



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LIC. CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA**

**GESTIÓN DE TESORERÍA Y CONTROL INTERNO DE LA  
EMPRESA P&C: UN ANÁLISIS POST PANDEMIA.**

**TUTOR**

**ABG. BYRON GORKY LÓPEZ CARRIEL**

**AUTORES**

**PEÑAFIEL CHOEZ VICTOR HUGO**

**PONCE ROSADO LUIS IVÁN**

**GUAYAQUIL**

**2023**

<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> Gestión de tesorería y control interno de la empresa P&C: Un análisis post pandemia	
<b>AUTOR/ES:</b> Peñañiel Choez Victor Hugo Ponce Rosado Luis Iván	<b>REVISORES O TUTORES:</b> López Carriel Byron Gorky
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b> Lic. contabilidad y auditoría
<b>FACULTAD:</b> ADMINISTRACIÓN	<b>CARRERA:</b> CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2023	<b>N. DE PÁGS.:</b> 75
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación comercial y administración	
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Pandemia, finanzas, Administración, organización	
<b>RESUMEN:</b> <p>Los efectos de la pandemia covid 19 ha afectado de manera significativa a nivel mundial a las pequeñas y grandes empresas, la empresa P&amp;C en particular atravesó los efectos colaterales del covid 19 y esto mermó en sus operaciones como en la gestión de tesorería y control interno, mediante esta investigación de campo e instrumentos financieros se diagnostica mediante observaciones e indagaciones para proveer futuras mejoras que faciliten y sirva como recomendaciones a la alta gerencia para que pueda tomar decisiones, de la misma manera, se pretende correlacionar estas dos variables que están ligeramente relacionadas entre sí y que forman parte relevante de la empresa.</p>	

<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Peñañiel Choez Victor Hugo Ponce Rosado Luis Iván	<b>Teléfono:</b> 0991232038 0991122093	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:vpnafielc@ulvr.edu.ec">vpnafielc@ulvr.edu.ec</a> <a href="mailto:lponcero@ulvr.edu.ec">lponcero@ulvr.edu.ec</a>
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	Mgtr. Oscar Machado Álvarez <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext. 201 <b>E-mail:</b> omachadoa@ulvr.edu.ec Mgtr. José Roberto Bastidas Romero <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext. 271 <b>E-mail:</b> jbastidasr@ulvr.edu.ec	

# CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD ACADÉMICA

## Tesis Control de Tesorería y Control Interno

### INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1

[repositorio.ulasamericas.edu.pe](http://repositorio.ulasamericas.edu.pe)

Fuente de Internet

2%

2

[hdl.handle.net](http://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

1%

3

[repositorio.ulvr.edu.ec](http://repositorio.ulvr.edu.ec)

Fuente de Internet

1%

4

[virtual.urbe.edu](http://virtual.urbe.edu)

Fuente de Internet

1%

5

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

6

[repositorio.ucv.edu.pe](http://repositorio.ucv.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

7

[repositorio.ujcm.edu.pe](http://repositorio.ujcm.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

8

[documents.mx](http://documents.mx)

Fuente de Internet

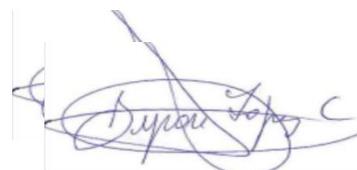
1%

9

[dspace.ups.edu.ec](http://dspace.ups.edu.ec)

Fuente de Internet

1%



## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES**

Los estudiantes egresados LUIS IVÁN PONCE ROSADO Y VICTOR HUGO PEÑAFIEL CHOEZ, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, Gestión de tesorería y control interno de la empresa P&C: Un análisis post pandemia, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autores

Firma:



LUIS IVÁN PONCE ROSADO

C.I: 0950914093

Firma:



VICTOR HUGO PEÑAFIEL CHOEZ

C.I. 0917359978

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación Gestión de tesorería y control interno de la empresa P&C: Un análisis post pandemia, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Gestión de tesorería y control interno de la empresa P&C: Un análisis post pandemia, presentado por los estudiantes LUIS IVÁN PONCE ROSADO Y VICTOR HUGO PEÑAFIEL CHOEZ como requisito previo, para optar al Título de LIC. CONTABILIDAD Y AUDITORÍA encontrándose apto para su sustentación.



Firma:

Mgtr. López Carriel Byron Gorky

C.i. 1202348882

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco los malos y buenos momentos que sirvieron en mi desarrollo personal y profesional, me han ayudado en el desenvolvimiento, capacidades y aptitudes para desarrollar diversas tareas. El tiempo es inexorable y da la razón a quien esté siempre del lado de la verdad, ser objetivos en el ámbito profesional y crecer como persona para tener equilibrio y estabilidad.

- **Luis Ponce**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres que siempre estuvieron en los malos momentos de mi carrera, a mis docentes que con su vocación entendí el verdadero significado del esfuerzo. A Frank Suarez en paz descansa, que me permitió tener una vida más saludable. A todos los canales de YouTube que saqué diversas maneras argumentativas, filosóficas, deporte y demás, sin duda, fueron parte del mejor trayecto de mi vida. Y, sobre todo, le dedico este trabajo a Luis Ponce del pasado que soportó la carga familiar, financiera y monetaria de saber sobrellevar una crisis y crisis existenciales.

- **Luis Ponce**

## ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD ACADÉMICA .....	IV
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	V
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	VI
AGRADECIMIENTO .....	VII
DEDICATORIA .....	VII
ÍNDICE GENERAL .....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS .....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.1 TEMA .....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.4 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
1.6. IDEA A DEFENDER .....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 MARCO TEÓRICO .....	9
2.1.1 <i>Gestión de Tesorería</i> .....	9
2.1.1.1. Conceptualización de la Gestión de Tesorería.....	9
2.1.1.2. Importancia de la Gestión de Tesorería.....	11
2.1.1.3. Funciones de la Gestión de Tesorería.....	13
2.1.1.4. Objetivos de la Gestión de Tesorería.....	14
2.1.1.5. Indicadores para medir la Gestión de Tesorería.....	15
2.1.2 <i>Control Interno</i> .....	17
2.1.2.1. Conceptualización del Control Interno.....	17
2.1.2.2. Importancia del Control Interno.....	18
2.1.2.3. Principios del Control Interno.....	18
2.1.2.4. Componentes del Control Interno.....	20
2.1.2.5. Limitaciones del Control Interno.....	21

2.1.3 El Control Interno en la Gestión de Tesorería .....	22
2.1.4 Efectos de la pandemia por Covid-19 en la Gestión de Tesorería y Control Interno ....	23
2.2 MARCO LEGAL.....	24
CAPÍTULO III.....	27
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
3.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.3. TÉCNICA E INSTRUMENTOS PARA OBTENER LOS DATOS .....	28
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	29
3.5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	30
CONCLUSIONES .....	52
RECOMENDACIONES .....	54
BIBLIOGRAFÍAS BIBLIOGRÁFICAS .....	55
ANEXOS .....	58
ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA.....	59
ANEXO 2. GUÍA DE ENCUESTA .....	60

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Componentes del Control Interno .....	20
<b>Tabla 2.</b> Indicadores para medir la gestión de tesorería.....	29
<b>Tabla 3.</b> Indicadores de Control Interno .....	29
<b>Tabla 4.</b> Población objeto de estudio .....	30
<b>Tabla 5.</b> Estado de la Situación Financiera de la Ferretería P&C, para el periodo 2019-2021..	30
<b>Tabla 6.</b> Ratio de Liquidez, Ferretería P&C, para el periodo 2019-2021 .....	32
<b>Tabla 7.</b> Ratio de Solvencia, Ferretería P&C, para el periodo 2019-2021 .....	32
<b>Tabla 8.</b> Conformación Ciclo de Conversación del efectivo, Ferretería P&C, para el periodo 2019-2021 ... ..	33
<b>Tabla 9.</b> Ciclo de Conversación del efectivo, Ferretería P&C, para el periodo 2019-2021 ...	33
<b>Tabla 10.</b> Ratio de Tesorería, Ferretería P&C, para el periodo 2019-2021 .....	34
<b>Tabla 11.</b> Indicador de Rentabilidad, Ferretería P&C, para el periodo 2019-2021 .....	35
<b>Tabla 12.</b> Indicadores del Control Interno, Ferretería P&C, para el periodo 2019-2021 .....	36
<b>Tabla 13.</b> Medición del Riesgo en las funciones de Control Interno, Ferretería P&C, para el periodo 2019-2021 .....	37
<b>Tabla 14.</b> Cálculo del Riesgo en las funciones de Control Interno, Ferretería P&C, para el periodo 2019-2021 .....	37
<b>Tabla 15.</b> La gestión de tesorería emprendida en la Ferretería P&C para impulsar y agilizar la realización de sus funciones durante el periodo 2019-2020 .....	38
<b>Tabla 16.</b> Estrategias aplicadas por la Ferretería P&C para el control de entrada y salida de efectivo, durante el periodo 2019-2020 .....	39
<b>Tabla 17.</b> Acciones tomadas para controlar el presupuesto, durante el periodo 2019-2020...	40
<b>Tabla 18.</b> La gestión de tesorería desempeñada en la Ferretería P&C para la optimización de la liquidez, durante el periodo 2019-2020 .....	41
<b>Tabla 19.</b> La gestión de tesorería desempeñada en la Ferretería P&C para la optimización de la rentabilidad del negocio, durante el periodo 2019-2020.....	42
<b>Tabla 20.</b> El sistema de control interno aplicado en la Ferretería P&C en la aplicación de mecanismos de evaluación y verificación, durante el periodo 2019-2020 .....	43
<b>Tabla 21.</b> El sistema de control interno permite identificar y reducir los riesgos financieros, durante el periodo 2019-2020 .....	44

<b>Tabla 22.</b> El sistema de control interno permite comprobar los procesos de compras, pagos, ventas y cobranzas, durante el periodo 2019-2020 .....	45
<b>Tabla 23.</b> El sistema de control interno garantiza la gestión de tesorería, durante el periodo 2019-2020... ..	46
<b>Tabla 24.</b> Lineamientos de mejoras que permitan optimizar la gestión de tesorería y control interno en la empresa “P&C”, post pandemia .....	47

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Gestión de Tesorería.....	10
<b>Figura 2.</b> Elementos claves de la gestión de tesorería .....	12
<b>Figura 3.</b> Importancia de la gestión de tesorería.....	12
<b>Figura 4.</b> Importancia del control interno .....	18
<b>Figura 5.</b> Principios del control interno .....	19
<b>Figura 6.</b> La gestión de tesorería emprendida en la Ferretería P&C para impulsar y agilizar la realización de sus funciones durante el periodo 2019-2020 .....	38
<b>Figura 7.</b> Estrategias aplicadas por la Ferretería P&C para el control de entrada y salida de efectivo, durante el periodo 2019-2020 .....	39
<b>Figura 8.</b> Acciones tomadas para controlar el presupuesto, durante el periodo 2019-2020 ..	40
<b>Figura 9.</b> La gestión de tesorería desempeñada en la Ferretería P&C para la optimización de la liquidez, durante el periodo 2019-2020 .....	41
<b>Figura 10.</b> La gestión de tesorería desempeñada en la Ferretería P&C para la optimización de la rentabilidad del negocio, durante el periodo 2019-2020.....	42
<b>Figura 11.</b> El sistema de control interno aplicado en la Ferretería P&C en la aplicación de mecanismos de evaluación y verificación, durante el periodo 2019-2020 .....	43
<b>Figura 12.</b> El sistema de control interno permite identificar y reducir los riesgos financieros, durante el periodo 2019-2020 .....	44
<b>Figura 13.</b> El sistema de control interno permite comprobar los procesos de compras, pagos, ventas y cobranzas, durante el periodo 2019-2020.....	45
<b>Figura 14.</b> El sistema de control interno garantiza la gestión de tesorería, durante el periodo 2019-2020 .....	46
<b>Figura 15.</b> Lineamientos de mejoras que permitan optimizar la gestión de tesorería y control interno en la empresa “P&C”, post pandemia .....	47

# INTRODUCCIÓN

La actividad de las unidades o departamentos de tesorería, es en ocasiones una zona libre de controles, en la que como mucho se habla de limitación de los flujos de efectivo y cuando en muchas ocasiones el riesgo viene de una incorrecta atribución de responsabilidades y de un inadecuado planteamiento de la misión, funciones y responsabilidades de la unidad.

Sin embargo, la gestión de tesorería en un conjunto con el control interno permite alcanzar la consolidación contable y financiera de una empresa, incrementando la rentabilidad de sus excedentes monetarios y logrando una adecuada gestión de sus procesos. Estas representan un instrumento imprescindible para la planificación financiera, permitiendo negociar con suficiente antelación los recursos financieros necesarios, el cual permite la mayor capacidad de previsión y anticipación, aportando la información necesaria para la adecuada toma de decisiones, optimizando los recursos disponibles y reduciendo los riesgos asociados.

En este sentido es importante llevar a cabo un efectivo control de la gestión de la tesorería, ya que los recursos financieros de los que disponen las empresas para afrontar su actividad son siempre limitados. Al mismo tiempo, la estructura de financiación de la mayoría de las organizaciones se debilita, puesto que muchas se presentan desafíos tanto internos como externos.

De esta manera, a través de esta investigación se busca analizar el impacto de la pandemia por Covid-19 en la gestión de tesorería y control interno de la empresa “P&C”, durante el periodo 2020-2021.

Bajo estas perspectivas, dicha investigación se desarrollará en función de los siguientes capítulos:

El Capítulo I, establece el diseño de la investigación, exponiéndose el planteamiento del problema, su formulación y justificación, los objetivos, tanto general como específicos, la justificación de la investigación, idea a defender y la línea de investigación.

El Capítulo II, Marco Teórico, el cual está conformado por los antecedentes del Estudio, las diversas bases teóricas que sustentan a la investigación, la definición de términos relacionados a la gestión de tesorería y control interno.

El Capítulo III, denominado Marco Metodológico, que contiene el tipo de investigación, el diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la población y las técnicas de procesamiento de la información.

El Capítulo IV, Resultados de la investigación, donde se establecen los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y el análisis de los mismos.

Finalmente se establecen las conclusiones y las recomendaciones pertinentes a dicha investigación, así como también las referencias bibliográficas empleadas.

# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Tema

Gestión de Tesorería y Control Interno de la empresa P&C: un análisis post pandemia.

### 1.2 Planteamiento del Problema

El análisis y evaluación de la Gestión Financiera de las organizaciones siempre ha resultado un tema atractivo para los investigadores del área gerencial, y así lo demuestran los numerosos estudios que existen al respecto. Se trata, en la mayor parte de los casos, de contribuir al desarrollo empresarial, ante los altos niveles de informalidad que suele presentar, y dada la importancia que tiene en materia de generación no solo de producto, sino también de empleo.

Son muchas las áreas temáticas que se han estudiado tomando como referencia las características gerenciales, desde los aspectos relacionados con las operaciones, hasta el manejo de recursos humanos, y considerando como una de las más importantes la administración de sus finanzas.

En este sentido, una de las funciones más importantes de la gestión financiera de cualquier organización es la gestión de tesorería, es decir, la gestión de los recursos disponibles y necesarios para el correcto desempeño de las funciones de todas las transacciones a corto plazo. Esta se constituye como:

Un sistema en tanto que está formado por un conjunto de medidas, estrategias organizativas destinadas a la administración de flujo monetario. Así mismo elementos y subsistemas interrelacionadas entre sí y con el sistema global que tratan de alcanzar determinados objetivos. La conexión jurídica y económica entre los diferentes subsistemas constituyen la unidad material de la actividad financiera de las entidades pública locales. La autonomía y suficiencia financiera en este desarrollo de exposición el sistema global que tratan de alcanzar determinados objetivos de tesorería, que son ingresos, el control y gestión de la deuda y la regularización de liquidez. (Escudero y Fernández, 2021, p. 42)

Desde este enfoque, se afirma que la gestión de tesorería ha experimentado una evolución significativa de sus procedimientos y técnicas en las últimas décadas; esta evolución

ha estado motivada, fundamentalmente, por la creciente complejidad e incertidumbre que caracterizan al entorno económico-financiero en el que se desenvuelven los negocios en la actualidad. Ante lo expuesto, es necesario contar con información cualitativa y cuantitativa respecto a este tema, dado que la empresa necesita conocer cómo ha llevado su gestión de inventarios.

En este sentido, el óptimo funcionamiento de toda empresa depende en gran medida de la gestión de tesorería, pero acompañada de un efectivo control interno, funciones que se encuentran íntimamente relacionadas con la ejecución de aspectos fundamentales referidos a la administración del efectivo, de la disponibilidad superavitaria o deficitaria de fondos, de la moneda extranjera, de la exposición a variaciones en tipos de cambio y tasas de interés, del riesgo involucrado en las operaciones financieras y la utilización de sistemas de información.

Al respecto, Quispe (2021) señala que:

El área de tesorería muestra una susceptibilidad muy peculiar dentro del esquema de control interno presentado, porque a través de la tesorería circula el efectivo de la organización. Además, el control interno es indispensable dentro de tesorería, es más que una herramienta no solo es para detectar o descubrir fraudes, errores en los procesos contables u otras deficiencias en los sistemas operativos, es de vital importancia para una eficaz gestión administrativa. (p. 29)

Por consiguiente, dirigir cualquier organización en un mundo globalizado requiere una gestión eficaz a través de la utilización de un sistema de control interno que le permita el logro efectivo de los objetivos y el uso racional de los recursos asignados, acciones que la lleven al éxito empresarial.

No obstante, ante las nuevas tendencias contables y financieras, la evolución de la tecnología, la globalización y la aparición de la pandemia por Covid-19, estas funciones han presentado ciertos problemas que se han reflejado en el contexto empresarial a nivel mundial, debido a la existencia de una baja disponibilidad de recursos monetarios para financiar sus actividades corrientes y/o para la expansión de sus actividades, propiciando un control no suficiente para garantizar la eficiencia administrativa y contable que requieren las organizaciones.

Riesgos e implicaciones que han incidido en las diversas ramas empresariales mundiales, impactando en sus operaciones, estructuras financieras y contables, flujos de

efectivos, estados financieros y demás indicadores que conforman toda su organización y de los cuales depende su funcionamiento. (Peñafiel, et al, 2020)

Un escenario que ha asumido los mismos rasgos dentro del contexto Latinoamericano, donde el mundo empresarial se ha visto marcado por los diversos aspectos, y donde los estragos del Covid-19 generaron un impacto financiero significativo que ha incidido directamente en los resultados empresariales. Actividades productivas severamente afectadas, disminución del aparato productivo, de la economía, de la comercialización, y, por ende, de la demanda de bienes y servicios. La pandemia sin precedentes del coronavirus (COVID-19) “ha impactado a todas las economías e industrias principales de América Latina. Los desafíos inmediatos asociados con la crisis y la recesión económica resultante han traído efectos duraderos en el sector empresarial”. (Tower, 2020, p. 6)

De esta manera, al analizar los hechos dentro del contexto ecuatoriano, la realidad no ha sido diferente, situación que ocasionó el cierre de actividades, en todos los sectores empresariales, limitando las condiciones económicas del país y afectando la productividad, en especial de las pequeñas y medianas empresas (Pymes).

Indiscutiblemente, la realidad ecuatoriana en el marco del sistema capitalista se encuentra en desequilibrio e inserta en una crisis sistémica dinámica y con mucha incertidumbre, que arropa también el ámbito empresarial y, por ende, a las Pymes, por lo que la realidad empresarial está influenciada por la interacción de múltiples fuerzas de tipo económico, político, sociocultural, tecnológico, ambiental, entre otras, que lo afectan de forma directa e inciden en su campo de acción. Ello genera impactos no favorables, como reducción de la demanda (nacional e internacional) y de sus ingresos, dificultades para acceder a insumos, reducción o falta de mano de obra, difícil acceso a financiamiento y procesos productivos, que no están ajustados a las urgencias coyunturales para ser operados de manera remota o automatizada. (Aguirre et al, 2021, p. 2).

Todos estos aspectos han ocasionado un desequilibrio en la gestión financiera de estas empresas, causando deficiencias en la operatividad de los recursos que se manejan, lo cual afecta la gestión destinada al control interno de las organizaciones. La situación vivida por la pandemia en el año 2020 ha traído consigo un sin número de consecuencias, efectos negativos que no solo han incidido en la salud, sino en la estabilidad empresarial, trayendo a la luz, la

incapacidad de muchas de estas empresas para gestionar estos efectos y tomar acciones de control y evaluación.

En algunas de las Pymes del sector ferretero del Ecuador, esta situación no ha sido distinta, las mismas han debido evolucionar y actualizarse para hacer frente a los cambios generados por el Covid-19, sin embargo, se han presentado diversas debilidades que no le han permitido lograr, en la mayoría de los casos, deficiencia en el manejo de sus recursos, incidiendo directamente en su rentabilidad y rendimiento, por lo cual ameritan, tanto los dueños como el resto del personal, tener instrucciones sobre el control interno. (Ponce, 2021, p. 2).

De la misma manera, esta situación se ha replicado en la provincia de Guayas (Guayaquil), en especial en la Ferretería “P&C”, la cual, según visita realizada a las instalaciones de la empresa, se ha visto severamente afectada por los estragos financieros de la pandemia por Covid-19, incidiendo negativamente en las políticas de tesorería y control interno aplicadas por la empresa. Esto ha debilitado la administración y optimización de sus recursos, trayendo consigo, el pago no oportuno de las acreencias a proveedores y Entidades Financieras, el inadecuado manejo de la documentación, la inaplicación del flujo de caja en la programación financiera, inoportunas inversiones financieras, utilización deficiente de recursos y la toma de decisiones erróneas para enfrentar los problemas de liquidez.

Cabe destacar, además, que dicha empresa a pesar de llevar una organización de sus operaciones de flujo monetario o flujo de caja, no cuenta con una estructura efectiva para la gestión tesorería, por lo que existen deficiencias en la operatividad de los recursos que se manejan, lo cual afecta la gestión destinada al control financiero.

Por lo tanto, a través de esta investigación se trata de establecer un diagnóstico de los procedimientos utilizados en la gestión de tesorería y control interno de la empresa “P&C” ante los desafíos de la pandemia por Covid-19, investigando el grado de formalización que existe en ellos, entendiendo que este tipo de gestión es importante para el control interno de los diversos procesos integrados que intervienen en el manejo organizacional y llevando a cabo la sistematización de los registros contables-financieros, planificación financiera y el control financiero. Con base en este diagnóstico, se plantearán las recomendaciones que se consideren necesarias para mejorar el desempeño en el área de la administración de sus finanzas.

La pertinencia práctica y social de este trabajo se justifica por la necesidad de contar con información actual, veraz, amplia y organizada respecto al nivel de definición y desarrollo

de la gestión de tesorería y control interno de la empresa “P&C”, que brinde un aporte significativo a la producción intelectual, al servir de base para el mejor conocimiento, estudio y análisis de la aplicación real de esta herramienta en el sector en estudio y para orientar a todo aquel que se encuentre en la búsqueda de soluciones y en el diseño de lineamientos de mejora en el área que contempla esta investigación, el cual permitirá analizar un conjunto de factores con los cuales se iniciará el desarrollo de una cultura de la gestión de las actividades financieras.

Desde el punto de vista académico es importante realizar esta investigación, por cuanto permitirá al participante de dicho programa, aplicar y profundizar en los saberes adquiridos en las diferentes unidades curriculares del plan de estudios correspondiente. Además, se presenta una alternativa para la efectiva gestión de las actividades de tesorería y control interno de cualquier organización. Además, se aportará información real de las diversas funciones que se desarrollan dentro de la empresa “P&C”.

Por último, desde el punto de vista metodológico, dicha investigación a través de los instrumentos de recolección de información, brindará una herramienta indispensable que servirá como soporte para futuros investigadores que aborden esta área de estudio la cual se convierte sumamente importante para el funcionamiento de las organizaciones empresariales.

### **1.3 Formulación del Problema**

De manera general se presenta la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál ha sido el impacto de la pandemia por Covid-19 en la gestión de tesorería y control interno de la empresa “P&C”, durante el periodo 2020-2021?

A nivel específico la sistematización del problema es:

¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sustentan la gestión de tesorería y control interno para una efectiva organización financiera?

¿Qué tipo de deficiencias se presenta en la empresa “P&C”, en lo referente a su gestión de tesorería y control interno?

¿A partir del diagnóstico de indicadores de gestión de tesorería y control interno es factible una propuesta de solución para la empresa?

## **1.4 Objetivo General**

Analizar el impacto de la pandemia por Covid-19 en la gestión de tesorería y control interno de la empresa “P&C”, durante el periodo 2020-2021.

## **1.5 Objetivos Específicos**

- Establecer los fundamentos teóricos que sustentan la gestión de tesorería y control interno necesarios para una efectiva organización financiera.
- Identificar las características financieras y contables de la empresa “P&C”, en lo referente a su gestión de tesorería y control interno, ante los desafíos impuestos por la Covid-19, durante el periodo 2020-2021.
- Proponer lineamientos de mejoras para optimizar la gestión de tesorería y control interno en la empresa “P&C”, post pandemia.

## **1.6. Idea a defender**

El impacto de la pandemia por Covid-19 ha generado efectos negativos en la gestión de tesorería y control interno la empresa “P&C”, durante el periodo 2020-2021, ocasionando fuga de dinero y errores contables en los registros financieros.

## **1.7 Línea de Investigación Institucional/Facultad**

### **Línea institucional**

Línea 4. Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

### **Líneas de Facultad**

Contabilidad, finanzas, auditoría y tributación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Marco Teórico**

A continuación, se presentan una serie de fundamentos teóricos que facilitan el desarrollo de la presente investigación, permitiendo abordar de una manera concisa los diversos elementos que conforman las variables gestión de tesorería y control interno.

##### ***2.1.1 Gestión de Tesorería***

###### **2.1.1.1. Conceptualización de la Gestión de Tesorería.**

La temática referida a la gestión de tesorería se ha convertido en una función esencial para cualquier organización, ya que representa a las acciones operativas emprendidas para el control de los activos y pasivos a corto plazo que se manejan para optimizar la administración de los recursos financieros.

Al respecto, Dueñas y Uzco (2021) definen la gestión de tesorería como:

La administración de los fondos de dinero, es decir, es la administración de los fondos de inversión que invierte únicamente, en activos financieros a corto plazo y de bajo riesgo. Sin lugar a dudas, se puede plantear que la tesorería se encarga de la planeación, custodia, distribución, uso y análisis de los caudales de una entidad. (p. 57)

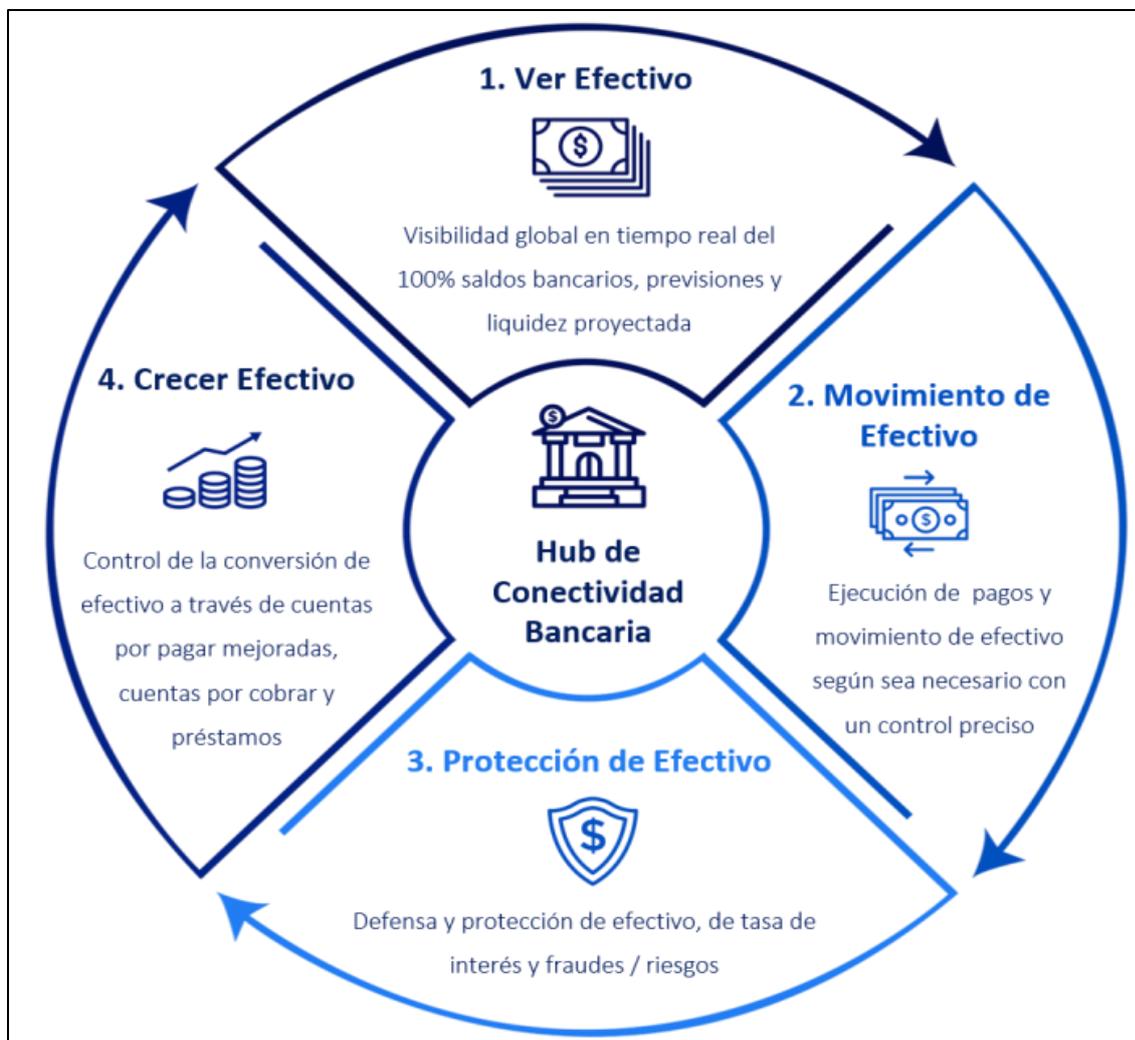
Por su parte Sotelo (2019) menciona que la gestión de tesorería representa la parte de una organización en la que se realizan todas las actividades relacionadas con movimiento de dinero. Básicamente, las actividades de las que es responsable, como el control de los cobros, pagos y facturas de forma anticipada, el financiamiento con proveedores, administración del flujo de efectivo y trámites diversos bancarios.

De la misma manera, Mamani (2018) destacan que el departamento de tesorería tiene a su responsabilidad la gestión del flujo de efectivo que maneja una empresa. Sus acciones se dirigen a la realización de operaciones de cobro y pago, administración de caja y las diversas gestiones bancarias y que, por lo tanto, trabaja en conjunto con otras áreas de la organización, como por ejemplo con contabilidad, gestionando las facturas por pagar, la administración de recursos para cubrir con las obligaciones en los tiempos previstos.

Por lo tanto, Quispe (2021) señala que:

La gestión de tesorería incluye todas las actividades relacionadas al movimiento del efectivo en la empresa, conocido también como flujo de dinero. El área de tesorería es el que controla el dinero de la organización, realiza las actividades bancarias y se encarga cobrar a los clientes y pagar a los proveedores. (p. 22)

Desde estas perspectivas, la gestión de tesorería constituye un área organizacional indispensable para el fortalecimiento y adecuada administración de la estructura financiera, la cual debe incluir una eficiente organización, el diseño e implementación de objetivos y políticas organizacionales dentro de esta área, la implementación de procedimientos administrativos de gestión y finalmente la implementación de un efectivo control interno de tesorería, como se puede apreciar a la figura 1.



**Figura 1.** Gestión de Tesorería  
**Fuente:** Isvana Capital, 2022.

### **2.1.1.2. Importancia de la Gestión de Tesorería.**

Al ser un área cuyo objetivo primordial se enfoca en la administración de las operaciones relacionados al flujo de efectivo y el de caja, así como cobros, pagos y demás gestiones financieras, constituye una estructura indispensable para el funcionamiento de las organizaciones empresariales.

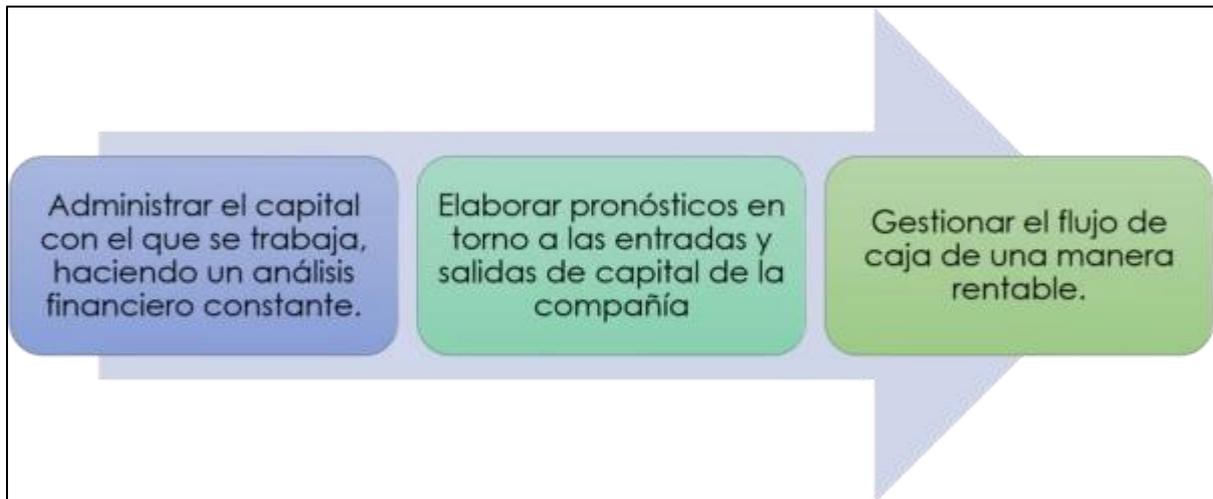
Según Reyes (et al., 2018) la gestión de tesorería es:

Uno de los elementos clave en la empresa, que le permitirá ser viable económicamente y tomar decisiones futuras adecuadas, con el fin de evitar posibles problemas de liquidez; en los planes generales contables aprobados se incluye como un elemento integrante de las cuentas anuales, el Estado de Flujos de Efectivo que permite saber el origen y aplicación del dinero; no obstante, éste no es obligatorio para aquellas empresas que deban presentar balance abreviado; indistintamente de las obligaciones contables y mercantiles, es importante saber cómo hacer una buena gestión de la tesorería en la empresa para evitar problemas. (p. 1)

Igualmente, Balbín (2017) destaca que:

La tesorería es el área que no tolera errores de bulto, porque sus consecuencias suelen ser fatales; incluso, como bien sabemos, originar la muerte súbita si se incumplen los pagos. La tesorería es especialmente dinámica porque comprende de los comportamientos de los mercados de las turbulencias internas y de la continua innovación de los productos financieros y de las plataformas tecnológicas ahí en que radica la importancia de tesorería. (p. 26)

De esta manera se puede decir, que la primera razón por lo que la gestión de tesorería es una herramienta necesaria para el funcionamiento empresarial, es que los recursos financieros en muchas ocasiones son limitados y además se suelen presentar situaciones en las que la estructura de financiamiento se debilita. Como consecuencia de estas circunstancias, la empresa puede tener numerosos problemas derivados de la falta liquidez, lo que acentúa la necesidad de una buena gestión en esta área para tratar de evitar, a su vez, una mala imagen frente a proveedores financieros y operativos. Es así que, la tesorería facilita la ejecución de la administración financiera y demás acciones necesarias para lograr una efectiva gestión, como se ilustra en las figuras 2 y 3.



**Figura 2.** Elementos claves de la gestión de tesorería  
**Fuente:** Atcal, 2022.

Estas afirmaciones reafirman que el proceso de gestión de tesorería, permite la correcta implementación de:



**Figura 3.** Importancia de la gestión de tesorería  
**Elaborado por:** Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

### **2.1.1.3. Funciones de la Gestión de Tesorería.**

Las funciones que se desarrollan a través de la gestión de tesorería incluyen todo un proceso de administración y control de las operaciones financieras, que, de manera estructural, implementa una serie de pasos enmarcados en normas y procedimientos previamente establecidos (Sancho, 2018).

Es por esto, que, Mamani (2018) identifica las siguientes funciones de tesorería:

Controlar las posibles desviaciones de lo presupuestado contra el resultado que se da a diario, elaborar las políticas para su ejecución, control y evaluación de los ingresos y salidas de efectivo en la empresa, administrar los flujos de cobros a los clientes y los pagos a los proveedores, recopilar la información de las diferentes áreas para elaborar el presupuesto, búsqueda de financiación en los periodos con saldo negativo, gestión de excedentes de tesorería, de tal manera que genere rentabilidad y una disponibilidad alta para ser utilizada en la empresa de ser necesario en los picos bajos de ingresos, negociación con los bancos por las condiciones a ejecutar en las operaciones financieras como el factoring, leasing, evaluación de riesgos financieros, que pueden tener origen en ausencia de fondos para realizar operaciones, inhabilitados para créditos bancarios, realizar una mala inversión, entre otros.

Por su parte, Paucar (2018) indica que las funciones de tesorería deben alinearse a una planificación, recopilación, realización y control de actividades en función de información relevante para ejercer los acuerdos de tesorería y a partir de las normativas legales que rigen estas funciones para así, alcanzar la accesibilidad y cuidado de los activos.

En concordancia con el autor mencionado, Quispe (2021) identifica las siguientes funciones:

a. Planificar y ejecutar, para determinar los objetivos con un cronograma de actividades a largo y corto plazo relacionadas a los procedimientos para la elaboración de sus actividades como el presupuesto de tesorería que tiene que ver con los ingresos y gastos y otras partidas extra presupuestarias previstas para el ejercicio, además debe centrarse en los gastos e ingresos que se dan en los cobros y pagos. También debe contar con un plan financiero para cubrir los gastos, b. Controlar y evaluar, tener un control óptimo en la tesorería permitirá controlar lo que nos deben y también lo que debemos. Un adecuado control en el departamento de tesorería permitirá mitigar los riesgos. Tener bien definido la política de cobros y pagos permitirá garantizar una tesorería eficiente

e impulsará el desarrollo de la organización. Analizar y controlar la liquidez de los saldos financieros de la organización. Planificar las cuotas de pagos y acortarlos lo máximo posible. Alistar los cheques y los pagos a plazos. Diseñar el presupuesto de ingresos y gastos. Evaluar y analizar la información presupuestaria a corto y mediano plazo. Realizar la inspección de las cuotas acumuladas. Realizar la apertura de los activos. Vigilar que los fondos se destinen correctamente. Realizar todo tipo de informes, ingresos diarios, de deuda, informes bancarios, entre otros, y c. Ejecutar, todo tipo de transacciones bancarias respecto al dinero que le corresponde administrar. Poner en marcha el presupuesto de caja y establecer los niveles de financiamiento para efectos de cubrir sus deudas cuando los tenga. Ejecutar tomando las decisiones de inversión oportunas, negociando con distintas entidades, además informándose de las opciones existentes en un mercado por lo que garantizara a la organización mejorar rentablemente en su liquidez y su seguridad. Por lo tanto, el área de tesorería debe ser flexible ante los cambios que puedan producirse en la entidad. (p. 26)

Estas apreciaciones permiten entender que las funciones de la gestión de tesorería se enfocan hacia la planificación de la liquidez y el efectivo, la administración de la liquidez, el cumplimiento de obligaciones financieras, el fortalecimiento y la preparación empresarial ante posibles riesgos financieros, la negociación con entidades bancarias y la gestión del capital.

#### **2.1.1.4. Objetivos de la Gestión de Tesorería.**

El objetivo de la gestión tesorería debe estar enfocado en administrar los recursos financieros de la manera más eficiente para cumplir con las obligaciones comerciales y tener siempre el efectivo para pagar a tiempo, pero tratando de aprovecharlo al máximo. Controlar las posibles desviaciones de lo presupuestado contra el resultado que se da a diario y elaborar las políticas de control y evaluación.

Quispe (2021) menciona los siguientes objetivos que tiene la gestión de tesorería:

Reducir en lo posible el financiamiento con entidades prestamistas, mejorar los flujos de dinero a través de un manejo adecuado de los cobros y pagos, generar ingresos con los excedentes monetarios utilizando los instrumentos financieros, minimizar los costos financieros con la entidad bancaria, negociando y buscar las mejores condiciones de pago. Administrar los recursos económicos de una manera correcta para cubrir las obligaciones de la empresa, siempre contar con efectivo suficiente para realizar las

operaciones del área, rentabilizar los excedentes al máximo posible, búsqueda de dinero con bajos intereses, a través de la negociación. (p. 24)

En este sentido velar por la liquidez de la empresa, representa el objetivo esencial de la gestión de tesorería, la cual busca equilibrar las relaciones empresariales con el sector financiero y así concretar las negociaciones requeridas para garantizar la producción y la prestación de servicios que ofrece la empresa.

#### **2.1.1.5. Indicadores para medir la Gestión de Tesorería.**

Para poder medir la efectividad de la gestión de tesorería es necesario analizar y evaluar un listado de indicadores que son claves para que una compañía alcance la operatividad efectiva desde el ámbito financiero. Estos indicadores revelan las condiciones en que se encuentra una empresa tanto desde el punto de vista contable como administrativo.

Los indicadores seleccionados para analizar a través de este estudio se han considerado a partir de los elementos contables y administrativos que realzan el funcionamiento del proceso de tesorería y que determinan la eficiencia de la gestión emprendida. Estos indicadores son:

- **Liquidez**

Este indicador define la capacidad empresarial para generar el dinero en efectivo, es decir, la rapidez que posee una empresa para convertir sus activos en recursos monetarios. Según los planteamientos de Sáenz y Sáenz (2019) los indicadores financieros de liquidez son:

Fundamentales para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero de una empresa a corto plazo, es decir; detectar si la empresa tiene suficientes recursos financieros y disponibles para cubrir las obligaciones presentes; además, pueden orientar el proceso de toma de decisión para nuevas proyecciones de la empresa. (p. 3)

En este sentido, los autores mencionados afirman que:

Una empresa se considera líquida en la medida que hay mayor proporción de sus activos totales bajo la modalidad de activos circulantes; estos últimos, constituyen todo el dinero que se encuentra disponible en efectivo al momento de elaborar el balance general de la empresa, como el dinero en bancos y caja menuda, las cuentas por cobrar en el corto plazo y las colocaciones próximas a su vencimiento. La liquidez de una empresa representa la agilidad que tiene para cumplir con sus obligaciones de corto

plazo a medida que estas alcancen su vencimiento; es decir, representa la agilidad que tiene una empresa para solventar sus obligaciones en un período menor a un año. (p. 4)

Para el cálculo de este indicador, se tomarán en consideración los activos más líquidos y se calcularán los siguientes índices, a través de los cuales se evaluará la gestión de tesorería en esta área. Para esto se calcula la liquidez corriente:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- **Solvencia**

El índice de solvencia corriente, el cual mide la capacidad de una empresa al solicitar un crédito al corto plazo. Esta se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo circulante}}$$

También se verifica el endeudamiento del activo:

$$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

El Índice de Solvencia Inmediata o Prueba Ácida, esta muestra la una medida de liquidez en el cual no se considera el inventario de productos, se obtiene por medio de la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Solvencia inmediata o prueba ácida} = \frac{\text{Activo circulante} (-) \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

El capital neto de trabajo, es un índice mide la capacidad crediticia o la capacidad de la empresa de pagar sus deudas al corto plazo, se obtiene de la siguiente fórmula:

$$\text{Capital neto de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

- **Gestión**

Este indicador mide a través de rotación de cartera. Este indicador se calcula a través de:

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

## **2.1.2 Control Interno**

### **2.1.2.1. Conceptualización del Control Interno.**

Sobre este aspecto, Medalla (2020) expresa que el control interno se ha configurado como un método adherido a una serie de pasos alineados a las normas y procedimientos establecidos y diseñados por los sistemas empresariales, a través del cual se busca el logro de los objetivos y metas organizacionales y mejorar la operatividad de las actividades.

Rivera (2020) indica que el control interno:

Está compuesto por procedimientos adecuados que aseguran el cumplimiento y la optimización de todas las actividades que se realizan en la organización, asimismo se muestra la veracidad y exactitud de todos los informes contables y también se alinea a las normas y leyes que se encuentran vigentes.

Mientras que Quispe (2021) asegura que el control interno debe ser realizado a través de un proceso de mejora del desempeño, aplicando procedimientos y objetos relacionados con instituciones, reglas y normas, que se ejecutarán por los directores, gerentes y los empleados, por lo que seguirá para prevenir el impacto de los riesgos que pueda suscitar en la empresa. Se debe implementar el control interno para buscar la efectividad de los procesos y los objetivos organizacionales.

Muñiz (2018) precisa que:

El sistema de control interno se encarga de los procedimientos y las políticas adoptados por la administración de una organización para el logro de los objetivos de la administración de asegurar, hasta donde sea factible, la ordenada y eficiente conducción de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención de detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera contable. El sistema de control interno se extiende más allá de aquellos aspectos que se relacionan directamente con las funciones del sistema contable.

Estos fundamentos teóricos permiten entender que el control interno refleja el conjunto de lineamientos, acciones, procedimientos, normas, políticas y metodologías utilizadas por las organizaciones para mantener el orden de las operaciones internas y así evitar los riesgos empresariales. Esta función administrativa permite medir la efectividad y eficacia de las actividades contables, financieras y organizacionales, con la finalidad de determinar la confiabilidad de las mismas.

### 2.1.2.2. Importancia del Control Interno.

Los argumentos literarios que analizan el control interno coinciden en la importancia que tiene esta función para lograr el éxito de una organización, destacando que este representa una herramienta que permite fortalecer su estructura, sus operaciones y el logro de los objetivos y metas propuestas.

Alvan y Chappa (2018) destacan que el control interno les permite a las empresas conseguir eficiencia y efectividad en sus operaciones, confiabilidad de los datos relacionados a las actividades financieras, resguardo y protección de sus activos y la correcta ejecución de las normas, reglas, leyes y regulaciones actuales.

El control interno es importante porque ayuda a mantener la seguridad sobre el sistema contable utilizado por cada entidad, lo que ayuda a detectar errores y sugiere acciones correctivas o soluciones para mejorar el proceso administrativamente, ya que permite comprobar si hay errores. Así mismo, permite lograr operaciones y cumplimiento eficiente y efectivo de las leyes, reglamentos y políticas, promoviendo y facilitando su adecuada aplicación.



**Figura 4.** *Importancia del control interno*

**Fuente:** Contabilidad CR, 2018.

### 2.1.2.3. Principios del Control Interno.

El control interno debe ser precedido por una serie de principios que deben ser instaurados y aplicados desde la alta gerencia hacia los diversos niveles que conforman las

empresas, lo cual incluya la responsabilidad, eficacia y eficiencia para alcanzar los requerimientos establecidos, como se ilustra en la figura 5.



**Figura 5.** Principios del control interno

**Fuente:** Contabilidad CR, 2018.

Como se puede observar en la imagen anterior, el proceso del control interno incluye una serie de principios que debe tener su origen desde la alta dirección de la cual se desprenden los objetivos, la misión, visión y estrategias empresariales. El control interno debe impulsarse a partir de la igualdad, imparcialidad y responsabilidad no solo con los integrantes y funciones de la organización, sino con aspectos externos como es el medio ambiente. Igualmente, debe partir de los objetivos propuestos para alcanzar la equidad y crecimiento económico que se persigue, a través del diseño de operaciones que vigile y valore los posibles riesgos a los cuales puede estar inmersa la empresa.

Estas percepciones permiten destacar que el control interno se configure desde la aplicación de principios que surgen ante las necesidades de las empresas, para posteriormente diseñar los procedimientos y métodos que permitirán la evaluación y seguimiento de los procesos contables y administrativos que se relacionan con las operaciones de organización y directrices para la conformación de planes, políticas, procesos, los cuales garanticen la confiabilidad de los informes financieros y la reducción de los riesgos (Rodríguez, 2019).

#### 2.1.2.4. Componentes del Control Interno.

Para establecer los componentes del sistema de control interno se partirá del modelo COSO III, el cual representa el Marco Integrado de Control Interno propuesto por el Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway. Este modelo se encuentra integrado por cinco componentes para el control interno que incluye:

**Tabla 1.** Componentes del Control Interno

Componente	Significado
<b>1. Ambiente de Control</b>	Indica que la empresa marca la pauta en el funcionamiento organizacional más adecuado desarrollando las buenas costumbres, conductas, valores éticos, para educar a los empleados y formar una cultura propia. Esa actitud asegura un buen clima organizacional en la empresa.
<b>2. Evaluación de riesgos</b>	Etapas de reconocer y evaluar los diferentes riesgos que se presentan en la empresa ya sea internos o externos. El análisis de los riesgos abarca planear, reconocer, valoración, manejo y supervisión de riesgos por hallarse en permanente cambio.
<b>3. Actividades de control gerencial</b>	Son procedimientos y política establecidos para poder examinar la correcta utilización en las acciones adecuadas e imprescindibles para la gestión de riesgos que puedan perjudicar los objetivos de la entidad. El fin principal es ayudar apropiadamente la solución al riesgo, con el objetivo de disminuirlos, reducirlos, mitigarlos.
<b>4. Información y comunicación</b>	La información investigada es recopilada, reconocido y se debe comunicar de manera adecuada, permitiendo realizar las obligaciones de cada empleado. El sistema computarizado realiza informes que recopilan datos financieros, operativos e información respecto al obediencia de las normas que ayuden a realizar los objetivos organizacionales de tal modo que sea la más adecuada. La recepción de información y la opinión de

ideas es primordial en las empresas, de tal modo que se evitaren los riesgos, además, cada empleado deberá saber la relación que tiene sus labores con los otros colaboradores.

## **5. Supervisión**

En este elemento se comenta del sistema de control interno y de su monitoreo para analizar la efectividad y eficiencia de su manejo en el tiempo de prueba y continuar con su retroalimentación, el monitoreo es constante a las obligaciones en las actividades de los empleados para determinar los riesgos, una vez hallados se deben llevar a los niveles correspondientes. El monitoreo se realizará de manera constante de tal manera que cambien las escenarios o circunstancias internas y externas

---

**Elaborado por:** Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

Un sistema de control interno debe incluir un proceso integrado donde se conjuguen cada uno de los componentes de manera integrada y dinámica que se apliquen en cualquier tipo de organización y en función de sus necesidades. Así mismo, estos componentes pueden ser incorporados en los distintos niveles de la organización proporcionando flexibilidad al nivel operativo, organizativo, contable, funcional y administrativo, tanto en el entorno contable como en el administrativo.

### **2.1.2.5. Limitaciones del Control Interno.**

El control interno se ha vuelto un elemento indispensable para lograr una efectiva funcionalidad de las actividades de los negocios, estableciendo lineamientos y acciones de evaluación para proporcionar seguridad en los estados financieros y salvaguardar los activos, alcanzar los objetivos y las metas de las empresas.

No obstante, en el ejercicio de estas actividades, se pueden presentar lagunas limitación, las cuales según Arroyo (et al. 2019) es evidente que no todos los sistemas de control garantizan el fiel cumplimiento de las perspectivas organizacionales. Es así que se plantean las siguientes limitaciones:

Costo beneficio. El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar, la mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias. Debe establecerse bajo

las operaciones repetitivas y en cuanto a las extraordinarias, existe la posibilidad que el sistema no sepa responder, el factor de error humano que siempre está presente y la posibilidad de que se pueda evadir los controles. Acuerdo de fraude entre dos o más personas. (Arroyo et al. 2019, p. 8)

Ciertamente, la ejecución del control interno tiene por objeto la protección de los activos de las empresas, pero en diversas ocasiones presenta algunas limitaciones relacionadas a los requerimientos administrativos, a cuestiones del día a día y no de situaciones globales, que el sistema de control no sea actualizado y por lo tanto no responda a los requerimientos de las organizaciones y finalmente se pueden presentar errores humanos que generen fallas en el control.

Sin embargo, desde la postura de esta investigación, el control interno representa una herramienta sumamente relevante para la consolidación contable y financiera de cualquier empresa, ya que su proceso permite darle seguimiento, manejo oportuno y vigilancia las distintas operaciones que se desarrollan, como es el caso de la gestión de tesorería, en la cual este tipo de control permite diagnosticar fraudes, errores contables y deficiencias en los sistemas operativos.

### ***2.1.3 El Control Interno en la Gestión de Tesorería***

El ciclo que conforma la gestión de tesorería requiere la intervención de un proceso de control interno que garantice que todo el proceso esté acorde a las políticas establecidas por la administración, que los gastos financieros relacionados a los recursos de capital deben estar debidamente reportados y alineado a los principios contables que rige la operatividad empresarial.

Ante estas aproximaciones, Quispe (2021) establece la importancia del control interno en la gestión de tesorería a través de una serie de medidas de prevención que este tipo de control propone:

Definición de las funciones a realizar por cada miembro, establecer parámetros para el acceso de los empleados de tesorería a los registros contables, restricción a otras personas ajenas al departamento de Tesorería, analizar si conviene la contratación de algún seguro sobre el efectivo que se cuenta en caja o en tránsito, apertura de correspondencia, los depósitos se deben realizar a diario y el integro de lo cobrado, descripción en la boleta por los depósitos de los cheques incluidos, tener un control de

los talonarios de cheques y recibos que no se esté usando, supervisión diaria a los cajeros de todas las transacciones que realiza durante su jornada al cierre de sus operaciones, tener presente el periodo para el canje de cheques, las correspondencias de los bancos, avisos de cheques devueltos y extractos bancarios, proyección de pagos y cobranzas con el fin de realizar un análisis financiero y analizar la condición financiera semanal. (p. 30)

Por lo tanto, en el área de tesorería, el control interno es necesaria porque ayuda a mantener la seguridad sobre el sistema contable utilizado por cada entidad, lo que ayuda a detectar errores y sugiere acciones correctivas o soluciones para mejorar el proceso. Administrativamente, porque nos ayuda a comprobar si hay errores. Este surge en el desempeño de funciones dentro de la organización, para lograr operaciones y cumplimiento eficientes y efectivos de los lineamientos de control, promoviendo y facilitando su adecuada aplicación.

Al relacionar estos fundamentos con el contexto abordado en esta investigación, se hace necesario determinar la significancia del control interno como un instrumento requerido para optimizar la gestión de tesorería en la empresa “P&C”, conocer que tipos acciones ha implementado la organización para hacer frente a los restos impuestos por la pandemia de Covid-19 en el sistema financiero y contable y establecer si el manejo de esta situación ha sido idóneo y adecuado para superar los obstáculos que ha dejado todo este proceso a nivel mundial.

#### ***2.1.4 Efectos de la pandemia por Covid-19 en la Gestión de Tesorería y Control Interno***

La aparición de la pandemia por Covid-19 generó una gran incertidumbre en el mundo empresarial y los efectos de esta nueva situación no tardaron en aparecer, por lo que los Estados tomaron medidas para aliviar el impacto económico y financiero que esta nueva realidad ha generado.

No obstante, muchos propietarios de Pymes, como es el caso de la empresa estudiada en esta investigación, consideran que estas acciones no han sido suficientes ya que no todas las organizaciones han podido acceder a las ayudas que el Estado Ecuatoriano ha otorgado y por lo tanto han tenido que superar los nuevos retos, ingeniándose para salir a flote ante un panorama desalentador.

El año 2020 reflejó un escenario de gran impacto no solo por la incidencia de la pandemia, sino también por las políticas de restricción de movilidad impuesta en el Ecuador, trayendo consigo:

Ausencia del personal, aumento de costos por medidas de prevención de contagio, gastos médicos y de seguro, disminución de ventas, costos de transporte para los trabajadores en periodos de flexibilización, entre otros. Las empresas se paralizaron o mermado su producción por el aislamiento, donde solo los sectores prioritarios como el alimenticio, salud, farmacéuticos, químicos o energía pudieron producir. Las consecuencias para las empresas son que sus ingresos fueron interrumpidos, su shock repercutió en el pago de trabajadores, servicios básicos y gastos financieros, derivando así en riesgo de quiebra. La economía ecuatoriana se encontró en un choque de la baja en la oferta, debido a la paralización de la producción y el cierre de empresas, contra la disminución de la demanda, pues la población consume estrictamente alimentos, medicinas y servicios básicos; por otra parte, el cierre del comercio internacional afectó las exportaciones ecuatorianas. (Morán, et al. 2022, p. 30)

En función de estos cambios, las empresas ecuatorianas han reorientado sus acciones en un proceso de recuperación y ajustes para superar la recesión y el impacto financiero y dar respuesta a los efectos sobre la producción, las ventas, los requerimientos de liquidez y por supuesto alcanzar mejores valores en su rentabilidad.

De esta manera, a partir del 2021 el contexto mundial dio cambios hacia la reactivación económica, donde paulatinamente, se comenzó una recuperación temprana y gradual que dependió directamente de las medidas adoptadas por las gerencias y directivas de las empresas, poniendo a prueba la capacidad de gestión en diversas áreas, donde las operaciones de tesorería y control interno han jugado un papel importante en este proceso y del cual ha dependido los nuevos ajuste que caracterizan a las empresas en el antes y después de la pandemia por Covid-19.

## **2.2 Marco Legal**

En relación a la gestión de tesorería y su importancia en las demás operaciones financieras y contables, las empresas privadas como es el caso de P&C, que constituye una Pyme, se fundamenta en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones: Libro III del desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, y de la democratización de la Producción título I del fomento a la micro, pequeña y mediana Empresa

Capítulo I del fomento y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

De esta manera, su artículo 53 establece las características de las empresas MIPYMES como es P&C, organización objeto de estudio, mientras que el artículo 54 referido a la institucionalidad y competencias de estas empresas señala:

El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPYMES, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes: a. Aprobar las políticas, planes, programas y proyectos recomendados por el organismo ejecutor, así como monitorear y evaluar la gestión de los entes encargados de la ejecución, considerando las particularidades culturales, sociales y ambientales de cada zona y articulando las medidas necesarias para el apoyo técnico y financiero; b. Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES, así como establecer el presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno; (Asamblea Nacional de Ecuador, 2013, p.54).

Por otra parte, estas funciones se basan en la aplicación de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), ya que a través de estas los estados financieros propuestos deben exponer el Estado de situación patrimonial o balance, el Estado de resultados o cuenta de pérdidas y ganancias, el Estado de evolución de patrimonio neto y Estado de resultados integrales, las notas aclaratorias de los estados anteriores o memoria y en el caso específico de esta investigación, el estado de flujo de efectivos aspecto relacionado directamente a la función de tesorería.

En cuanto al control interno, las Normas internacionales NIA 400 Evaluaciones De Riesgo y Control Interno, establece en el numeral 1 que el objetivo principal de esta norma es “establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección”. (p. 1)

El numeral 8 destaca que:

El sistema del control interno significa que significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda

de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. (p. 2)

De la misma manera, esta norma establece los objetivos que deben tener los sistemas de control interno, especificando en el artículo 13:

Las transacciones son ejecutadas de acuerdo con la autorización general o específica de la administración. • Todas las transacciones y otros eventos son prontamente registrados en el monto correcto, en las cuentas apropiadas y en el periodo contable apropiado, a modo de permitir la preparación de los estados financieros de acuerdo con un marco de referencia para informes financieros identificado. • El acceso a activos y registros es permitido sólo de acuerdo con la autorización de la administración. • Los activos registrados son comparados con los activos existentes a intervalos razonables y se toma la acción apropiada respecto de cualquiera diferencia. (p. 4)

Así mismo, la norma señala aspectos inherentes de los procedimientos de control que deben seguirse (artículo 20) destacando que los mismos deben desarrollarse en equilibrio entre el ambiente de control y el sistema de contabilidad. Además, menciona la importancia de la evaluación de riesgos (artículo 21) para así determinar, detectar y corregir las representaciones erróneas.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Dentro de este capítulo, se presentarán los métodos, técnicas, procedimientos para la recolección y procesamiento de los datos, de manera que se obtengan de la realidad seleccionada el comportamiento de las variables gestión de tesorería y control interno en la empresa P&C.

#### **3.1. Enfoque de la investigación**

El desarrollo de esta investigación se fundamenta en un enfoque mixto, ya que el objeto de estudio abordado a partir del problema planteado, requiere la utilización de un enfoque cualitativo, basado en las diversas fuentes bibliográficas y documentales, así como los resultados de la entrevista, necesarias para explicar el impacto del Covid-19 en la gestión de tesorería y control interno de la empresa P&C. Así mismo, se emplea un enfoque cuantitativo a través de los datos que se obtendrán de la aplicación de la encuesta utilizada para la recolección de información, los cuales serán tabulados y cuantificados para la comprobación de la hipótesis establecida.

#### **3.2. Alcance de la investigación**

El alcance que se propone en esta investigación es de tipo explicativo, ya que se busca proporcionar nuevos conocimientos acerca de una temática estudiada. De la misma manera, se caracteriza por ser descriptiva, ya que a través de los métodos aplicados y el análisis situacional se pretende describir el contexto actual de las funciones de tesorería y control interno aplicado dentro de la empresa P&C, ante el impacto generado por la pandemia de Covid-19 en el año 2020.

De la misma manera, se tipifica según su propósito como descriptiva, ya que a través del análisis planteado se busca explicar sistemáticamente el comportamiento de las variables estudiadas y así poder medir el impacto del Covid-19 en funcionamiento y operatividad de la empresa P&C.

Por consiguiente, se constituye como una investigación de campo, ya que se desarrolla dentro de la realidad de la empresa analizada, con la finalidad de contribuir con nuevas propuestas y lineamientos de mejoras que le permitan optimizar las actividades de tesorería y el control interno.

### 3.3. Técnica e instrumentos para obtener los datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de información, son medios que se utilizan para medir el comportamiento y atributos de la variable. Desde esta perspectiva, las técnicas permiten escoger la información que suministrará al estudio investigativo datos relevantes para describir y analizar las variables estudiadas.

Es por esto, que, para la recopilación de la información en este estudio se plantea la utilización de la técnica de observación directa y participante, ya que como investigadores hemos recolectado la información dentro de las instalaciones de la empresa P&C, sin intervenir ni alterar el ambiente, solo visualizando los aspectos pertinentes con el estudio.

Se consideró también, la utilización de las siguientes técnicas:

**Una encuesta:** Se diseñó un cuestionario conformado por 10 preguntas con respuestas redactadas con opciones múltiples, con la finalidad de conocer la opinión del personal de la empresa estudiada sobre los diferentes aspectos involucrados en la gestión de tesorería y control interno de este negocio. Las respuestas a cada pregunta se someten a un análisis detallado mediante técnicas de estadística descriptiva que permite el alcance de información para analizar la problemática establecida.

**Una entrevista:** Se formularon 6 preguntas abiertas para conocer la opinión del personal directivo de la empresa, acerca de las variables que están siendo estudiada y determinar el impacto financiero y contable que la pandemia por Covid-19 ha tenido sobre estos aspectos.

**Comprensión de gráficos:** Se emplean para presentar los datos obtenidos en forma de gráficos en cualquier de sus formas, sobre las dimensiones e indicadores que conforman las variables de estudio.

**Aplicación de indicadores cuantitativos:** A través de los cuales se busca evaluar aspectos contables y financieros referidos a la gestión de tesorería y sobre los cuales tienen alta incidencia el control interno, tales como la liquidez, solvencia, gestión e indicadores de riesgo.

Para esto, se presentará un análisis comparativo de la situación financiera de la empresa durante el periodo inicial de la pandemia por Covid-19 (2020) y el periodo pos pandemia (2021), calculando la variación que han experimentado los indicadores más relevantes a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Variación} = \frac{[\text{Periodo final} - \text{Periodo inicial}] \times 100}{\text{Periodo Inicial}}$$

Para esto, se presenta el cruce de la información, y así poder evidenciar los cambios y las variaciones experimentadas, tal y como se presenta en la tabla 3,4, y 5.

**Tabla 2.** Indicadores para medir la gestión de tesorería

<b>Indicadores para medir la gestión de tesorería</b>			
<b>Indicadores</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Variación 2020-2021</b>
<b>Liquidez</b>			
<b>Solvencia</b>			
<b>Ciclo de conversión del efectivo</b>			
<b>Ratio de Tesorería</b>			

**Elaborado por:** Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

En relación a las acciones de control interno, se analizarán los siguientes componentes:

**Tabla 3.** Indicadores de Control Interno

<b>Componente</b>
<b>1. Ambiente de Control</b>
<b>2. Evaluación de riesgos</b>
<b>3. Actividades de control gerencial</b>
<b>4. Información y comunicación</b>
<b>5. Supervisión</b>

**Elaborado por:** Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

### **3.4. Población y muestra**

La población que conforma este estudio está constituida por la empresa P&C, la cual forma parte de las Pymes del sector ferretero ecuatoriano. Por lo tanto, la muestra ha sido seleccionada al azar del total de los integrantes de esta empresa, considerando la opinión de un total de seis (6) personas, cuatro (4) del área contable y administrativa, uno (1) de control y seguimiento de operaciones, y uno (1) de la directiva.

**Tabla 4.** Población objeto de estudio

<b>Población</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Cantidad</b>
Área contable	<b>Encuesta</b>	<b>2</b>
Área administrativa		<b>2</b>
Control y seguimientos de operaciones		<b>1</b>
Directiva (Dueño de la empresa)	<b>Entrevista</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>		<b>6</b>

Elaborado por: Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

### 3.5. Presentación y análisis de resultados

#### 3.5.1. Resultados del análisis financiero y evaluación de Control Interno

##### Indicadores Financieros

Para poder presentar el análisis de los indicadores financieros, se presenta el estado de la situación financiera de la ferretería P&C, para el periodo 2019-2021. Se hace necesario presentar los resultados para el 2019 con la finalidad de poder observar los cambios dados durante la aparición de la pandemia por Covid-19 (2020) y así evidenciar la gestión de tesorería emprendida pos pandemia (2021).

**Tabla 5.** Estado de la Situación Financiera de la Ferretería P&C, para el periodo 2019-2021

<b>PARTIDAS</b>	<b>Periodo</b>		
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>ACTIVOS</b>			
Efectivo y equivalente al efectivo	\$26,975.58	\$2,369.99	\$24,458.33
Cuentas y documentos por cobrar	\$19,096.44	\$6,109.11	\$16,108.09
Inv. De producto terminado y merc. De almacén	\$84,023.19	\$75,419.71	\$75,824.11
<b>Pagos anticipados:</b>			
Crédito tributario IVA	\$7,210.55	\$12,190.78	\$7,287.25
Crédito tributario Impto a la Renta	\$6,859.88	\$11,253.66	\$11,333.36
<b>TOTAL</b>			
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$144,165.64</b>	<b>\$107,343.25</b>	<b>\$135,011.14</b>
<b>CORRIENTES (1)</b>			

**ACTIVOS NO CORRIENTE**

Muebles y Enseres	\$32,750.55	\$32,750.55	\$32,750.55
(-) Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres	\$275.05	\$275.05	\$275.05
Equipo de Computación y Software	\$3,309.77	\$3,309.77	\$3,309.77
(-) Depreciación Acumulada Propiedad, Planta y Equipo	\$762.22	\$1,524.45	\$1,524.45

<b>TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO (2)</b>	<b>\$35,573.15</b>	<b>\$34,810.92</b>	<b>\$34,810.92</b>
---	--------------------	--------------------	--------------------

<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$179,738.79</b>	<b>\$142,154.17</b>	<b>\$169,822.06</b>
---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

**PASIVOS****PASIVOS CORRIENTES**

Obligaciones tributarias	\$32,790.45	\$10,908.77	\$30,908.77
Obligaciones laborales	\$47,594.35	\$21,115.11	\$51,633.43
Obligaciones comerciales	\$42,685.44	\$76,990.68	\$53,140.25

<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES(1)</b>	<b>\$123,070.24</b>	<b>\$109,014.56</b>	<b>\$135,682.45</b>
------------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------

**PASIVOS NO CORRIENTES**

Préstamos por pagar	\$13,909.90	\$1,590.00	\$1,590.00
Provisión para indemnizaciones	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00

<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES (2)</b>	<b>\$18,909.90</b>	<b>\$6,590.00</b>	<b>\$6,590.00</b>
--	--------------------	-------------------	-------------------

<b>TOTAL PASIVOS (1+2)</b>	<b>\$141,980.14</b>	<b>\$115,604.56</b>	<b>\$142,272.45</b>
----------------------------	---------------------	---------------------	---------------------

**PATRIMONIO**

Capital	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00
Reservas	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00
Resultados acumulados	\$17,758.65	\$6,549.61	\$7,549.61

<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$37,758.65</b>	<b>\$26,549.61</b>	<b>\$27,549.61</b>
-------------------------	--------------------	--------------------	--------------------

<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$179,738.79</b>	<b>\$142,154.17</b>	<b>\$169,822.06</b>
----------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Elaborado por: Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

## Liquidez

$$\text{Razón de liquidez} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

**Tabla 6.** Ratio de Liquidez, Ferretería P&C, para el periodo 2019-2021

Indicadores para medir la gestión de tesorería					
Ratio de Liquidez	2019	2020	2021	Variación	
				2019-2020	2020-2021
	1.171	0.985	0.995	-15.94%	1.05%

Elaborado por: Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

Los resultados obtenidos en el periodo de estudio, reflejan que para el año 2019 la empresa cantaba con la capacidad para cubrir sus pasivos circulantes con sus activos circulantes a corto plazo, ya que el índice de liquidez fue superior a 1. En el año 2020 se observa un comportamiento diferente, la liquidez disminuyó en 15.94%, lo que significa que la empresa no podía satisfacer sus pasivos corrientes, esto como efecto de la presencia de la pandemia El 2021, periodo post pandemia, aunque se observa una recuperación en el indicador de 1.05%, el valor se encuentra por debajo de 1, lo que muestra que la empresa seguía enfrentando problemas de liquidez y una inefectiva gestión de tesorería.

## Solvencia

$$\text{Ratio de Solvencia} = \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Pasivos Totales}}$$

**Tabla 7.** Ratio de Solvencia, Ferretería P&C, para el periodo 2019-2021

Indicadores para medir la gestión de tesorería					
Solvencia	2019	2020	2021	Variación	
				2019-2020	2020-2021
	1.266	1.230	1.264	-2.87%	2.79%

Elaborado por: Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

El valor ideal de la ratio de solvencia debe estar entre 1,5 y 2- Sin embargo, cuando observamos los resultados para los tres años analizados, se evidencia que antes de la pandemia,

durante y en el periodo pos pandémico, la empresa muestra problemas para cumplir de forma solvente con sus obligaciones o pagos de sus acreedores a largo plazo.

### Ciclo de Conversación del efectivo (CCE)

$$CCE = (PCI - PCP + PCC)$$

Donde:

PCI= Periodo de conversión del inventario

PCP= Periodo en el que se difieren las cuentas por pagar

PCP= Periodo de cobro de las cuentas por cobrar

Este indicador representa la eficiencia con la que una organización lleva a cabo la administración de sus ventas, mientras más corto sea el ciclo de conversión del efectivo, mayor será la capacidad que tiene la empresa de recuperar sus inversiones.

Por lo tanto, para poder determinar el indicador para cada año estudiado, se presentan los valores correspondientes a cada variable que incluye su cálculo, información que fue referida por la empresa P&C.

**Tabla 8.** Conformación Ciclo de Conversación del efectivo, Ferretería P&C, para el periodo 2019-2021

Conformación del CCE	2019	2020	2021
PCI= Periodo de conversión del inventario	Hasta 90 días	Hasta 30 días	Hasta 90 días
PCP= Periodo en el que se difieren las cuentas por pagar	En 45 días	En 60 días	En 45 días
PCP= Periodo de cobro de las cuentas por cobrar	En 30 días	En 45 días	En 30 días

**Elaborado por:** Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

**Tabla 9.** Ciclo de Conversación del efectivo, Ferretería P&C, para el periodo 2019-2021

Indicadores para medir la gestión de tesorería			
CCE	2019	2020	2021

	<b>45 días</b>	<b>75 días</b>	<b>60 días</b>
--	----------------	----------------	----------------

**Elaborado por:** Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

Los resultados obtenidos reflejan que para el año 2019 el ciclo de conversión de la empresa P&C fue de 45 días, en el 2020 el indicador se elevó a 75 días, mientras en el 2021 se ubicó en 60 días. Lo que demuestra, que la empresa alcanzó una mejor posición en relación a su liquidez y eficiencia de su negocio en el año 2019. En el caso del 2020 el ciclo de conversión del efectivo fue mayor, lo que demuestra una disminución de la liquidez tal y como se evidencia en la tabla 7, limitando la capacidad de compra y el cumplimiento de las deudas pendientes. Para el 2021, se observa una disminución en el CCE, permitiendo alcanzar una mayor liquidez.

### Tesorería

$$\text{Ratio de Tesorería} = \frac{\text{Activos disponibles} + \text{Activos realizables}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**Tabla 10.** Ratio de Tesorería, Ferretería P&C, para el periodo 2019-2021

Indicadores para medir la gestión de tesorería					
Ratio de Tesorería	2019	2020	2021	Variación	
				2019-2020	2020-2021
		1.057	0.770	0.858	-27.19%

**Elaborado por:** Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

La ratio de tesorería permite conocer la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones más inmediatas, y su valor óptimo debe ser por mayor que 1. De esta manera, los resultados obtenidos en relación a este indicador, muestran que la empresa durante el 2019 tenía la capacidad de cubrir sus pagos de carácter inmediato, sin embargo, en el 2020 se presenta una disminución en este indicador de 27.19% lo que refleja el efecto negativo de la pandemia por Covid-19 en los niveles de fortaleza de la empresa para afrontar este tipo de pagos.

No obstante, los datos que corresponden al 2021 destacan una pequeña recuperación en el periodo post pandémico, ya que la ratio de tesorería experimentó un incremento de 11.46%, pero se mantuvo por debajo de 1, demostrando que la empresa, aunque mejoró sus condiciones económicas, no refleja una óptima gestión de sus procesos de tesorería.

## Rentabilidad

### Rentabilidad neta sobre la inversión

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales}}$$

**Tabla 11.** Indicador de Rentabilidad, Ferretería P&C, para el periodo 2019-2021

Indicador de Rentabilidad	2019	2020	2021	Variación	
				2019-2020	2020-2021
Rentabilidad neta sobre la inversión	0,15	0,08	0,10	-46.67%	25.00%

Elaborado por: Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

Este indicador revela la utilidad neta de los activos totales de la empresa, por lo tanto, los resultados muestran un comportamiento similar a los diversos indicadores analizados, ya que en el 2019 se observa una empresa con mayor solidez, es decir, que por cada \$ 1 que la ferretería P&C poseía en activos totales, \$0,15 corresponden a utilidad neta, mientras que en el 2020 la rentabilidad neta disminuyó en 46.67%, experimentando una recuperación de 25.00% en el periodo pos pandémico. Sin embargo, se observan niveles de rentabilidad bajos en relación a la inversión realizada por la empresa.

### Indicadores de Control Interno

Para analizar los indicadores referidos al control interno de la empresa, se ha diseñado una matriz de evaluación, fundamentada en la metodología desarrollada por Ponce (2021), la cual incluye la evaluación por parte del encargado de Control y seguimiento de operaciones, al cual se le solicitó asignar una puntuación al desempeño de esta función empresarial, cuyo valor va desde 0 hasta 100.

Dicha matriz incluye el indicador a evaluar, la pregunta relacionada, las opciones de respuesta, la calificación otorgada (CO) y la ponderación total (PO).

**Tabla 12.** Indicadores del Control Interno, Ferretería P&C, para el periodo 2019-2021

Indicador a Evaluar	Pregunta	2019				2020				2021			
		SI	NO	CT	PT	SI	NO	CT	PT	SI	NO	CT	PT
Ambiente de Control	Se propicia un ambiente efectivo para el control interno	X		50	100	X		50	50	X		50	50
Evaluación de riesgos	Se lleva a cabo un proceso de evaluación de riesgos	X		50	100		X		100	X		50	50
Actividades de control gerencial	Se desarrollan medidas para el control financiero de la empresa	X		50	100	X		50	100	X		50	100
Información y comunicación	Se generan informes sobre la gestión de tesorería		X		100		X		100		X		100
Supervisión	Se supervisa el cumplimiento de la gestión de tesorería de la empresa	X		50	100		X		100	X		50	100
<b>Total Evaluación</b>				<b>200</b>	<b>500</b>			<b>100</b>	<b>500</b>			<b>150</b>	<b>500</b>

Elaborado por: Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

Los resultados obtenidos a través de la evaluación realizada se compararán con una tabla diseñada para establecer el nivel de riesgo que se encuentran los indicadores seleccionados en relación al control interno.

**Tabla 13.** Medición del Riesgo en las funciones de Control Interno, Ferretería P&C, para el periodo 2019-2021

<b>Rango</b>	<b>Riesgo</b>
15 - 50%	<b>ALTO</b>
51 - 75%	<b>MODERADO</b>
76 - 100%	<b>BAJO</b>

**Elaborado por:** Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

**Tabla 14.** Cálculo del Riesgo en las funciones de Control Interno, Ferretería P&C, para el periodo 2019-2021

<b>Riesgo de los indicadores de Control Interno</b>	<b>2019</b>		<b>2020</b>		<b>2021</b>	
	Rango	Riesgo	Rango	Riesgo	Rango	Riesgo
	50%	Moderado	20%	Alto	30%	Alto

**Elaborado por:** Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

El área de control interno, reflejan una gran deficiencia en la gestión desempeña por la empresa, ya que la puntuación de cada uno de los indicadores analizados, se encuentra por debajo del valor óptimo planteado para la evaluación. Además, al establecer el nivel de riesgo de esta área durante el periodo analizado, se observa que en el 2019 alcanzó un nivel moderado, mientras que en el 2020 y 2021 mantuvo un nivel alto, lo que refleja un proceso de control interno inefectivo durante los tres años mencionados.

### 3.5.2. Resultados de la Encuesta

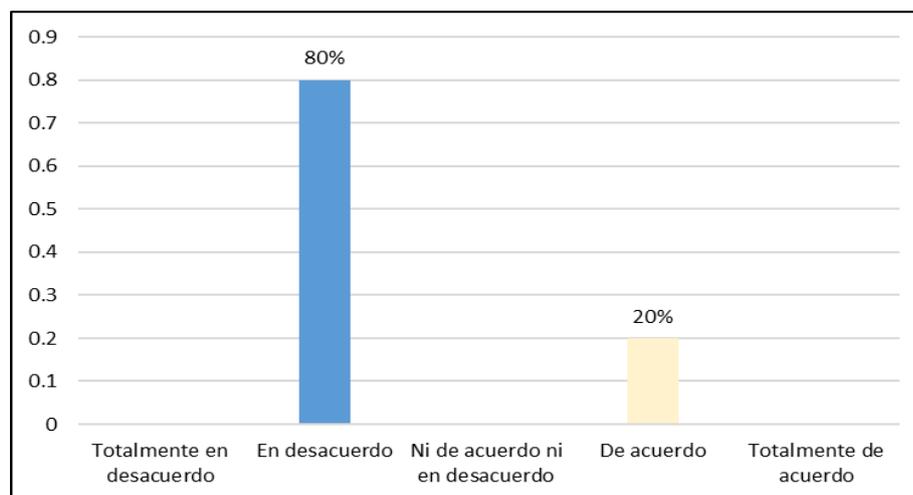
#### Gestión de Tesorería

- **La gestión de tesorería emprendida en la Ferretería P&C ha impulsado y agilizado la realización de sus funciones durante el periodo 2019-2020**

**Tabla 15.** La gestión de tesorería emprendida en la Ferretería P&C para impulsar y agilizar la realización de sus funciones durante el periodo 2019-2020

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta
Totalmente en desacuerdo	-
En desacuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-
De acuerdo	1
Totalmente de acuerdo	-
<b>Total</b>	<b>5</b>

Elaborado por: Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)



**Figura 6.** La gestión de tesorería emprendida en la Ferretería P&C para impulsar y agilizar la realización de sus funciones durante el periodo 2019-2020

Elaborado por: Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

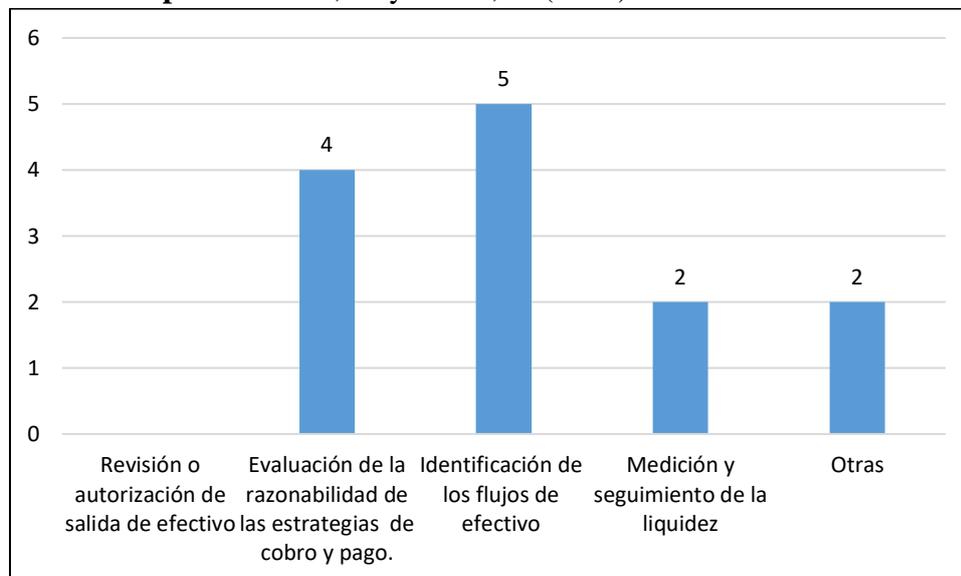
Los datos obtenidos en la figura 6, muestran que la mayoría de los sujetos encuestados, manifestaron en un 80% que la gestión de tesorería emprendida en la Ferretería P&C no ha permitido impulsar y agilizar efectivamente la realización de sus funciones durante el periodo 2019-2020, solo un 20% señaló que sí. Estos resultados evidencian que la empresa presentó deficiencias en cuanto a la aplicación de las funciones de tesorería, dejando a un lado su importancia en el desarrollo empresarial.

- Estrategias aplicadas por la Ferretería P&C para el control de entrada y salida de efectivo, durante el periodo 2019-2020

**Tabla 16.** Estrategias aplicadas por la Ferretería P&C para el control de entrada y salida de efectivo, durante el periodo 2019-2020

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta
<b>Revisión o autorización de salida de efectivo</b>	
<b>Evaluación de la razonabilidad de las estrategias de cobro y pago.</b>	4
<b>Identificación de los flujos de efectivo</b>	5
<b>Medición y seguimiento de la liquidez</b>	2
<b>Otras</b>	2

Elaborado por: Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)



**Figura 7.** Estrategias aplicadas por la Ferretería P&C para el control de entrada y salida de efectivo, durante el periodo 2019-2020

Elaborado por: Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

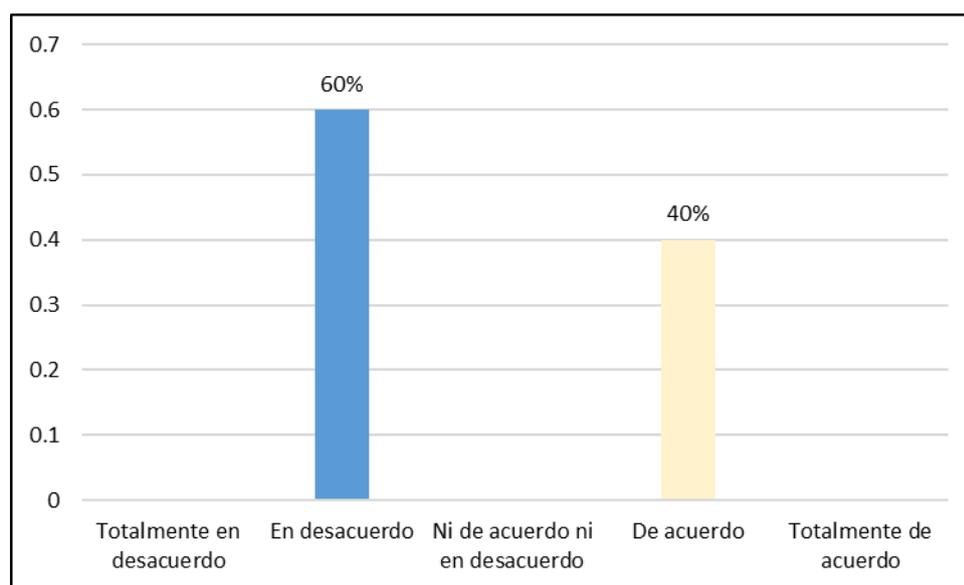
Como se ilustra en la figura 7, entre las estrategias aplicadas para el control de entrada y salida de efectivo, la mayormente usada por la empresa es la referida a la identificación de flujos de efectivo, seguida por la evaluación de la razonabilidad de las estrategias de cobro y pago, la medición y seguimiento de la liquidez, entre otras.

- Acciones tomadas para controlar el presupuesto, durante el periodo 2019-2020

**Tabla 17.** Acciones tomadas para controlar el presupuesto, durante el periodo 2019-2020

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta
Totalmente en desacuerdo	-
En desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	-
<b>Total</b>	<b>5</b>

Elaborado por: Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)



**Figura 8.** Acciones tomadas para controlar el presupuesto, durante el periodo 2019-2020

Elaborado por: Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

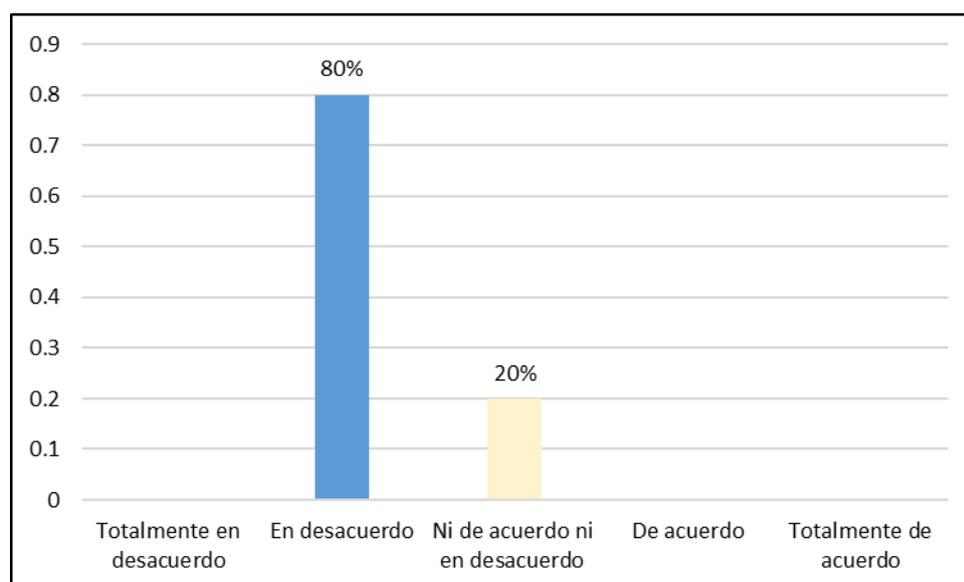
El 68% de los sujetos que participaron en la encuesta, concuerdan en que las acciones tomadas durante el periodo 2019-2021, no han permitido desarrollar un control efectivo del presupuesto, ya que no se encontraban preparados para hacer frente a una situación como la del Covid-19, solo uno de los encuestados considera que si han impulsado el control de esta área.

- La gestión de tesorería desempeñada en la Ferretería P&C ha permitido la optimización de la liquidez, durante el periodo 2019-2020

**Tabla 18.** La gestión de tesorería desempeñada en la Ferretería P&C para la optimización de la liquidez, durante el periodo 2019-2020

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta
Totalmente en desacuerdo	-
En desacuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
De acuerdo	-
Totalmente de acuerdo	-
<b>Total</b>	<b>5</b>

Elaborado por: Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)



**Figura 9.** La gestión de tesorería desempeñada en la Ferretería P&C para la optimización de la liquidez, durante el periodo 2019-2020

Elaborado por: Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

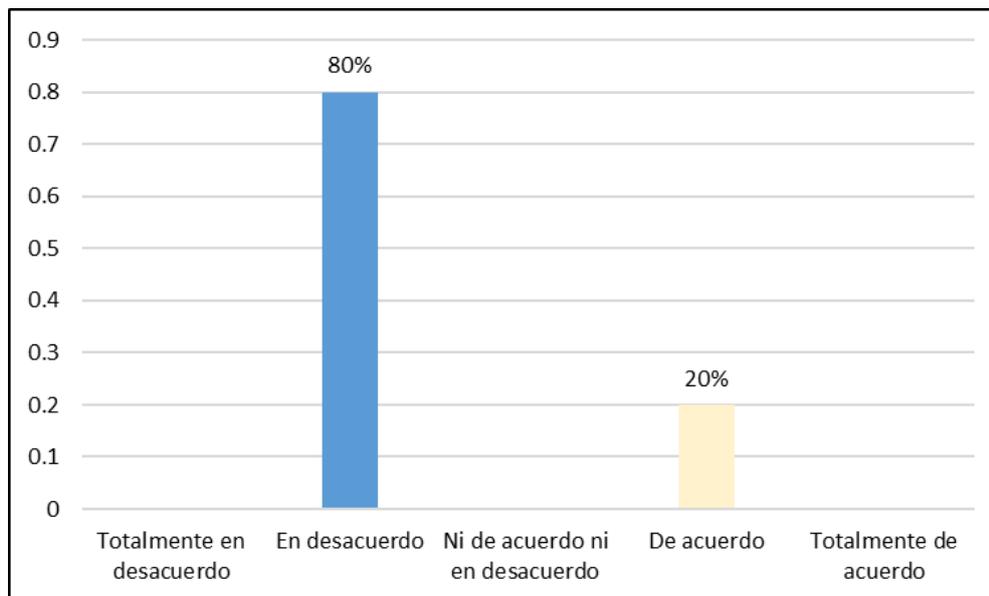
La mayoría de las respuestas, el 80% coinciden en que los encuestados están en desacuerdo en que a la gestión de tesorería desempeñada en la Ferretería P&C ha permitido la optimización de la liquidez, ya que se presentaron grandes desafíos y deficiencias que han sido difícil de superar y equilibrar. Por su parte, el 20% restante indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

- **La gestión de tesorería desempeñada en la Ferretería P&C ha favorecido la rentabilidad del negocio, durante el periodo 2019-2020**

**Tabla 19.** La gestión de tesorería desempeñada en la Ferretería P&C para la optimización de la rentabilidad del negocio, durante el periodo 2019-2020

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta
Totalmente en desacuerdo	-
En desacuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-
De acuerdo	1
Totalmente de acuerdo	-
<b>Total</b>	<b>5</b>

Elaborado por: Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)



**Figura 10.** La gestión de tesorería desempeñada en la Ferretería P&C para la optimización de la rentabilidad del negocio, durante el periodo 2019-2020

Elaborado por: Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

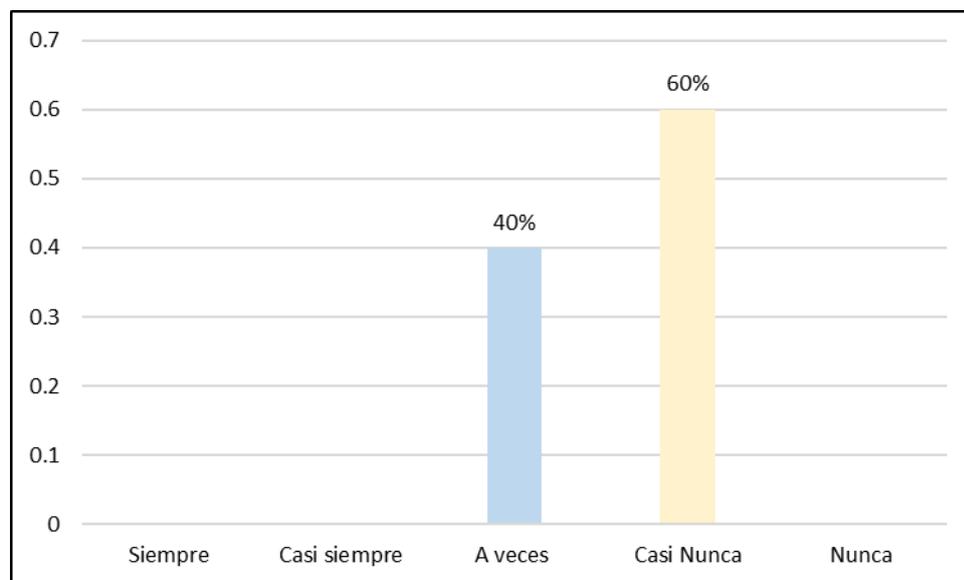
## Control Interno

- **El sistema de control interno aplicado en la Ferretería P&C ha garantizado la aplicación de mecanismos de evaluación y verificación, durante el periodo 2019-2020**

**Tabla 20.** El sistema de control interno aplicado en la Ferretería P&C en la aplicación de mecanismos de evaluación y verificación, durante el periodo 2019-2020

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta
Siempre	-
Casi siempre	-
A veces	2
Casi Nunca	3
Nunca	-
<b>Total</b>	<b>5</b>

Elaborado por: Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)



**Figura 11.** El sistema de control interno aplicado en la Ferretería P&C en la aplicación de mecanismos de evaluación y verificación, durante el periodo 2019-2020

Elaborado por: Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

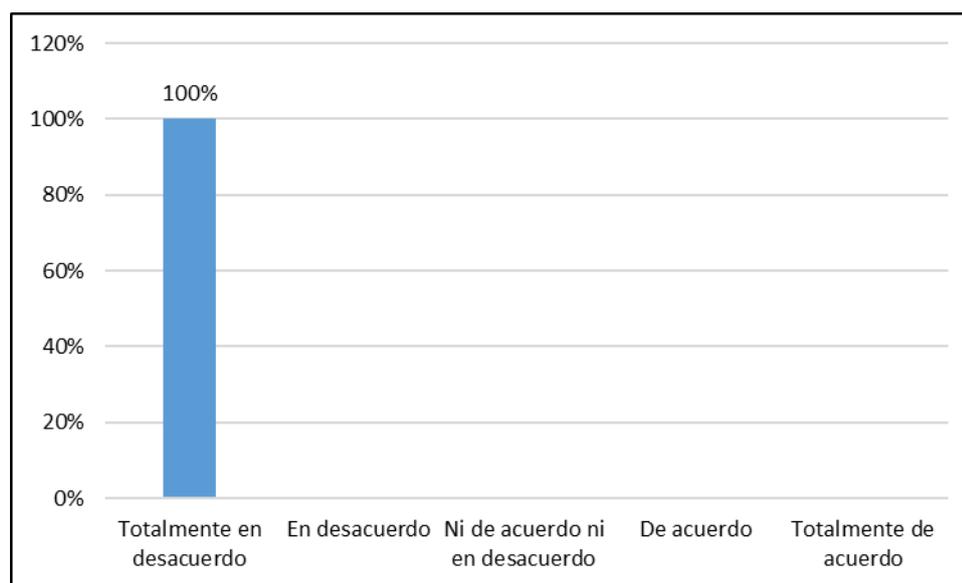
En relación al control interno realizado dentro de la empresa, las opiniones están divididas, ya que el 60% manifestó que casi nunca este sistema permite la aplicación de mecanismos de evaluación y verificación, el otro 40% manifestó que solo a veces propicia el desarrollo de actividades para el seguimiento de las funciones financieras.

- **El sistema de control aplicado en la Ferretería P&C ha permitido identificar y reducir los riesgos financieros, durante el periodo 2019-2020**

**Tabla 21.** El sistema de control interno permite identificar y reducir los riesgos financieros, durante el periodo 2019-2020

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>5</b>
<b>En desacuerdo</b>	-
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	-
<b>De acuerdo</b>	-
<b>Totalmente de acuerdo</b>	-
<b>Total</b>	<b>5</b>

Elaborado por: Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)



**Figura 12.** El sistema de control interno permite identificar y reducir los riesgos financieros, durante el periodo 2019-2020

Elaborado por: Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

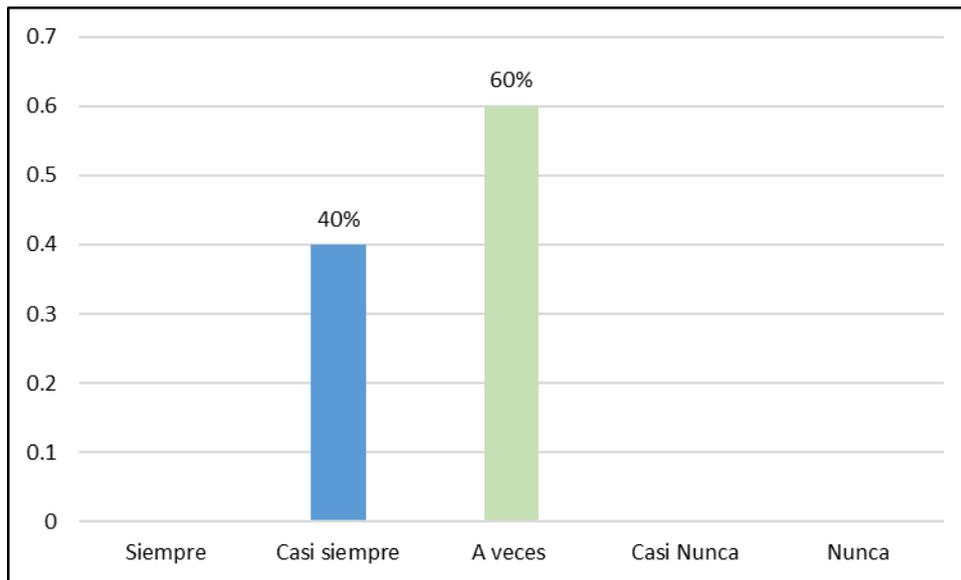
Los resultados obtenidos, reflejan que la totalidad de los individuos que han sido encuestados, es decir, el 100%, indicaron que las acciones implementadas como parte del sistema de control interno de la empresa, ha presentado carencias en cuanto a la identificación y reducción de riesgos financieros, ya que ante la aparición de la pandemia por Covid-19 se evidenciaron las debilidades relacionadas a esta área, al no contar con un mecanismo de prevención efectivo de los riesgos empresariales.

- **El sistema de control interno aplicado en la Ferretería P&C ha permitido comprobar los procesos de compras, pagos, ventas y cobranzas, durante el periodo 2019-2020**

**Tabla 22.** El sistema de control interno permite comprobar los procesos de compras, pagos, ventas y cobranzas, durante el periodo 2019-2020

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta
Siempre	-
Casi siempre	2
A veces	3
Casi Nunca	-
Nunca	-
<b>Total</b>	<b>5</b>

**Elaborado por:** Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)



**Figura 13.** El sistema de control interno permite comprobar los procesos de compras, pagos, ventas y cobranzas, durante el periodo 2019-2020

**Elaborado por:** Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

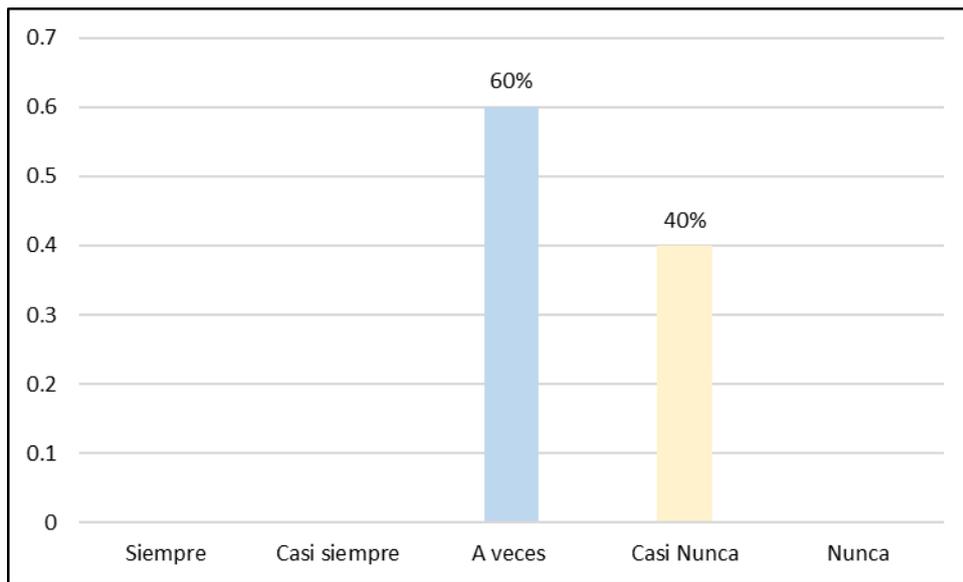
En este caso, el 60% de los participantes de este estudio, señalaron que el sistema de control interno aplicado dentro de la empresa solo algunas veces permite comprobar los procesos de compras, pagos, ventas y cobranzas, ya que se han presentado algunas fallas al momento de ejercer estas funciones, mientras el 40% considera que este sistema casi siempre direcciona el desarrollo de estas actividades.

- **El sistema de control interno aplicado en la Ferretería P&C ha garantizado efectivamente la gestión de tesorería, durante el periodo 2019-2020**

**Tabla 23.** El sistema de control interno garantiza la gestión de tesorería, durante el periodo 2019-2020

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta
Siempre	-
Casi siempre	-
A veces	3
Casi Nunca	2
Nunca	-
<b>Total</b>	<b>5</b>

Elaborado por: Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)



**Figura 14.** El sistema de control interno garantiza la gestión de tesorería, durante el periodo 2019-2020

Elaborado por: Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

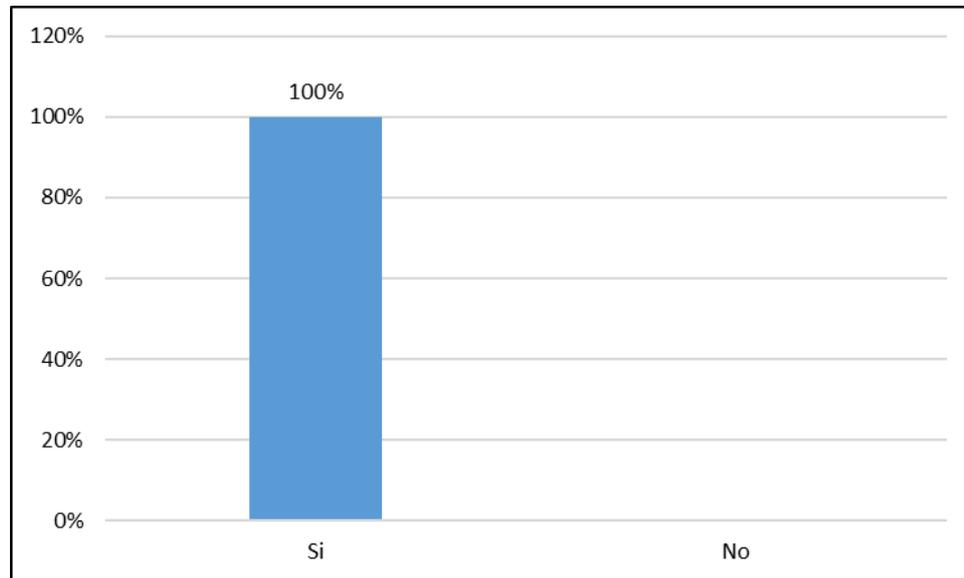
La mayoría de los individuos que respondieron la encuesta, el 60%, consideran que el sistema de control interno implementado dentro de la empresa algunas veces permite el desarrollo de la gestión de tesorería, ya que como se ha hecho evidente, el mundo empresarial no se encontraba preparado para enfrentar situaciones como el Covid-19, tiempo durante el cual, se evidenció un control interno no suficiente para optimizar los procesos de tesorería, por lo que 40% restante, señalaron que casi nunca este sistema impulsa de manera efectiva esta gestión.

- **Lineamientos de mejoras que permitan optimizar la gestión de tesorería y control interno en la empresa “P&C”, post pandemia**

**Tabla 24.** Lineamientos de mejoras que permitan optimizar la gestión de tesorería y control interno en la empresa “P&C”, post pandemia

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta
Si	5
No	-
<b>Total</b>	<b>5</b>

**Elaborado por:** Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)



**Figura 15.** Lineamientos de mejoras que permitan optimizar la gestión de tesorería y control interno en la empresa “P&C”, post pandemia

**Elaborado por:** Peñafiel, V. y Ponce, L. (2023)

La totalidad de la población estudiada, el 100%, considera importante desarrollar nuevos lineamientos que permitan optimizar la gestión de tesorería y control interno en la empresa “P&C”, post pandemia, ya que a pesar de la pequeña recuperación alcanzada en el 2021, consideran que todavía hay por hacer, para lograr el crecimiento y consolidación efectivo de la Ferretería “P&C”, lo cual le permita incrementar su cratera de clientes, posicionarse en el mercado de Guayaquil y alcanzar mayores niveles de rentabilidad.

### 3.5.3. Resultados de la Entrevista

1. ¿Qué tipo de estrategias ha implementado la Ferretería P&C para desarrollar la

### **gestión de tesorería ante los efectos de la pandemia por Covid-19?**

El director de la empresa señaló que ante los desafíos que ha dejado la pandemia por Covid-19 en la situación financiera de su empresa, ha buscado nuevas formas de financiamiento, tuvo que recurrir a la restructuración de préstamos con entidades bancarias, ha cambiado los plazos para los pagos de clientes mayoristas y se ha tratado de llevar la contabilidad al día como estrategia de provisión de riesgos.

### **2. ¿Considera usted que las decisiones tomadas durante el periodo 2020-2021 optimizaron la gestión de tesorería de su empresa?**

La opinión del entrevistado, resalta que decisiones tomadas durante el 2020-2021 no han sido las más acertadas, ya que considera que dentro de la empresa no se llevó ordenadamente ni efectivamente la gestión de tesorería, por lo cual se afectó la condición financiera de la empresa.

### **3. ¿Qué tipo de medidas aplicó la empresa para el control de la entrada y salida del flujo de efectivo?**

Se pudo conocer, que fueron pocas las medidas aplicadas durante el periodo mencionado, haciendo énfasis en la actualización de los estados financieros y el control de gastos. Sin embargo, el director reconoce, que no se gestionaron los riesgos financieros, ni el ciclo del negocio, ni los planes de inversión.

### **4. ¿Qué tipos de acciones han desarrollado para llevar un control interno efectivo de sus operaciones contables?**

Se trató de llevar un control adecuado de las operaciones contables, cumpliendo con los informes financieros al día, pero no se gestionó un control interno preventivo ante la situación que se presentó en relación a la pandemia por Covid-19, no se contaba con un sistema automatizado e informativo que pudiera mostrar la condición de la empresa, además que no se llevó a cabo un monitoreo y supervisión efectiva.

### **5. ¿Considera usted que el sistema de control interno aplicado durante el periodo 2020-2021 han permitido gestionar efectivamente las actividades de tesorería?**

El entrevistado manifestó que lamentablemente el sistema de control interno aplicado dentro de la empresa no estaba preparado para gestionar los efectos de la pandemia, lo cual no permitió durante este periodo llevar a cabo acciones efectivas que permitieran optimizar las actividades de tesorería, ciertamente en el 2021 se obtuvo una pequeña recuperación, pero se

mantuvieron deficiencias que en la actualidad se tratan de mejorar.

## **6. ¿Considera usted necesario el desarrollo de lineamientos de mejoras que optimizar la gestión de tesorería y control interno en la empresa “P&C”, post pandemia? ¿Porqué?**

Para el director de la empresa, los lineamientos de mejora son la clave del éxito de cualquier organización, tanto en el área de tesorería como de control interno, aún más ante la presencia de una pandemia como la del Covid-19, que no solo incidió en la salud de la población, sino que también generó estragos económicos y financieros en el mundo empresarial. Toda empresa debe mantenerse en un proceso de continua actualización y de aplicación de lineamientos que le permitan superar los déficits y lograr una efectiva consolidación y crecimiento.

### **3.5.4. Discusión de los resultados**

Los dispersos instrumentos metodológicos aplicados a lo largo de esta investigación, han arrojado una serie de resultados que muestran el comportamiento de la gestión de tesorería emprendida en la Ferretería “P&C”, los cuales, en contraposición a los planteamientos bibliográficos abordados en este estudio, destacan la importancia de implementar mejoras en la aplicación y desarrollo de los procesos de tesorería.

Realizando una triangulación de los datos obtenidos, se aprecian los grandes desafíos que ha tenido que enfrentar esta empresa ante el impacto de la pandemia por Covid-19, cuyos efectos han trascendido negativamente en los distintos indicadores financieros que componen la estructura contable de la organización, ya que se evidencian como las ratios de liquidez, solvencia, tesorería y rentabilidad experimentaron una disminución entre el 2019 y el 2020, con una leve recuperación en el periodo pos pandémico (2021) pero cuyos valores se mantuvieron por debajo de los ópticos.

De esta manera, podemos afirmar que esta situación no refleja una gestión de tesorería, como lo plantea Balbín (2017) “especialmente dinámica porque comprende de los comportamientos de los mercados de las turbulencias internas y de la continua innovación de los productos financieros y de las plataformas tecnológicas ahí en que radica la importancia de tesorería” (p. 26).

Así mismo, al analizar el Ciclo de Conversación del efectivo, alcanzó niveles que afectan la liquidez y eficiencia del negocio, ya que durante la pandemia y en el periodo posterior, el número de días oscilo entre 75 para el 2020 y disminuyó en 60 para el 2021, limitando la capacidad de compra y el cumplimiento de las deudas pendientes.

De la misma manera, se pudo apreciar, que la gestión emprendida en el área de tesorería no ha permitido impulsar y agilizar las funciones que se desarrollan dentro de la empresa, lo que se contrapone a lo establecido por Paucar (2018) quien señala que este tipo de gestión debe alinearse a una planificación, recopilación, realización y control de actividades en función de información relevante para ejercer los acuerdos de tesorería.

En cuanto a las estrategias aplicada por la empresa para el control de salida y entrada de efectivo, se pudo conocer que unas de las usadas en la organización son la identificación de los flujos de efectivo, la evaluación de la razonabilidad de las estrategias de cobro y pago y la Medición y seguimiento de la liquidez, además se has buscado nuevas formas de financiamiento, recurrir a la reestructuración de préstamos con entidades bancarias y se han cambiado los plazos para los pagos de clientes mayoristas, todo esto en el periodo pos pandémico, con el propósito de lograr la recuperación financiera. No obstante, se puede afirmar que las estrategias aplicadas no han sido totalmente adecuadas, debido a que uno de los objetivos de la gestión de tesorería, como lo señala Quispe (2021), es precisamente buscar, en lo posible, la reducción del financiamiento con entidades de préstamo y minimizar los costos financieros con las entidades bancarias.

Seguidamente, al reflexionar sobre las decisiones tomadas durante el periodo 2019-2021, ha quedado en evidencia que no han sido las más apropiadas o acertadas, ya que según los encuestados y el entrevistado, a pesar de que se ha alcanzado una leve recuperación financiera en el año 2021, el periodo pos pandémico sigue representado un gran desafío para controlar el presupuesto la liquidez y mejorar la rentabilidad de la empresa. La gestión de tesorería, como lo expresa Quispe (2021) debería incluir todo un proceso de toma de decisiones y control operativo financiero, que permita diseñar el presupuesto de ingresos y gastos, y evaluar analizar la información presupuestaria a corto y mediano plazo.

Con relación a las funciones de control interno, se ha hecho evidente la importancia de fortalecer esta área, debido a que las acciones emprendidas para la aplicación de mecanismos de la evaluación y verificación, tales como del cumpliendo con los informes financieros, no han sido suficiente para un control interno preventivo ante la situación que se presentó en relación a la pandemia por Covid-19 y cumplir con un monitoreo y supervisión efectiva, es decir, como lo plantea Muñiz (2018), un control interno que se extiende más allá de aquellos aspectos que se relacionan directamente con las funciones del sistema contable y financiero del día a día, que prevenga acontecimientos inesperados que pueden afectar la estabilidad de la empresa.

Por lo tanto, se ha conocido, a través de las respuestas de los participantes de la

encuesta, la entrevista y la metodología aplicada para la evaluación del control interno, que estas funciones representan un alto riesgo financiero para la empresa entre el 2020 y 2021, como consecuencia de un sistema de control que no permite identificar y reducir efectivamente los riesgos que se presentan en el entorno, como fue el caso de la pandemia por Covid-19. Además, solo algunas veces impulsa la comprobación de los procesos de compras, pagos, ventas y cobranzas.

En este sentido, se puede argumentar, que el sistema de control aplicado por la Ferretería P&C no garantizó el desarrollo adecuado de las funciones de tesorería durante el periodo 2019-2021, demostrando que la empresa no estuvo preparada para enfrentar los retos impuestos por la pandemia de Covid-19, y al ser una pequeña empresa comercializadora de productos que no son de primera necesidad, su condición financiera se ha visto afectada severamente, por lo que, el director en conjunto con su equipo, siguen tomando decisiones para consolidar el crecimiento y desarrollo de esta empresa.

Ante esta nueva realidad que enmarca cambios necesarios, a dos años de la pandemia por Covid-19, los participantes de esta investigación, consideran importante seguir desarrollando acciones que permitan alcanzar mejoras para optimizar la gestión de tesorería y control interno en la empresa “P&C”.

Por lo tanto, como aporte de la presente investigación, y dándole cumplimiento a los objetivos planteados, se presentan los siguientes lineamientos de control interno para optimizar la gestión de Tesorería:

- Diseñar y aplicar un manual de organización donde se establezca la estructura y las diversas políticas del departamento de Tesorería.
- Aplicar constantemente normas de control interno que rijan el funcionamiento del área de Tesorería.
- Revisar con cierta regularidad los procesos administrativos que se ejecutan dentro del área de Tesorería con la finalidad de actualizarlos y adaptarlos a los cambios que suelen presentarse.
- Aplicar continuamente medidas de control dentro del presupuesto de caja de Tesorería para así mantener una adecuada programación, organización y evaluación de cada uno de los rubros que los conforman.

## CONCLUSIONES

A partir de los resultados registrados en la presente investigación; se formulan las siguientes conclusiones:

Con relación a primer objetivo dirigido a establecer los fundamentos teóricos que sustentan la gestión de tesorería y control interno necesarios para una efectiva organización financiera, se logró desarrollar una estructura fundamentada en aportes teóricos y científicos, los diversos indicadores que intervienen en la gestión de tesorería y el control interno de la empresa, abordando aportes de diversos autores especialistas en el área, investigaciones y datos recolectados en la realidad estudiada. Todo esto permitió ampliar los conocimientos relacionados a la temática mencionada, permitiendo profundizar sobre la importancia de las variables analizadas para la consolidación de las organizaciones como la ferretería “P&C”.

Por otra parte, al establecer las características financieras y contables de la empresa “P&C”, en lo referente a su gestión de tesorería y control interno, ante los desafíos impuestos por la Covid-19, durante el periodo 2020-2021, el análisis del estado financiero de la empresa, y los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección datos, evidenciaron los grandes desafíos que ha tenido que enfrentar esta empresa ante el impacto de la pandemia, cuyos efectos han trascendido negativamente en los distintos indicadores financieros que componen la estructura contable de la organización, ya que se evidencia como las ratios de liquidez, solvencia, tesorería y rentabilidad experimentaron una disminución entre el 2019 y el 2020, con una leve recuperación en el periodo pos pandémico (2021) pero cuyos valores se mantuvieron por debajo de los óptimos, lo cual refleja un sistema de control que no ha garantizado el desarrollo adecuado de las funciones de tesorería, al no permitir identificar y reducir efectivamente los riesgos que se presentan en el entorno y así poder cumplir con un monitoreo y supervisión efectiva de sus funciones.

El análisis plasmado en esta investigación permitió comprobar la hipótesis planteada, es decir, que el impacto de la pandemia por Covid-19 ha generado efectos negativos en la gestión de tesorería y control interno la empresa “P&C”, durante el periodo 2020-2021, ocasionando fuga de dinero y errores contables en los registros financieros

Finalmente, ante las debilidades detectadas a través de este trabajo de investigación se propusieron lineamientos de mejoras para optimizar la gestión de tesorería y control interno en la empresa “P&C”, post pandemia, dirigidos a diseñar y aplicar un manual de organización

donde se establezca la estructura y las diversas políticas del departamento de Tesorería, aplicar constantemente normas de control interno que rijan el funcionamiento del área de Tesorería, darle seguimiento a los procesos administrativos y contables que se ejecutan dentro del área de Tesorería y aplicar continuamente medidas de control dentro del presupuesto de caja para así mantener una adecuada programación, organización y evaluación de cada uno de los rubros que los conforman.

## RECOMENDACIONES

Considerando las conclusiones formuladas en la investigación, se sugiere las siguientes recomendaciones a la institución, con la finalidad de consolidar una gestión eficaz, eficiente y efectiva:

- Incluir una serie de procedimientos administrativos y financieros, ya que los mismos permiten establecer lineamientos y criterios de control dentro de la gestión de tesorería, reflejado en una adecuada administración de los recursos y alcance de los objetivos organizacionales
- Diseñar objetivos que se encuentren estrechamente ligados a su gestión financiera, los cuales estén ligados a las estrategias de control que dicho sistema amerita.
- Proveer todas las herramientas para realizar las operaciones fundamentales de la empresa frente al control en la efectividad del manejo de recursos, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional y administrativa, en la confiabilidad de la información financiera.
- Considerar los lineamientos sugeridos a través de este trabajo de investigación.

## BIBLIOGRAFÍAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvan, L., y Chappa, M. (2020). Control interno en la gestión de tesorería de la universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza-Amazonas [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47856/Alvan\\_ALL-Chappa\\_AM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47856/Alvan_ALL-Chappa_AM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Asamblea Nacional (2013). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. <https://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf>
- Contabilidad CR (2018). La importancia del Control Interno. <http://contabilidad-cr.blogspot.com/2018/04/la-importancia-del-control-interno-en.html>
- Dueñas, R. y Uzco, N. (2021). *La auditoría operativa como herramienta de mejora en el área de tesorería de la Municipalidad Distrital De Salcahuasi provincia de Tayacaja-Huancavelica periodo 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Los Andes.]. [http://www.repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/2106/T037\\_46518061\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/2106/T037_46518061_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Isvana Capital (2022). Gestión de Tesorería. <https://isvana.mx/tesoreria/>
- Mamani, E. (2018). *Caracterización del sistema de control interno de la asociación Fernando Stahl en el área de tesorería Juliaca, 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote]. <https://bibliotecadigital.oducal.com/Record/ir-123456789-9096>
- Medalla, D. (2020). *El control interno y su incidencia en la gestión de tesorería de la empresa Cepeban SAC en el distrito de Lince, Lima-2018* [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1150/PARIAPAZA%20-%20TORRES%20-%20MAMANI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morán, L., Pincay, N., Abrigo, O. y Rojas, L. (2021). Gestión de riesgos financieros en empresas de servicios ante la amenaza del COVID-19 en Ecuador. *Acta universitaria*, 31. <https://doi.org/10.15174/au.2021.3139>

- Muñiz, M. (2018). *Sistema de Control Interno en Gestión de Tesorería de la Municipalidad Distrital De Andahuaylillas Periodo–2017* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33387/mu%c3%bliz\\_pm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33387/mu%c3%bliz_pm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Normas Internacionales NIA 400 (2019). Evaluaciones De Riesgo Y Control Interno.  
[http://www.grupomiranda.co.cr/despachos/nias\\_400\\_499\\_pdf/NIA\\_400.pdf](http://www.grupomiranda.co.cr/despachos/nias_400_499_pdf/NIA_400.pdf)
- Arroyo, N., Guzmán, F. y Hurtado, E. (2019). El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.  
<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/control-interno-companias.html>
- Quispe, S. (2021). *Control interno y gestión de tesorería en colaboradores de una universidad de Lima Metropolitana, 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de las Américas].  
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1654/TESIS%20SAUL%20QUISPE%20-%20CONTROL%20INTERNO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paucar, L. (2018). *Control interno y su influencia con la gestión de tesorería de la dirección regional Agraria Ayacucho, 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote].  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/8548/CONTROL\\_INT\\_ERNO\\_GESTION\\_DE\\_TESORERIA\\_PAUCAR\\_CARDENAS\\_LUIS\\_ANTONIO%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/8548/CONTROL_INT_ERNO_GESTION_DE_TESORERIA_PAUCAR_CARDENAS_LUIS_ANTONIO%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Reyes, A., Gil, D., Mora, J. y Escobar, D. (2018). Gestión de tesorería y su contribución al crecimiento económico y social de las organizaciones públicas. *Revista Contribuciones a la Economía*. <https://www.eumed.net/rev/ce/2018/3/tesoreria-crecimiento-economico.html>
- Rodríguez, J. (2019). *Control Interno. Un efectivo sistema par a la empresa*. Editorial Trillas S.A. de C.V. [http://www.sancristoballibros.com/libro/control-interno\\_48629](http://www.sancristoballibros.com/libro/control-interno_48629)
- Sáenz, L. y Sáenz, L. (2019). Razones financieras de liquidez: un indicador tradicional del estado financiero de las empresas. *Revista Orbis Cognita*, 3 (1).  
<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/213/2131217005/>

Sancho, J. (2018). *Gestión y control del presupuesto de tesorería*. ICB Editores.  
[http://www.sancristoballibros.com/libro/gestion-y-control-del-presupuesto-de-tesoreria\\_78758](http://www.sancristoballibros.com/libro/gestion-y-control-del-presupuesto-de-tesoreria_78758)

Sotelo, J. (2019). *Propuesta de mejora en la gestión del área de tesorería del sector transporte de carga: caso empresa transportes Galindo Aguirre SAC Huaraz 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote].  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/16083/CONTROL\\_INTERNO\\_EFECTIVIDAD\\_SOTELO\\_TORRE\\_JUNETH\\_MILAGROS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/16083/CONTROL_INTERNO_EFECTIVIDAD_SOTELO_TORRE_JUNETH_MILAGROS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA



La presente entrevista, se encuentra conformada por una serie de planteamientos, los cuales se han diseñado para recolectar información para el desarrollo de la investigación: **Gestión de Tesorería y Control Interno de la empresa P&C: un análisis post pandemia.**

Agradeciendo por su valiosa participación, atentamente:

### CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DE ENTREVISTA

**ENTREVISTADO:** \_\_\_\_\_

**ÁREA DE TRABAJO EN LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

1. ¿Qué tipo de estrategias ha implementado la Ferretería P&C para desarrollar la gestión de tesorería ante los efectos de la pandemia por Codiv-19?
2. ¿Considera usted que las decisiones tomadas durante el periodo 2020-2021 optimizaron la gestión de tesorería de su empresa?
3. ¿Qué tipo de medidas aplicó la empresa para el control de la entrada y salida del flujo de efectivo?
4. ¿Qué tipos de acciones han desarrollado para llevar un control interno efectivo de sus operaciones contables?
5. ¿Considera usted que el sistema de control interno aplicado durante el periodo 2020-2021 han permitido gestionar efectivamente las actividades de tesorería?
6. ¿Considera usted necesario el desarrollo de lineamientos de mejoras que optimizar la gestión de tesorería y control interno en la empresa “P&C”, post pandemia? ¿Porqué?

## ANEXO 2. GUÍA DE ENCUESTA



La presente encuesta, se encuentra conformada por una serie de planteamientos, los cuales se han diseñado para recolectar información para el desarrollo de la investigación: **Gestión de Tesorería y Control Interno de la empresa P&C: un análisis post pandemia.**

Agradeciendo por su valiosa participación, atentamente:

### CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DE ENCUESTA

ENCUESTADO: \_\_\_\_\_

ÁREA DE TRABAJO EN LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

Variables: Gestión de Tesorería	
1	¿Considera usted que la gestión de tesorería emprendida en la Ferretería P&C ha impulsado y agilizado la realización de sus funciones durante el periodo 2019-2020?
	a. Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
	b. En desacuerdo <input type="checkbox"/>
	c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>
	d. De acuerdo <input type="checkbox"/>
	e. Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
2	¿Qué tipo de estrategias ha aplicado la Ferretería P&C para el control de entrada y salida de efectivo, durante el periodo 2019-2020? Selecciones las utilizada
	a. Revisión o autorización de salida de efectivo <input type="checkbox"/>
	b. Evaluación de la razonabilidad de las estrategias de cobro y pago. <input type="checkbox"/>

	<b>c. Identificación de los flujos de efectivo</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>d. Medición y seguimiento de la liquidez</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>e. Otras</b>	<input type="checkbox"/>
<b>3</b>	<b>¿En la Ferretería P&amp;C se han tomado acciones para controlar el presupuesto, durante el periodo 2019-2020?</b>	
	<b>a. Totalmente en desacuerdo</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>b. En desacuerdo</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>d. De acuerdo</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>e. Totalmente de acuerdo</b>	<input type="checkbox"/>
<b>4</b>	<b>¿Considera que la gestión de tesorería desempeñada en la Ferretería P&amp;C ha permitido la optimización de la liquidez, durante el periodo 2019-2020?</b>	
	<b>a. Totalmente en desacuerdo</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>b. En desacuerdo</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>d. De acuerdo</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>e. Totalmente de acuerdo</b>	<input type="checkbox"/>
<b>5</b>	<b>¿Considera que la gestión de tesorería desempeñada en la Ferretería P&amp;C ha favorecido la rentabilidad del negocio, durante el periodo 2019-2020?</b>	
	<b>a. Totalmente en desacuerdo</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>b. En desacuerdo</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<input type="checkbox"/>

	<b>d. De acuerdo</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>e. Totalmente de acuerdo</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Variables: Control Interno</b>		
<b>6</b>	<b>¿Cree usted que el sistema de control interno aplicado en la Ferretería P&amp;C ha garantizado la aplicación de mecanismos de evaluación y verificación, durante el periodo 2019-2020?</b>	
	<b>a. Siempre</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>b. Casi siempre</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>c. A veces</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>d. Casi Nunca</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>e. Nunca</b>	<input type="checkbox"/>
<b>7</b>	<b>¿Considera usted que el sistema de control aplicado en la Ferretería P&amp;C ha permitido identificar y reducir los riesgos financieros, durante el periodo 2019-2020?</b>	
	<b>a. Totalmente en desacuerdo</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>b. En desacuerdo</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>d. De acuerdo</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>e. Totalmente de acuerdo</b>	<input type="checkbox"/>
<b>8</b>	<b>¿Cree usted que el sistema de control interno aplicado en la Ferretería P&amp;C ha permitido comprobar los procesos de compras, pagos, ventas y cobranzas, durante el periodo 2019-2020?</b>	
	<b>a. Siempre</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>b. Casi siempre</b>	<input type="checkbox"/>

	<b>c. A veces</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>d. Casi Nunca</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>e. Nunca</b>	<input type="checkbox"/>
<b>9</b>	<b>¿Cree usted que el sistema de control interno aplicado en la Ferretería P&amp;C ha garantizado efectivamente la gestión de tesorería, durante el periodo 2019-2020?</b>	
	<b>a. Siempre</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>b. Casi siempre</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>c. A veces</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>d. Casi Nunca</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>e. Nunca</b>	<input type="checkbox"/>
<b>10</b>	<b>¿Considera usted necesario el desarrollo de lineamientos de mejoras que permitan optimizar la gestión de tesorería y control interno en la empresa “P&amp;C”, post pandemia?</b>	
	<b>Si</b> <input type="checkbox"/>	<b>No</b> <input type="checkbox"/>