empresa AGROINSUR”. Tesis de grado, Universidad de Cuenca.
<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1224/1/tcon533.pdf>
- Banchón, Adriana. 2018. “El control interno y su relación con los riesgos de auditoría aplicados en el éxito empresarial de las empresas privadas en Ecuador”. Tesis de grado, Universidad Estatal de Milagro.
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4464/1/EL%20CONTROL%20INTERNO%20Y%20SU%20RELACION%20CON%20LOS%20RIESGOS%20DE%20AUDITORIA%20APLICADOS.pdf>
- Barreda, Sergio. 2017. “Análisis de la gestión de las valoraciones del contratista en un megaproyecto”. Tesis de grado, Universidad de Piura, Piura, Perú.

- Berrio, María. 2017. “Diagnóstico y evaluación financiera de la constructora CONCRETO S.A”. Tesis de grado, ESUMER. http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/812/2/Esumer_diagnostico.pdf
- Boquera, Pascual. 2015. *Planificación y control de empresas constructoras*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/51416/PLANIFICACION%20Y%20CONTROL%20DE%20EMPRESAS%20CONSTRUCTORAS_6244.pdf?sequence=3
- Cabrera, Carmen. (2017). “La gestión financiera aplicada a las organizaciones”. *Revista Dominio y Ciencia*, 3 (4), 220-232.
- Calderón, Rossy. 2019. “Creación de una empresa constructora y consultora de obras civiles en los municipios del departamento de Arauca”. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23323/1/TRABAJO%20DE%20GRADO-%20ROSSY%20CALDERON...pdf>
- Cambal, Jennifer. 2019. “Modelo de gestión financiera para la Empresa Kratos Constructora de la ciudad de Puyo”. Tesis de grado, Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Quito, Ecuador. <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9958/1/PIUPCYA0002-.pdf>
- Cantos, Marcos. 2019. “La auditoría integral como herramienta de validación de la gestión institucional”. *Revista de la Universidad Rafael Belloso* 21 (2): 422.436. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99359223011/99359223011.pdf>
- Cohen, Eduardo y Franco, Ricardo. 1988. *Evaluación de proyectos sociales*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Recuperado de http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/Evaluacion_Proyectos_Sociales.pdf
- Córdova, José. 2018. “Evaluación de la eficiencia como herramienta de gestión empresarial. Aplicación a empresas constructoras ecuatorianas”. Tesis de grado, Universidad Nacional de Córdoba. <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/6352>

- Doncel, Emilce y Montes Cindy. 2017. “El presupuesto como herramienta de control de gestión en la gerencia financiera en las empresas comerciales”. Tesis de grado, Universidad La Gran Colombia. https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/4334/Presupuesto_herramienta_financiera_pymes.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Espinoza, Mario. 2015. “Eficiencia financiera”. Universidad de Medellín.
- Fajardo, Mercedes. 2017. *Gestión financiera empresarial*. Machala: Editorial UTMACH. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14354/1/Cap.2%20Fundamentos%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20financiera.pdf>
- Falcón, Esther y Fuentes, Juana. 2008. “Las empresas constructoras, un análisis económico-financiero”. *Revista Universo Contabil* 4 (3): 111-123. <https://www.redalyc.org/pdf/1170/117016815008.pdf>
- Fontalvo, Tomás. 2015. “Análisis comparativo de eficiencia financiera: estudio de un caso en Barranquilla”. Tesis de grado, Universidad de Cartagena.
- Fraga, David y Sevilla, José. 2017. “Propuesta de mejoramiento de la gestión financiera de la empresa RDC”. Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1519/1/T-UCE-0005-295.pdf>
- Gavilánez, Gloria. 2013. Control del personal y cumplimiento de objetivos institucionales del departamento de obras públicas. Tesis de grado,. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6133/1/114%20o.e..pdf>
- Gutiérrez, Raúl y Católico, Diego. 2015. “E-control en las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional en Colombia!”. *Revista de la Universidad Javeriana* 16 (42): 553-578. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v16nspe42/v16nspe42a01.pdf>
- Huergo, Jorge. Los procesos de gestión. Universidad Pedagógica de Argentina. <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>

- Jaramillo, Piedad. 2012. “Control interno administrativo, contable y tributario para la empresa LANDFRER”. Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1449/1/T-UCE-0003-236.pdf>
- Lavalle, Ana. 2016. Análisis financiero. México: Editorial Digital UNID.
<https://books.google.com.ec/books?id=RuE2DAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- López, Mario. 2018. “Análisis multi variable de la iliquidez de las empresas tipo Pymes del sector de la construcción”. Tesis de grado, Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia.
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983%20GRADO%20VF.pdf>
- Lozano, Gerson. 2015. “El sistema de control interno, una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector de la construcción”. *Revista Accounting* 1 (1): 49-59. file:///C:/Users/Usuario/Downloads/896-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1195-1-10-20180524%20(1).pdf
- Mendoza, Walter. 2018. “El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público”. *Revista Dominio y Ciencia*, 4 (4), 206-240.
<https://dominodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/835>
- Moliner, María. 1998. Diccionario del uso del español, 2da. edición. Herederos de María Moliner, Editorial Gredos, S.A.
- Nava, Marbelis. 2009. “Análisis financiero, una herramienta clave para una gestión financiera eficiente”. *Revista Venezolana de Gerencia* 14 (48): 1-12.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009_
- Otárola, Iven; Soto, Ricki y Tarrillo, Manuel. 2018. “El control interno y la gestión financiera de la empresa de telecomunicaciones GYS Eirl”. Tesis de grado, Universidad Nacional del Callao.
http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/UNAC/3649/Otarola%2C%20Soto%20y%20Tarrillo_PREGRADO_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ponce, Julio. 2014. "Modelo de gestión financiera para la empresa PORTIC Constructora". Tesis de grado, Universidad Regional Autónoma Los Andes. <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1697/1/TUICYA011-2015.pdf>
- Ponce, Lilian. 2016. "Manual de control interno para la distribuidora importadora DIPOR". Tesis de grado, Universidad Regional Autónoma de Los Andes. <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5224/1/PIUACYA004-2016.pdf>
- Quinaluisa, Nancy. 2018. "El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO". *Revista Cofin* 12 (1): 1-15. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018
- Quinaluisa, Nancy; Ganchozo, Miguel; Reyes, Mariela y Arriaga, Germán. 2017. "Evaluación del sistema de control interno en empresas privadas". *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial* 3 (8): 25-30. https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Estrategias_del_Desarrollo_Empresarial/vol3num8/Revista_de_Estrategias_del_Desarrollo_Empresarial_V3_N8_3.pdf
- Quiroga, Andrea. 2016. "El control interno del proceso productivo y el nivel de riesgos operacionales en la empresa Prodegel". Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23132/1/T3651i.pdf>
- Quishpi, R. (2017). Las políticas de control interno y el manejo de recursos financieros en la empresa Fasnotedq. (tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Rivas, Glenda. 2011. "Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos". *Revista Observatorio Laboral* 4 (8): 115-136. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv4n8/art6.pdf>
- Rodríguez, Paola. 2015. "Manual de control interno contable para la empresa constructora Saltos". Tesis de grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena.

<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/2466/1/UPSE-TCA-2015-0005.pdf>

- Saldarriaga, Jenny; Loor, Halder y Pérez, Luz. 2019. “Propuesta de sistema de control financiero del modelo de franquicia Cruz Azul, regional Manabí”. *Revista ECA Sinergia*, 10 (12), 157-171. <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-PropuestaDeSistemaDeControlFinancieroDelModeloDeFr-6819759.pdf>
- Salinas, Silvana. 2016. “Implementación de un sistema de control interno para la estación de servicios La Argelia”. Tesis de grado, Universidad Nacional de Loja. <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/10101/1/Tesis%20Lista%20Silvana.pdf>
- Salgado, Francisco. 2018. “Evaluación de la eficiencia como herramienta de gestión empresarial”. Tesis de grado, Universidad Nacional de Córdoba. <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/6352/C%C3%B3rdova%20Le%C3%B3n%2C%20Jos%C3%A9%20Fernando.%20Evaluacio%20de%20la%20eficiencia%20como%20herramienta....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Schmindt, María; Tennina, María y Obiol, Lucrecia. 2018. “La función de control en las organizaciones”. *Revista CEA* 2 (2): 71-93. <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1349-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3665-1-10-20181227.pdf>
- Serrano, Paola; Señalín, Luis; Vega, Flor y Herrera, Jonathan. 2017. “El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente”. *Revista Espacios* 39 (3): 1-30. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>
- Solano, Kevin. 2019. “Manual de procedimientos de control interno para departamentos contables en federaciones deportivas”. *Revista Espacios* 41 (14): 1-13. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n14/20411413.html>
- Toruño, Delia. 2015. “Análisis de la gestión del presupuesto como herramienta de la planeación financiera a corto plazo en la Pyme Calzado Isabela”. Tesis de grado,

- Universidad Nacional Autónoma de Managua.
<https://repositorio.unan.edu.ni/4030/1/8648.pdf>
- Universidad San Martín de Porres. 2019. *Introducción a la administración, manual del estudiante*. Universidad San Martín de Porres.
<https://www.usmp.edu.pe/estudiosgenerales/pdf/2019-I/MANUALES/II%20CICLO/INTRODUCCION%20A%20LA%20ADMINISTRACION.pdf>
- Valera, Miguel. 2017. “El control interno en el área de ventas y la gestión financiera de la empresa PLP S.A”. Tesis de grado, Universidad Nacional del Callao.
[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Valera%20Hompire_tesis_2017%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Valera%20Hompire_tesis_2017%20(1).pdf)
- Vascones, Carolina. 2018. “La industria de la construcción, su participación en el PIB Total del Ecuador durante el período 2012-2016”. *Revista Espacios* 39 (16): 44-56. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p44.pdf>
- Velásquez, Diana. 2013. “Control interno y gestión financiera en la empresa ZAMAVIS”. Tesis de grado, Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/2265/1/TUSDCYA027-2015.pdf>
- Viloria, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Revista Actualidad contable*, 8 (11), 87-92.
<https://www.redalyc.org/pdf/257/25701111.pdf>
- Zambrano, Andrea. 2015. “El control interno contable y su incidencia en los estados financieros de la empresa SOLNEGCOM”. Tesis de grado, Universidad Técnica de Machala.
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/6225/1/TTUACE-2015-CA-CD00281.pdf>
- Zevallos, Idania. 2019. “Control interno y su incidencia en la gestión financiera de la empresa Asociación Automotriz del Perú”. Tesis de grado, Universidad Peruana de las Américas.

<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/749/IDANIA%20ZEVALLOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1

LA AUTORIZACIÓN PARA PODER REALIZAR LA TESIS EN LA EMPRESA MANASAFETY S.A



Portoviejo, diciembre 18 de 2020

Ing.
Nancy Carreño Artega
Vicedecana de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la FCAE
Ciudad.-

De mis consideraciones,

La presente tiene la finalidad de certificarle la colaboración de la empresa MANASAFETY S.A, con el fin de brindar la información necesaria para el desarrollo del trabajo de titulación: "LA INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO SOBRE LA GESTIÓN FINANCIERA DE MANASAFETY S.A. PERÍODO 2017-2019", y cuyas autoras son las estudiantes: Rivas García Pierina Michelle y Vaca Zambrano Katuska Estefanía.

Por la atención prestada le doy mis agradecimientos.



ING. KLEVER CEVALLOS SANTANA S.A.
REPRESENTANTE LEGAL MANASAFETY S.A.

Anexo 2

RECIBIENDO TUTORÍAS Y SUS RESPECTIVAS CORRECCIONES SOBRE EL AVANCE DE LA TESIS POR PARTE DE LA TUTORA LA ING. SALOMÉ

The screenshot shows a Gmail interface on a mobile device. The address bar at the top displays a search URL for 'salome.garcia@utm.edu.ec'. The Gmail header includes the search bar and navigation icons. On the left, the sidebar shows folders like 'Recibidos' (77), 'Destacados', 'Pospuestos', 'Enviados', 'Borradores', and 'Más', along with 'Meet' and 'Hangouts' sections. The main email content is from Maria Salome Garcia Parraga, dated 'lun, 10 may 22:06'. The email text provides feedback on a thesis, mentioning the need to define theoretical frameworks, organize bibliographies according to APA norms, and focus on a single internal control evaluation model. At the bottom, there are buttons for 'Responder' and 'Reenviar'.

mail.google.com/mail/u/0/#search/salome.garcia%40utm.edu.ec/KtbxLvhKPbpcqMSfcdBqhkzIDTPQqLkXlq

Gmail

Buscar correo

Redactar

Recibidos 77

Destacados

Pospuestos

Enviados

Borradores

Más

Meet

Nueva reunión

Mis reuniones

Hangouts

Plerina Michelle +

No hay chats recientes
Iniciar uno nuevo

Maria Salome Garcia Parraga <salome.garcia@utm.edu.ec>
para mí

lun, 10 may 22:06

Buenas noches. revisando la información proporcionada solo observo teorías de varios autores, los objetivos que se deben cumplir

1. Elaborar un marco teórico que compruebe a partir de la literatura actual, la influencia del control interno sobre los componentes de la gestión financiera.
2. Diagnosticar la gestión de control interno, así como de la gestión financiera llevada a cabo en MANASAFETY S.A.
3. Proponer indicadores financieros integrales como herramientas de control interno, con fines de mejorar la gestión financiera en MANASAFETY S.A.

CON SUS PROPIAS PALABRAS DEFINIR SI ESTÁN O NO DE ACUERDO CON LOS AUTORES INVESTIGADOS Y DE QUÉ MANERA INFLUYE EN SU INVESTIGACIÓN, DE ACUERDO A LA INFORMACIÓN QUE USTEDES POSEEN DE LA EMPRESA.

ORGANIZAR LA BIBLIOGRAFÍA DE ACUERDO CON LAS NORMAS APA, REVISEN CADA UNO DE LOS AUTORES QUE CITAN Y ESCRIBAN SOLO AQUELLOS QUE ESTÁN EN EL MARCO TEÓRICO,

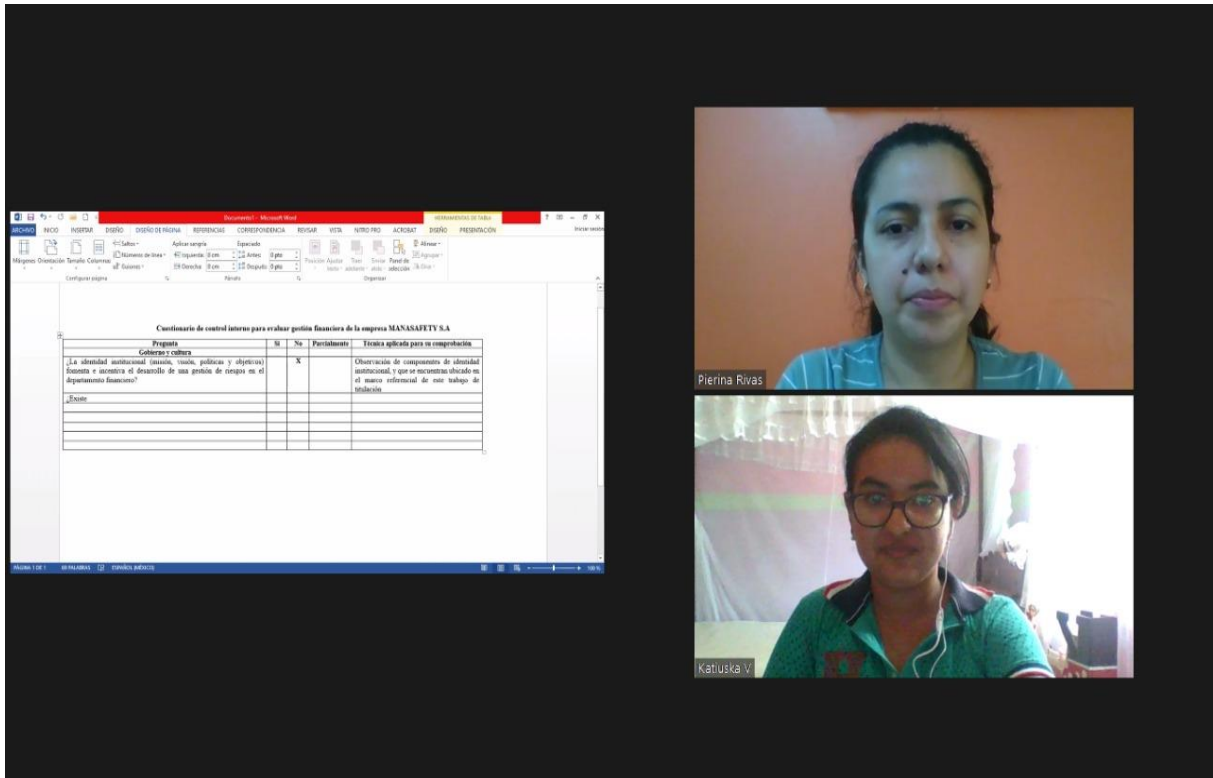
CONSIDERO QUE DEBEN ENFOCARSE A UN SOLO MODELO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO, ESTÁ BIEN QUE CITEN LOS 4 PERO DEBEN TENER CLARO CUÁL ES EL MODELO A UTILIZAR EN EL DESARROLLO DE SU TESIS.

Saludos
Ing. Salomé García Parraga MBA

Responder Reenviar

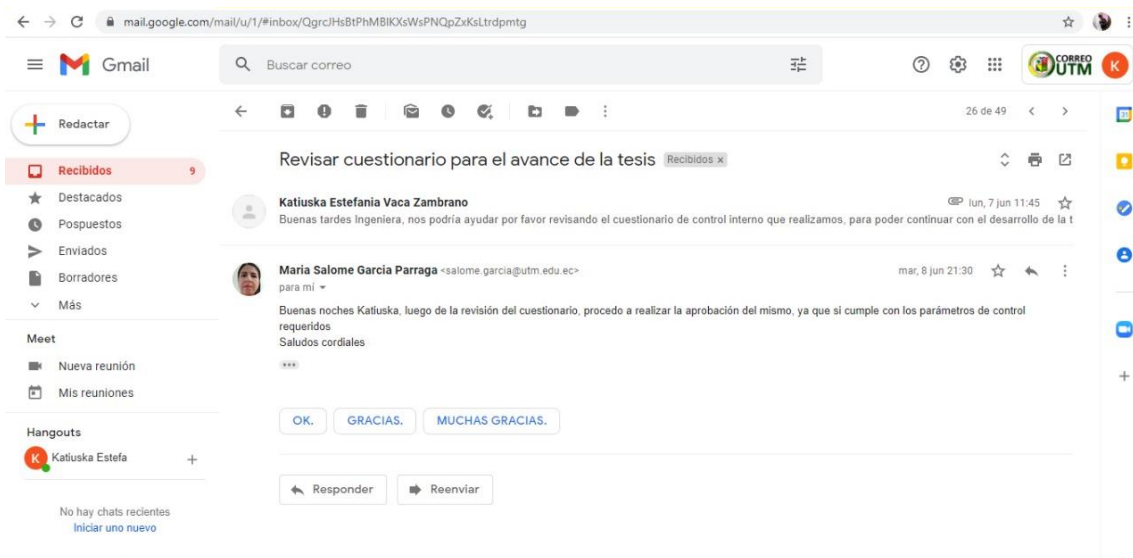
Anexo 3

REALIZANDO EL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO



Anexo 4

REVISIÓN POR PARTE DE LA TUTORA ING. SALOMÉ



Anexo 5



ENTREVISTA AL GERENTE DE MANASAFETY S.A

La presente entrevista tiene el objetivo de evaluar el control interno de la entidad, y como esta incluye en la gestión financiera de la misma, y por tal motivo, ha sido dividida en los componentes del método COSO en su primera parte, para en una segunda sección.

Componente gobierno y cultura

- 1.- ¿Existe un código de ética para guiar los manejos de los recursos financieros en la empresa?
- 2.- ¿Existe alguna metodología para examinar la idoneidad de funciones del departamento financiero y de control interno?
- 3.- ¿Se han implementado los mecanismos para la efectiva participación de todo el personal en las decisiones financieras gerenciales?

Estrategia y objetivos

- 4.- ¿La planificación institucional contiene objetivos de mejora en el ámbito financiero y contable?
- 5.- ¿Existe integración de objetivos del departamento financiero con los institucionales?
- 6.- ¿Hay estrategias dentro de la planificación corporativa y funcional que fomenten el control interno financiero continuo e integral?
- 7.- ¿Se planifican los pagos a proveedores de acuerdo a las proyecciones de ingresos de la compañía?

Revisión

- 8.- ¿Antes de aprobar una solicitud de compra, se revisa suficiencia presupuestal y su stock en inventarios?
- 9.- ¿Se realiza cotizaciones a proveedores diferentes de los ya calificados por la empresa?

Información, comunicación y reporte

- 10.- ¿Se valora adecuadamente la información financiera proveniente del exterior de la entidad?
- 11.- ¿Se comunica continuamente aquellos aspectos de la identidad institucional que tienen que ver con la gestión financiera?
- 12.- ¿Se comunica de manera formal las falencias presentadas en el personal del departamento financiero mediante evaluaciones realizadas, en vista de mejorar el accionar en sus funciones?
- 13.- ¿Se informa adecuadamente los resultados de evaluación del desempeño del talento humano del departamento financiero?
- 14.- ¿Se implementan continuamente mejoras en el sistema de comunicación e información, con fines de viabilizar la generación de datos financieros fiables?

Anexo 6



ENTREVISTA A LA JEFA FINANCIERA DE MANASAFETY S.A

La presente entrevista tiene el objetivo de evaluar el control interno de la entidad, y como esta incluye en la gestión financiera de la misma, y por tal motivo, ha sido dividida en los componentes del método COSO en su primera parte, para en una segunda sección.

Componente gobierno y cultura

- 1.- ¿Hay una estructura organizacional que establezca funciones y actividades para identificar, analizar los riesgos financieros para la entidad?
- 2.- ¿Existen manuales de funciones y procedimientos escritos para la ejecución de actividades en el ámbito financiero?
- 3.- ¿Se establecen políticas y procedimientos que otorguen una seguridad razonable para la presentación de reportes internos en el ámbito financiero?

Estrategia y objetivo

- 4.- ¿Las metas y objetivos financieros son medibles y alcanzables?
- 5.- ¿Las estrategias incluidas dentro de la planificación financiera, parten de una adecuada selección entre alternativas posibles?
- 6.- ¿Se identifican estrategia y actividades claves en el proceso financiero de la empresa?

Desempeño

- 7.- ¿El personal tiene conocimiento pleno de los riesgos financieros sobre los cuales se debe prevenir y actuar más continuamente?
- 8.- ¿Se evalúa continuamente los efectos de los riesgos en la eficiencia financiera de la entidad?
- 9.- ¿Existe formal e integralmente, la priorización de los riesgos financieros para establecer objetivos y estrategias de cambio a problemáticas presentadas?

10.- ¿Se implementan respuestas al riesgo a manera de estrategias de mejora en el ámbito financiero?

11.- ¿En la empresa se realiza continuamente algún tipo de auditoría de gestión y financiera, o controles internos específicos?

Revisión

12.- ¿Se revisa la efectividad de los mecanismos de control interno implementados?

13.- ¿Existe un responsable del monitoreo de las actividades para prevenir eventualidades que perjudiquen las finanzas de la empresa?

14.- ¿Se evalúa el cumplimiento de los objetivos financieros establecidos en la planificación corporativa y funcional?

15.- ¿Se ejecuta continua e integralmente análisis financiero en la entidad?

16.- ¿Los gastos e ingresos realizados por la empresa se encuentran debidamente identificados?

17.- ¿Existe un control total de la ejecución del presupuesto respecto de lo proyectado?

18.- ¿Están segregadas las funciones de responsabilidad y manejo de cuentas y documentos por cobrar en cuanto a manejo y garantía, cobro, registros y controles?

19.- ¿Existe un seguimiento en las cuentas por cobrar y pagar?

Información, comunicación y reporte

20.- ¿Existen procedimientos establecidos para la comunicación de la información financiera que se considera relevante a la máxima autoridad de la empresa?

21.- ¿El personal del área financiera comunica a su Jefe inmediato superior, respecto a las dificultades o novedades presentadas en el ejercicio de sus actividades?

22.- ¿Existen mecanismos de comunicación integrales, y que permiten obtener información fiable y válida para establecer controles internos en el ámbito de riesgos financiero?

23.- ¿Se evalúa la efectividad de la información financiera resultante con fines de ejecución control interno de manera adecuada?

24.- ¿Se prepara periódicamente informes de análisis por edades de las cuentas por cobrar y pagar?

25.- ¿Existen copias de respaldo de la información financiera del sistema informático en caso de pérdida de equipos?

A continuación, se indaga con preguntas que tienen que ver directamente con la revisión de la gestión financiera implementada en MANASAFETY S.A, en su nexo con las actividades de control interno.

1.- ¿Cuáles son las principales debilidades presentadas en la gestión financiera de MANASAFETY S.A?

2.- ¿Cuál es la causa para no desarrollar componentes de la gestión financiera tales como planificación?

3.- ¿El presupuesto institucional está en congruencia con el presupuesto de cada obra adjudicada?

4.- ¿Considera que falencias en el control interno están influyendo en la gestión financiera de MANASAFETY S.A?

5.- ¿Cuál es la causa para la no ejecución de un control interno bajo parámetros de gestión de riesgos financieros?

Anexo 7

VISITA A LAS INSTALACIONES DE MANSAFETY



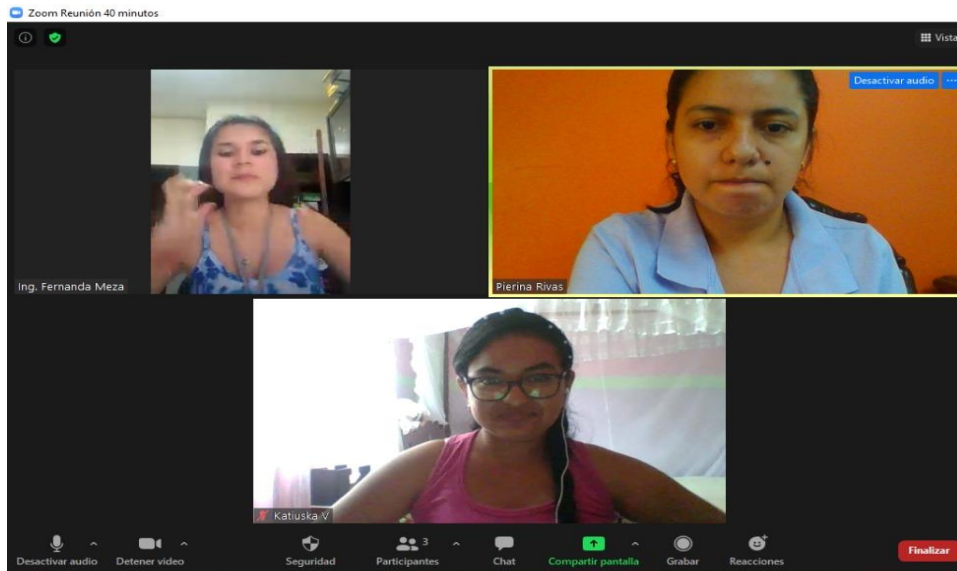
Anexo 8

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE, EL ING. KLÉVER CEVALLOS



Anexo 9

ENTREVISTA REALIZADA A LA JEFA FINANCIERA LA INGENIERA FERNANDA MEZA



Anexo 10

REALIZANDO LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Usted está viendo la pantalla de Pierina Rivas Ver Opciones

Katuska V Pierina Rivas

CONTROL INTERNO MANASAFETY - Microsoft Word

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DISEÑO DE PÁGINA REFERENCIAS CORRESPONDENCIA REVISAR VISTA NITRO PRO AROBAT

Times New Ro 12 A A

Buscar Reemplazar Seleccionar Crear y compartir PDF de Adobe Solicitar firmas Adobe Acrobat

no existe un procedimiento o mecanismo que permita valorar de mejor forma, la información contable y financiera generada en MANASAFETY, pues por el momento solo se implementan indicadores convencionales sin ninguna integración.

10.3 Recomendaciones

- ❖ Sería importante que MANASAFETY cambie su ambiente de control hacia una gestión de riesgos financieros.
- ❖ La evaluación de la situación financiera de MANASAFETY, debe modificarse al uso de indicadores que integre información financiera con la técnica, administrativa y comercial.
- ❖ Un cuadro de mando que integre indicadores netamente financieros, con aquellos que de forma indirecta influyen en condiciones de liquidez, endeudamiento y rentabilidad de MANASAFETY, y que tiene que ver con áreas técnicas, administrativa y hasta comercial, es necesario para un mayor crecimiento y sostenibilidad de la organización.

93

Activar mi audio (Alt+A). O bien mantenga presionada la tecla ESPACIO para activar temporalmente.

Cancelar silenciar ahora Detener video

Participantes Chat Compartir pantalla Grabar Reacciones

Salir

Anexo 11

Revisando la Tesis con el Revisor el Lcdo. Fabián de la Cruz, tomando en cuenta las respectivas observaciones para realizar las correcciones.

