



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Trabajo de Titulación
Para la Obtención del Título de:
Licenciada en Administración de Empresas

Tema:
Gestión de tesorería y control interno en época post-
pandemia en Induauto S. A.

Autora:
Jennifer Estefanía Montalván López

Director de Trabajo de Titulación:
Ing. Daniel Antonio Merchán. Msc.

2023

Guayaquil - Ecuador

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera infinita a Dios por el logro permitido y alcanzado en mi vida, agradezco a mis padres, esposo e hijos que han sido el motor y guía de este largo camino estudiantil, para poder llegar a ser un profesional, así como ellos se lo visualizaron, y gracias esto soy la persona que soy, y desde ya pondré en práctica todos los conocimientos adquiridos durante mi vida estudiantil.

Agradezco a los docentes quienes han influenciado sus conocimientos hacia mí, y me hicieron captar el mensaje de la educación y la motivación de seguir adelante en esta vida profesional.

Agradezco a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil por ser parte de mi vida universitaria y haber permitido culminar mis estudios con éxito.

A mi tutor Msc. Daniel Merchán por brindarme sus conocimientos, así como también haber tenido la paciencia para poderme guiar en el desarrollo de mi artículo académico.

DEDICATORIA

Dedico este presente artículo a Dios, puesto que gracias a su sabiduría, misericordia y gran paciencia hizo que todo esto sea posible.

A mis padres y a mis hijos, puesto que ellos son la motivación indispensable para que este artículo sea hecho de la mejor manera posible y así poder seguir dando pasos para la vida profesional, estoy segura que sin todos ellos no hubiera tenido la suficiente inspiración para dotar de sabiduría para la realización del artículo.

Gracias a ellos he sentido la seguridad de no seguir por rumbos diferentes en mi vida y poder culminar mis estudios y no dejarlos por medio camino, y el respaldo de ellos ha hecho de que siga adelante y que tomé de manera correcta los caminos de mi vida con responsabilidad.

Gracias a mis amigos y compañeros, quienes fueron parte de mi vida universitaria brindándome sus conocimientos, experiencias y momentos compartidos.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **JENNIFER ESTEFANIA MONTALVAN LÓPEZ** con C.I. No. 0926813007 certifico que el contenido desarrollado en este artículo académico, cuyo tema es **“Gestión de tesorería y control interno en época post pandemia: Caso Induauto S.A.”** son de mi absoluta propiedad y responsabilidad. Y según el Art. 114 CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN*, autorizo el uso de la licencia gratuita a favor de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil UTEG, para que haga uso del mismo, como fuera pertinente.

Jennifer Estefania Montalvan Lopez

GESTIÓN DE TESORERÍA Y CONTROL INTERNO EN ÉPOCA POST-PANDEMIA: CASO INDUAUTO S.A.

Jennifer Estefanía Montalván López
jennifer.montalvan@gmail.com

RESUMEN

Este artículo científico se centra en el análisis de la gestión de tesorería y control interno en el periodo post pandemia en la concesionaria Induauto S.A. Además, se describirán las características financieras específicas de la concesionaria, con especial énfasis en los controles internos y la gestión de Tesorería, especialmente en lo que respecta a los riesgos económicos surgidos en esta época.

Este enfoque nos permitirá diagnosticar la situación actual del concesionario e identificar las características financieras que la determinan. El estudio tiene una orientación cualitativa, de carácter descriptivo y tiene como objeto identificar los factores y elementos que influyeron en las decisiones y acciones tomadas por los gestores para superar la crisis económica y financiera provocada por la pandemia.

Como instrumento se utilizó un cuestionario de preguntas abiertas a los actores involucrados en la problemática. El análisis de estas respuestas nos proporcionará una comprensión más completa y detallada de la situación empresarial, lo que nos va a permitir formular la propuesta de mejora, la cual estará orientada a optimizar la gestión y los controles internos de la empresa Induauto S.A.

Palabras clave: Gestión, tesorería, control, post-pandemia.

INTRODUCCIÓN

Esta crisis derivada por la pandemia llevó a una persistente desestabilización económica y provocó dificultades financieras generalizadas en diversas empresas, incluido en el sector automotriz, donde la empresa Induauto S.A. enfrentó desafíos muy importantes en su gestión y controles internos en el departamento de Tesorería, quien es el encargado de controlar los ingresos y egresos del giro del negocio. (Peñañiel C.V.2022).

Al mismo tiempo, la recesión en el mercado ha afectado la capacidad de los deudores de Induauto S.A., para que puedan cumplir con sus obligaciones, creando serios desafíos de solvencia y liquidez. La empresa enfrentó dificultades para poder recibir los pagos oportunos de los clientes, lo que fue de gran impacto para que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones financieras con entidades privadas, con los pagos a proveedores nacionales y del exterior. (Santana G.P., 2020).

Ante este contexto surge la siguiente pregunta: ¿Cuál fue el impacto post pandemia causado por el Covid-19 en la gestión de Tesorería y control interno en la concesionaria Induauto S.A.?

El artículo pone de relieve la necesidad imperante de crear conciencia entre los administradores y gerentes, instándolos a desarrollar procesos, procedimientos, políticas y planes de contingencia que faciliten el control, la supervisión y la gestión efectiva en las diversas áreas y departamentos, permitiéndoles tomar decisiones acertadas ante situaciones de emergencia o cualquier eventualidad.

El objetivo principal de este artículo es analizar el sistema de gestión y control interno post pandemia en la concesionaria Induauto S.A.

La evaluación, análisis de la gestión financiera y el control interno en las

organizaciones siempre ha sido un área de interés para la investigación en gestión.

La gestión financiera abarca diversos aspectos y áreas desde las operaciones hasta el talento humano y la producción, donde la gestión de los recursos financieros es crucial. La nueva tendencia financieras, los desarrollos tecnológicos, la globalización y la pandemia de Covid-19 han traído desafíos y riesgos a estas funciones, que se reflejan en el escenario global de negocios, incluyendo la baja disponibilidad de recursos para financiar actividades y operaciones, lo que resulta en una inadecuada gestión financiera en muchas organizaciones.

Los riesgos y desventajas financieras derivada de la reciente crisis económica han tenido un impacto significativo en diversos sectores empresariales en todo el mundo, afectando áreas críticas como operaciones, gestión financiera, reducción de flujos de efectivo, control interno y gestión de recursos, así como otros indicadores que cubren todos los aspectos de la compañía corporativos.

Estos factores han contribuido a un evidente desequilibrio en la gestión y administración financiera de las empresas, provocando una mala gestión de recursos y un deterioro del control interno de las organizaciones.

En el sector ecuatoriano muchas de las empresas ecuatorianas la situación no sido distinta, por lo que han tenido que adaptarse, actualizarse y evolucionar para hacer frente a los cambios provocados por la pandemia. Muchas de ella tuvieron deficiencias importantes que reflejaron una mala gestión de los recursos, una gestión financiera inadecuada, controles internos ineficaces y una rentabilidad decreciente

En particular, INDUAUTO S.A. es el concesionario Chevrolet con mayor cobertura del país, acompañando a sus clientes por más de 50 años, y mantienen una clara visión estratégica y una sólida propuesta de valor que le ha permitido expandir sus operaciones consolidando sus operaciones en todo el país.

De la misma forma Induauto S.A. se vio severamente impactado por la devastación financiera post pandemia, lo que ha impactado negativamente en su gestión financiera y en el control interno. Esta situación ha debilitado la gestión y optimización de los recursos, traduciéndose en incumplimientos de compromisos con proveedores e instituciones financieras, gestión documental inadecuada, problemas con los flujos de caja, presupuestación y programación financieras, y mal uso de los recursos por decisiones ineficaces en la gestión de liquidez y problemas de solvencia.

La empresa enfrentó varios desafíos en la gestión y control interno del departamento de tesorería.

Un aspecto crítico que afecta a la empresa es el control interno del departamento de tesorería, donde no se realiza de forma adecuada la gestión de control, obligaciones pendientes y análisis financiero de flujos de efectivo. Este déficit impide una gestión eficaz de los recursos de la empresa.

En Induauto S.A. la gestión y control interno de Tesorería se consideran obsoletos, lo que genera dificultades en el cobro de los deudores, falta de cumplimiento con los acreedores, falta de financiamiento y gestión ineficiente de los recursos económicos, lo que provoca bajos niveles de solvencia y liquidez.

Falta una estructura adecuada para la gestión de tesorería y control interno, afectando las operaciones y la administración de recursos, especialmente en el Sector Financiero de la empresa.

El objetivo principal de este estudio es diagnosticar la situación de los procesos, procedimientos y políticas utilizadas en la Gestión de Tesorería y Control Interno de Induauto S.A. El objetivo general de este artículo académico es analizar la gestión de tesorería y el control interno en la época post pandemia en Induauto S.A.

Los objetivos específicos incluyen fortalecer los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan la gestión de tesorería para una administración financiera eficiente, explicando las características financieras de los concesionarios en relación al control interno y a la gestión de tesorería, y presentando propuestas de mejora para optimizar la gestión y el control interno.

La trascendencia práctica de este artículo radica en su capacidad para sustentar y justificar su idoneidad y viabilidad, sentando las bases para su aplicación en empresas u otros modelos de negocio que requieran una adecuada estructura de procesos y procedimientos de gestión de tesorería y control interno, adaptando a la realidad las necesidades de una organización.

También se presenta como una herramienta para que las empresas comerciales puedan analizar, diagnosticar y mejorar sus procesos en gestión de Tesorería y controles internos, optimizando así sus niveles e índices de solvencia y liquidez. Además, busca producir otros modelos de gestión y control interno con conceptos y definiciones que aporten a las organizaciones, promoviendo así la investigación en los campos de la administración, las finanzas y la economía.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

El trabajo de investigación realizado por Santa (2021) enfocado en la incidencia financiera y administrativa de la pandemia provocada por la Covid-19 en la gestión de la compañía Tay Fu S.A. tuvo como principal objetivo determinar las causas y efectos negativos en la administración financiera causados por la aparición del virus en 2020 y la etapa

postpandemia relacionados a los aspectos como ventas, compras, control interno, gestión administrativa y análisis de los índices e indicadores financieros de la empresa. Mediante la aplicación de una metodología de tipo descriptiva y comparativa con un enfoque mixto, y utilizando la entrevista como técnica para recopilar información de los principales directivos e involucrados en la problemática. Entre los principales hallazgos se encontró la reducción de las ventas durante los últimos periodos postpandemia ocasionados por la mala gestión de la logística y las operaciones de la compañía. A su vez los índices financieros de rotación, endeudamiento, liquidez, solvencia y rentabilidad se vieron afectados considerablemente con la aparición de la pandemia. En lo relacionado al control interno y la gestión administrativa, se encontraron serios problemas por la falta de manuales de políticas y procedimientos para los distintos procesos que la empresa ejecuta para cumplir con sus actividades de forma adecuada. Se concluyó que la pandemia provocada por la Covid-19 afectó todas las áreas y departamentos de Tay Fu S.A. (Santa, 2021)

Zambrano y Cortés (2023) realizaron un trabajo relacionado el Control Interno y su influencia en la Gestión Financiera de una compañía de Comercialización de Automóviles en la ciudad de Guayaquil, en el que realizaron la recopilación de información y análisis de los resultados respecto a las bases teóricas del control interno, elementos del COSO, y la gestión del área de tesorería y cuentas por pagar de la empresa. Las investigadoras aplicaron una metodología con enfoque cuantitativo-cualitativo y el alcance del estudio fue de tipo descriptivo. Utilizaron técnicas e instrumentos como la encuesta y la entrevista por medio de un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas, relacionadas al control interno y a la administración de los recursos económicos de la empresa con el propósito de establecer la situación financiera de la misma. El análisis documental realizado a los indicadores financieros permitió describir y analizar el impacto que se dio en las obligaciones por pagar,

provocado por un ineficiente control de las cuentas. Asimismo, se presentó un informe técnico con los principales resultados obtenidos que presentó los lineamientos necesarios a seguir mediante una propuesta para mejorar la gestión de tesorería y el control interno de la compañía con el objetivo de mejorar sus índices de rentabilidad, liquidez y solvencia.

Aspectos Teóricos del Control Interno

Definición de Control Interno

Se denomina como control interno al proceso o procedimientos ejecutados por los principales directivos de una determinada organización, entidad o compañía que se diseñan con el propósito de brindar un mecanismo que permita asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa relacionados con la gestión administrativa, financiera, económica y operativa. (Montaguano & Velasquez, 2020)

La definición anterior presenta determinados conceptos fundamentales sobre las principales características de un adecuado control interno:

Se orienta al cumplimiento de metas y objetivos de distintas áreas y departamentos relacionados entre sí.

Se establece como un proceso formado por distintas actividades y tareas continuas que se convierten en un medio para lograr alcanzar un objetivo común.

Debe ser diseñado, ejecutado y controlado por los directivos, no debe tratarse simplemente de manuales, documentos, políticas o sistemas preestablecidos, sino que debe ser aplicado en cada unidad de la organización para lograr un adecuado control interno.

Está elaborado con el fin de proporcionar una fuente razonable de información y control que permita la toma de decisiones en los momentos necesarios.

Debe tener la capacidad de ser adaptable a la estructura de cada organización y ser

flexible, para poder aplicarse a cada una de las unidades operativas o divisiones de un determinado modelo de negocios. (Montaguano & Velasquez, 2020)

Objetivos

Se han establecido tres distintas categorías de objetivos que permiten a cualquier tipo de organización, indistintamente de la actividad económica que realice, enfocarse en los distintos aspectos relacionados al Control Interno:

Los objetivos operativos se relacionan con la eficiencia, eficacia y efectividad de las tareas y actividades operativas de una organización, e incluye las metas establecidas en lo económico financiero y a la gestión y control de los activos y recursos de la empresa.

Los objetivos informativos se encuentran relacionados con el manejo de la información interna y externa de la organización, conlleva el análisis y toma de decisiones en aspectos como oportunidad, transparencia, confiabilidad y otros ámbitos establecidos por los organismos de control regulación y vigilancia dependiendo del mercado o industria donde participe.

Los objetivos de cumplimiento toman en cuenta a las leyes, normativas, códigos y marco legal a los que se encuentra sujeta la empresa por el tipo de actividad económica que realiza. (Espinoza, 2020)

Gestión de Tesorería

Riesgos al no lograr cumplir con los Ciclos de Tesorería

El riesgo de capital se presenta cuando la estructura que lo compone no es la adecuada para el modelo de negocios que realiza la empresa, generalmente se produce por aspectos como la deficiencia de capitalización o por la presencia de inversiones o fuentes de financiamiento que no son compatibles con las leyes o políticas establecidas para la

compañía. Las distintas áreas y departamentos pueden ser reorganizados en aspectos como las competencias y funciones del personal para poder disminuir las con el objetivo de mejorar el control interno. (Montaguano & Velasquez, 2020)

El principal objetivo de este apartado es presentar una revisión bibliográfica relacionada con el tema del artículo, que permita situar el objeto de estudio de la problemática en el contexto de las bases teóricas que la componen.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada en el presente artículo científico fue de tipo no experimental, involucrando un análisis detallado de los procesos y procedimientos relacionados con la gestión de tesorería y control interno en el departamento de tesorería y el área de auditoría de la empresa Induauto S.A. Se utilizó un enfoque cualitativo debido a las principales características financieras. Se identificaron las acciones, políticas, medidas, tareas y actividades implementadas por los responsables de la gestión de tesorería y control interno para enfrentar los desafíos económicos y financieros derivados por el COVID 19.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron las entrevistas y observaciones, las cuáles fueron elegidas estratégicamente para identificar hechos, sucesos más relevantes en el departamento de tesorería de Induauto. S.A.

En tanto, la población incluye a todos los miembros de finanzas y tesorería. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia para seleccionar a los participantes claves, quienes están involucrados en la gestión de tesorería y el control interno de la empresa.

La muestra final incluye al Gerente Financiero Administrativo, Contralor Financiero, quienes son los responsables de la gestión de Tesorería, y al Gerente de Auditoría y Gerente de procesos, quienes son los responsables del control interno.

RESULTADOS

Induauto implementó diversas estrategias financieras durante el periodo de emergencia sanitaria, enfocándose en una revisión integral de los indicadores financieros claves relacionados con la liquidez, la solvencia, el endeudamiento y la rentabilidad de la concesionaria. La empresa toma precauciones y acciones preventivas para que los indicadores no sufran variaciones significativas.

En respuesta a los desafíos financieros, Induauto S.A. se decidió en reducir costos y gastos, y aplicar estrategias para reducir la provisión de créditos en los servicios y productos que esta comercializa. Estas medidas ayudaron a fortalecer la posición financiera de la empresa en un entorno económico difícil.

Induauto se vio afectado en el flujo de ingresos por lo que los clientes tuvieron que paralizar sus actividades lo que ocasiono que el flujo de caja de la empresa disminuya. Esto obligó a refinanciar todas sus obligaciones bancarias a largo plazo con cuotas manejables. Así como pedir a los proveedores del exterior un crédito extendido para poder cumplir con las importaciones que la marca necesita, ya que el flujo de cobro disminuyó.

Induauto realizó una reestructuración de pasivos, así mismo que sean de tipo manejables, el beneficio de esta problemática fue que la gestión de cobranzas se agilitó, ya que el cliente podía realizar sus pagos mediante vía electrónica y por eso la Banca dio la facilidad de que se pueda apertura una cuenta bancaria solo con la cédula sin necesidad de acercarse a una agencia bancaria.

En cuanto a las fuentes de financiación, la empresa utiliza dos estrategias diferentes. Por un lado, adopta una estrategia conservadora (financiamiento a largo plazo) para financiar activos como los activos fijos, y por otro lado implementa estrategias proactivas

para el financiamiento del capital de trabajo, asegurando así la disponibilidad de recursos para las actividades operativas de la empresa.

Todo esto contribuyó a que la empresa cuente con el dinero suficiente para mantener la liquidez y solvencia en la época post pandemia, y mediante la aplicación de estrategias de marketing adecuadas le permitió incrementar los niveles de venta obteniendo índices de rentabilidad aceptables.

También como mejora se recomendó cambiar el sistema con el cual trabaja la empresa, ya que en la época de pandemia el encargado del departamento de sistema debía asistir a las instalaciones de la empresa para realizar una revisión respectiva y todos los empleados puedan realizar el trabajo virtual desde casa conectándose a una VPN de la empresa.

El control interno permite analizar la eficiencia y eficacia con lo que los encargados del departamento financiero y el área de tesorería utilizan los recursos económicos de la empresa. Esta auditoría utiliza métodos técnicas y herramientas que sirven para determinar cómo, cuándo, dónde, por qué y para qué Induauto está utilizando el dinero en efectivo y sus equivalentes y la relación que tiene con los objetivos planteados.

La encargada de la gestión de tesorería ejecuta varios tipos de control interno relacionados a la contabilidad, operaciones y administración de los recursos económicos, lo que contribuye a auditar el dinero que la empresa utiliza desde tres distintas perspectivas.

Induauto realiza auditorías de forma trimestral para identificar, verificar y analizar que la gestión de los recursos económicos se esté manejando de forma adecuada y que se dé cumplimiento a los objetivos financieros planteados con anticipación, por lo que el control interno en esta área y departamento es fundamental para que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones y realizar sus operaciones de la mejor manera.

CONCLUSIONES

Se logró fundamentar las bases teóricas y conceptuales que permitieron entender la problemática objeto de estudio, mediante el análisis de la gestión de tesorería y el control interno y la influencia que tienen dentro de una organización.

Se determinaron las acciones, medidas y estrategias que la concesionaria Induauto S.A. utilizó durante la emergencia sanitaria y la época post-pandemia para disminuir y contrarrestar los estragos económicos y financieros provocados por la Covid-19.

Se identificó las características financieras que la concesionaria posee y las decisiones que aplicó para que sus indicadores e índices de liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad puedan mantenerse estables mediante la implementación de estrategias.

Gracias al impacto del ahorro de recursos, la planificación de trabajos virtuales (teletrabajo) y con la tecnología, Induauto pudo tener su rentabilidad estable y así poder otorgar más plazas de trabajo y ser considerado el Concesionario # 1 en la marca Chevrolet.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aillaud, D., & Sánchez, R. (2020). LIDERAZGO POST-PANDEMIA PARA EL SIGLO XXI EN MEXICO:
<http://repositorio.iberopuebla.mx/handle/20.500.11777/5368>
- Arteta, M. (2019). EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION DE TESORERIA DE LAS UNIVERSIDADES PUBLICAS DE LA REGION DE PUNO.
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=gesti%C3%B3n+de+tesorer%C3%ADa+y+control+interno&btnG=#d=gs_qabs&t=1690335798662&u=%23p%3DlynJ-fqBkkJ
- Arteta, Y. (2019). EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION DE TESORERIA DE LAS UNIVERSIDADES PUBLICAS DE LA REGION DE PUNO.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7616747>
- Bernie, L. (2020). SECTOR DE LA CONSTRUCCION EN EL ECUADOR EN EPOCA DE COVID-19.
<https://grupofaro.org/sector-de-la-construccion-en-el-ecuador-en-epoca-de-covid-19/>
- Blasco, J., & Delrieu, J. (2022). EL ROL DE LAS FINANZAS EN UNA ECONOMIA SOSTENIBLE. Instituto Español de Análisis Financieros.
- Campos, S. (2015). PROPUESTA DE DISEÑO DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL AREA DE TESORERIA EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA CONCISA EN LA CIUDAD DE CHICLAYO 2014:
<https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/214>
- Chávez, G. (2020). EVALUACION DEL RIESGO EMPRESARIAL: INDICADORES PARA MEDIR LOS RECURSOS DE LA EMPRESA ACTUALMENTE Y EN POST PANDEMIA.
<https://journalusco.edu.co/index.php/cempresarial/article/view/2852>
- Cuba, H. (2022). ACCIONES IMPACTOS Y CONSECUENCIAS DEL COVID-19. Perú: Fondo Editorial Comunicacional.
- Espinoza, M. (2020). CONTROL INTERNO Y GESTION EMPRESARIAL DE CENTROS COMERCIALES PERUANOS EN TIEMPOS DE LA ACTUAL PANDEMIA:
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/24092>
- Hernández Sampieri, J., Fernández Collado, C., & Batista Lucio, P. (2010). Metodología de la

Investigación. México: McGraw Hill.

Lizárraga, D. (2023). ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA LA MEJORA EN LAS SOLICITUDES Y REDENCIONES POR VIATICOS DE LA EMPRESA BUREAU VERITAS DEL PERU S.A:
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=gestion+de+tesoreria+y+control+interno+en+epoca+post+pandemia&btnG=#d=gs_qabs&t=1690335511162&u=%23p%3DmcepBeiII4kJ

Mejía, I. (ENERO de 2022). CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTION FINANCIERA Y CONTABLE EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PUBLICO. Ambato, Ecuador: Pontifica Universidad Católica del Ecuador.

Montaguano, M. J., & Velásquez, B. E. (mayo de 2021). EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SOSALUD S.A. Guayas, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.

Montenegro, E., & Chaluisa, S. (2021). LA GESTION EMPRESARIAL EN LA POST PANDEMIA: CASO LATINOAMERICA. Obtenido de Tesla Revista Científica:
<https://tesla.puertomaderoeditorial.com.ar/index.php/tesla/article/view/3>

Paredes, A., & Washington, G. (2022). ASMINISTRACION ESTRATEGICA EN LAS PYMES DE TUNGURAHUA Y SU IMPACTO EN LA REACTIVACION POST PANDEMIA.:
<https://www.cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/2110>

Peña, J. (2019). DESARROLLO DE UNA METODOLOGIA DE CONTROL INTERNO POST COVID PARA UNA EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.

Peñañiel, C. (2022). GESTION DE TESORERIA Y CONTROL INTERNO DE UNA DE LA EMPRESA P&C: UN ANALISIS POST PANDEMIA. Guayaquil: Universidad Laica de Guayaquil Vicente Rocafuerte.

Peñañiel, C. V. (2022). GESTIÓN DE TESORERÍA Y CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA P&C: UN ANÁLISIS POST PANDEMIA. Guayaquil: Universidad Laica de Guayaquil Vicente Rocafuerte.

Ponce, J., & Palacios, D. (2020). CRISIS ECONOMICA PRE Y POST-PANDEMIA:SU INCIDENCIA EN LA MORTALIDAD DE LAS MIPYMES EN ECUADOR.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8299841>

Recalde, M. (2023). CONTROL INTERNO DEL AREA DE TESORERIA LA DE COMPAÑIA DLEN SA Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZY VERACIDAD DE SUS CIFRAS.
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/6299>

Restrepo, V. (2021). REACTIVACION DE LAS PYMES EN TIEMPOS DE PANDEMIA.
<http://34.231.144.216/index.php/RevistaRyS/article/view/1329>

Rivera, F., & Erazo, J. (2021). CLAVES DE UNA BUENA GESTION FINANCIERA PARA MITIGAR LOS EFECTOS POR PANDEMIA EN PEQUEÑAS ORGANIZACIONES.
<https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/522>

Sanchis, R., & Poler, R. (2020). RESILIENCIA EMPRESARIAL EN EPOCA DE PANDEMIA.
<https://m.riunet.upv.es/handle/10251/165594>

Santana, G. (31 de diciembre de 2020). INCIDENCIA FINANCIERA DE LA PANDEMIA COVID-19 EN LA GESTION DE MERCADERIAS DE LA EMPRESA " Tay Fu S.A.". Quito, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

Santana, G. P. (31 de diciembre de 2020). Incidencia Financiera de la Pandemia Covid-19 en la gestión de mercaderías de la empresa "Tay Fu S.A.". Quito: Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1

Empresa: Induauto S.A.	Nombre: Ing. Santiago Nebel.
Cargo:	Gerente Financiero Administrativo
Tiempo de Experiencia:	10 años

Tiempo de Labor en la Empresa: 6 años

Preguntas	Respuestas del Entrevistado
<p>1. ¿Cuáles son las medidas y acciones financieras que se tomaron durante y post-pandemia?</p>	<p>R: En primer lugar, se revisaron los índices e indicadores financieros de liquidez, solvencia, niveles de endeudamiento y rentabilidad de la empresa, y se tomaron medidas preventivas para mantenerlos, como la disminución de gastos y costos, y entre las principales acciones financieras aplicadas fue recortar la reducción de crédito en varios productos y servicios, así como tuvimos que hacer recorte de personal.</p>
<p>2. ¿Cuáles son las estrategias de financiamiento que Induauto S.A. utiliza actualmente?</p>	<p>R: En utiliza dos tipos de estrategias de financiamiento para cumplir con sus actividades y operaciones se utiliza estrategia agresiva para financiar los activos corrientes y estrategia conservadora para financiar propiedad planta y equipo. Es decir, Es decir los activos de corto plazo se financian con pasivos de corto plazo y los activos no corrientes son financiados con crédito de largo plazo.</p>
<p>3. ¿Cuáles son los principales procesos y procedimientos que se realizan en la gestión de tesorería?</p>	<p>R: El área encargada de la gestión de tesorería se encarga de todos los procesos procedimientos actividades y tareas relacionadas con la administración del efectivo y sus equivalentes, así como las cuentas y documentos por cobrar de corto plazo. Adicionalmente también se ocupa de las compras de suministros, materiales, materia prima, insumos y demás requerimientos de la empresa.</p>
<p>4. ¿Qué actividades se realizaron para enfrentar los estragos económicos de la pandemia en lo relacionado a la liquidez y solvencia de la empresa?</p>	<p>R: Para que la pandemia no afecte gravemente la economía y las finanzas de la empresa, se realizaron diversas actividades. En lo relacionado a la liquidez se renegociaron las deudas de corto plazo y se procedió a realizar descuentos por pronto pago a nuestros clientes, y solicitar aplazamientos de las deudas con los proveedores. Estas medidas también beneficiaron la solvencia de la empresa, por lo que los indicadores financieros se mantuvieron estables durante la pandemia y en la época post-pandemia.</p>

<p>5. ¿Qué actividades se realizaron para enfrentar los estragos económicos de la pandemia en lo relacionado al endeudamiento y rentabilidad de la empresa?</p>	<p>R: Las medidas tomadas entre relacionado a la liquidez y solvencia de la empresa también dieron frutos en lo que refiere al endeudamiento y rentabilidad se renegociaron los créditos y financiamientos de corto y largo plazo por lo que los niveles de endeudamiento no incrementaron. A su vez, para mantener los índices de rentabilidad, se ofrecieron diversas promociones y ofertas mediante implementación de estrategias de marketing que permitieron incrementar las ventas.</p>
--	---

Anexo 2

<p>Empresa: Induauto S.A.</p>	<p align="center">Ing. Héctor Pintag</p>
<p>Cargo:</p>	<p align="center">Gerente de Procesos</p>
<p>Tiempo de Experiencia:</p>	<p align="center">8 años</p>
<p>Tiempo de Labor en la Empresa: 3 años</p>	
<p align="center">Preguntas</p>	<p align="center">Respuestas del Entrevistado</p>
<p>1. ¿Cuáles son sus principales funciones dentro de la empresa?</p>	<p>R: Entre mis principales responsabilidades y obligaciones se encuentran la supervisión, control, seguimiento, monitoreo y auditoría de todos los procesos y procedimientos realizados en los distintos áreas y departamentos de la empresa.</p>
<p>2. ¿Desde su perspectiva que es el Control Interno?</p>	<p>R: El control interno permite observar la eficiencia y eficacia de las operaciones y la confiabilidad de los registros, por lo que es un aspecto importante en la gestión empresarial. El control interno es el plan mediante el cual una organización establece principios, métodos y procedimientos que coordinados entre sí buscan proteger los recursos de la entidad, además de prevenir y detectar fraudes y errores dentro de los diferentes procesos desarrollados en la empresa, en torno al cumplimiento de los objetivos planteados para determinado tiempo.</p>
<p>3. ¿De qué forma influye el Control Interno en la Gestión de Tesorería?</p>	<p>R: El control interno es fundamental en todo tipo de organización independientemente del tipo de actividad económica que realice o del tamaño de la empresa. Es la principal herramienta para poder verificar si las actividades y procesos en una determinada área o departamento se están realizando de la forma adecuada. En el caso de la gestión de tesorería permite controlar si el dinero o los equivalentes a efectivo se están administrando de la forma correcta, y de acuerdo a las normas y políticas de Induauto S.A.</p>

<p>4. ¿Cuáles son los principales controles internos que se realizan al área de Tesorería?</p>	<p>En el área de tesorería se realizan y ejecutan diversos tipos de control interno entre los principales se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control Contable • Control Operativo • Control Administrativo
<p>5. ¿Qué tipo de auditoría se realiza a Tesorería y cuál es su periodicidad?</p>	<p>R: Por su naturaleza, al departamento financiero que es el encargado de la gestión de tesorería, se realiza una auditoría trimestral en la que se identifica, verifica y analiza la administración de todos los recursos económicos que han manejado durante dicho periodo en relación con el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.</p>