



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

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

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

**CARACTERIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE
TESORERÍA DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE
DEL PERÚ: CASO TRANSPORTES MEDIOMUNDO
S.A.C. TRUJILLO, 2016.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

INFANTES YUPANQUI, OSMAR HEINER

ASESORA

Mgr. ALVARADO LAVADO DE ARROYO, HAYDEE ROXANA

TRUJILLO – PERÚ

2016

TÍTULO

**CARACTERIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE TESORERÍA DE LAS
EMPRESAS DE TRANSPORTE DEL PERÚ: CASO TRANSPORTES
MEDIOMUNDO S.A.C. TRUJILLO, 2016.**

JURADO EVALUADOR DE TESIS

Dr. Marino Celedonio Reyes Ponte

Presidente

Mgtr. Jhimy Franklin Uriol Gonzales

Secretario

Mgtr. Edwin Alberto Arroyo Rosales

Miembro

Mgtr. Haydee Roxana Alvarado Lavado De Arroyo

Asesora

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme la vida, el conocimiento y las fuerzas necesarias para poder realizar este trabajo con éxito.

A mis padres, por el amor, los consejos y el gran apoyo recibido en mi formación como profesional.

A la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, por la formación académica brindada.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general determinar y describir las características del control interno de tesorería de las empresas de transporte del Perú y de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C. Trujillo, 2016. La investigación fue de diseño no experimental – descriptiva, bibliográfica, documental y de caso, para el recojo de información bibliográfica se utilizó las fichas bibliográficas y para el recojo de información de la empresa se realizó una entrevista al encargado del área de tesorería, llegando a los siguientes resultados: Respecto a la revisión literaria y antecedentes encontrados los autores señalan que para mejorar los procesos y procedimientos del área de tesorería es necesario contar con manuales, reglas, procedimientos y guías, los cuales deben estar basados en normas del control interno, asimismo señalaron que el control interno permite proteger, salvaguardar los recursos y activos de la organización con la finalidad de evitar futuras pérdidas, fraudes y robos que afecten económicamente a la empresa y con respecto a los resultados de la entrevista se determinó que la empresa Transportes Mediomundo S.A.C. no tiene implementado adecuadamente los componentes del control interno en el área de tesorería, por lo tanto no obtiene resultados favorables. Finalmente se concluye que la correcta implementación del control interno en base a las normas establecidas contribuirá al logro de información contable y financiera fiable y oportuna así como contribuir con el logro de los objetivos organizacionales.

Palabras clave: Control interno, tesorería.

ABSTRACT

The research was general objective to determine and describe the characteristics of internal control of cash transport companies of Peru and Transportes Mediomundo S.A.C. Trujillo, 2016. The research was non experimental design - descriptive, bibliographical, documentary and case for the gathering of bibliographic information bibliographic and information gathering company records was used an interview was conducted to area manager treasury, reaching the following results: Regarding the literature review and background found the authors note that to improve processes and procedures treasury area is needed manuals, rules, procedures and guidelines, which should be based on standards internal control, will also noted that internal control can protect, safeguard the resources and assets of the organization in order to avoid future losses, fraud and theft involving financially to the company and with respect to the results of the interview was determined that the Transportes SAC Mediomundo has not properly implemented the components of internal control in the treasury area, therefore you do not get favorable results. Finally it is concluded that the correct implementation of internal control based on established standards contribute to the achievement of accounting and financial reliable and timely information as well as contribute to the achievement of organizational objectives.

Keywords: Internal control, treasury

CONTENIDO

1. TÍTULO	iii
2. JURADO EVALUADOR DE TESIS	iv
3. AGRADECIMIENTO	v
4. RESUMEN	vi
5. ABSTRACT	vii
6. CONTENIDO	viii
7. ÍNDICE DE CUADROS	x
I. INTRODUCCIÓN.....	11
II. REVISIÓN DE LITERATURA	15
2.1. Antecedentes	15
2.1.1. Antecedentes Internacionales	15
2.1.2. Antecedentes Nacionales	17
2.1.3. Antecedentes Regionales	20
2.1.4. Antecedentes Locales	21
2.2. Bases teóricas de la investigación.....	23
2.1.1. Marco Teórico	23
2.1.1.1. El impacto de COSO	23
2.1.1.2. El control interno	26
2.1.1.3. Objetivos del control interno	27
2.1.1.4. Elementos del control interno.....	28
2.1.1.5. Principios del control interno según COSO	34
2.1.1.6. Componentes del control interno.....	42
2.1.1.7. Componentes y principios	46
2.1.1.8. Limitaciones del control interno	48
2.1.1.9. Tipos de control interno.....	49
2.1.1.10. Evaluación del control interno.....	50
2.1.1.11. Control interno del ciclo de tesorería	52
2.1.1.12. Organización del departamento de tesorería	61
2.1.1.13. Instrumentos de cobro y pago.....	74
2.1.1.14. Datos de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C.....	83
2.3. Marco conceptual.....	84
III. METODOLOGIA.....	87
3.1. Tipo de investigación.....	87
3.2. Nivel de investigación	87
3.3. Diseño de la investigación	87

3.4.	Universo y muestra.....	87
3.4.1.	Población.....	87
3.4.2.	Muestra.....	87
3.5.	Definición y operacionalización de variables	88
3.6.	Técnicas e instrumentos.....	89
3.6.1.	Técnicas.....	89
3.6.2.	Instrumentos	89
3.7.	Plan de análisis.....	89
3.8.	Matriz de consistencia	90
IV.	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	91
4.1.	Resultados.....	91
4.1.1.	Respecto al objetivo específico 1.....	91
4.1.2.	Respecto al objetivo específico 2.....	92
4.1.3.	Respecto al objetivo específico 3.....	94
4.1.4.	Respecto al objetivo específico 4.....	96
4.2.	Análisis de resultados	96
4.2.1.	Respecto al objetivo específico 1.....	96
4.2.2.	Respecto al objetivo específico 2.....	97
4.2.3.	Respecto al objetivo específico 3.....	103
4.2.4.	Respecto al objetivo específico 4.....	104
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
5.1.	Conclusiones.....	106
5.1.1.	Respecto al objetivo específico 1.....	106
5.1.2.	Respecto al objetivo específico 2.....	106
5.1.3.	Respecto al objetivo específico 3.....	107
5.1.4.	Respecto al objetivo específico 4.....	107
5.2.	Recomendaciones	107
	ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	109
	Referencias bibliográficas.....	109
	Anexos	111
	□ Modelo del flujo de caja propuesto	111
	□ Fichas bibliográficas.....	112
	□ Cuestionario para la entrevista	112

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 01: Resultados del objetivo específico 1	91
CUADRO 02: Resultados del objetivo específico 2.....	92
CUADRO 03: Resultados del objetivo específico 3.....	94

I. INTRODUCCIÓN

El presente informe de investigación denominado caracterización del control interno de tesorería de las empresas de transporte del Perú: Caso Transportes Mediomundo S.A.C. Trujillo, 2016., se desarrolló con la finalidad de proponer una mejora en el desarrollo de las actividades de la empresa, ya que esta no está obteniendo información contable y financiera fiable, asimismo no está controlando sus activos y finalmente no está consiguiendo lograr sus objetivos y metas propuestas.

Por lo mencionado anteriormente se deduce que si una empresa quiere obtener buenos resultados en su gestión, es necesario la implantación del control interno. La comprensión de esta necesidad a lo largo de la historia, se nutrió con dos eventos ocurridos en los años setenta en Estados Unidos (Watergate en 1972 y el informe remitido por la Securities and Exchange Commission al Senado en 1976), en los años ochenta no existieron variaciones significativas en el control interno. En los años noventa fue una década de posicionamiento del control interno ya que se divulgaron diferentes estudios del control interno. Los escándalos ocurridos en Europa y posteriormente en Norteamérica a inicios del siglo XXI sirvieron para posicionar al informe COSO como un marco adecuado para la evaluación del control interno. (Fonseca, 2011)

En nuestro país, en el sector público también se ha tomado con mucha importancia este tema, motivo por el cual se llegó a publicar la Ley N°27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República y la Ley N°28716 Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, dichas leyes

regulan el funcionamiento y la evaluación del sistema de control para sí lograr sus objetivos y metas institucionales.

El crecimiento de las pequeñas empresas en el Perú, ha hecho desatar competencias entre ellas, es así que cada una busca crecer, utilizando diferentes herramientas que lo hagan sobresalir de las demás. El control interno bien instrumentado es una buena herramienta en una empresa para la generación de informes veraces y oportunos que al interpretarlos, las personas responsables de tomar decisiones pueden influir en cambios favorables a los fines de la empresa. Otro aspecto importante del control interno es su aplicación en todas y cada una de las áreas de la empresa y así conocer la situación actual en la que se encuentra y concentrar los esfuerzos necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos, en caso de que se encuentre algo que los obstaculice. (Barragán, 2008)

Por lo tanto el control interno en el área de tesorería no sería la exclusión, ya que toda empresa básicamente depende de esta área para poder hacer frente sus obligaciones, sino existe un control de los recursos, la empresa puede sufrir problemas de liquidez. El fruto del correcto desarrollo de un control interno arroja actividades bien desarrolladas y por ende una información oportuna y confiable para los usuarios interesados. En la ciudad de Trujillo las empresas dedicadas al rubro de transporte necesitan tener dicha información para que sus representantes puedan tomar decisiones concretas, pero la mayoría no tienen implementado un sistema de control interno o no llegan a concluir con el desarrollo de los procesos internos.

La empresa objeto de estudio se dedica al transporte de carga pesada a nivel nacional, es una empresa que se ha ganado un lugar significativo en la ciudad de

Trujillo y en algunas partes del Perú. El crecimiento que la empresa está teniendo no es el adecuado teniendo en cuenta que para tomar una decisión no existe información confiable y oportuna. Es así que en el área de tesorería el personal no tiene bien definidas cuáles son todas sus funciones a desarrollar, no existe un personal designado a supervisar que todos los procesos contables y administrativos se estén cumpliendo, tampoco existen manuales de funciones y procedimientos, mucho menos hay una persona designada que supervise el área de tesorería lo cual conlleva a que no se trabaje la información en el momento oportuno, sino solo cuando las áreas o personas interesadas soliciten dicha información. Todo esto conlleva a que no se obtenga información confiable que sirva a gerencia para tomar decisiones acertadas.

Por lo anteriormente expresado, el enunciado del problema de la investigación es el siguiente: **¿Cuáles son las características del control interno de tesorería de las empresas de transporte del Perú y de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C. Trujillo, 2016?**

Para dar respuesta al problema de investigación, se ha planteado el siguiente objetivo general:

- Determinar y describir las características del control interno de tesorería de las empresas de transporte del Perú y de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C. Trujillo, 2016.

Para poder conseguir el objetivo general, se ha planteado los siguientes objetivos específicos:

1. Describir las características del control interno de tesorería de las empresas de transporte del Perú, 2016.

2. Describir las características del control interno de tesorería de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C. Trujillo, 2016.
3. Hacer un análisis comparativo de las características del control interno de tesorería de las empresas de transporte del Perú y de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C. Trujillo, 2016.
4. Proponer un modelo de flujo de caja para el área de tesorería de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C.

Esta investigación lo que busca es determinar y describir cuáles son las características del control interno de tesorería tanto a nivel nacional como en la empresa objeto de estudio. Estas características servirán para corregir, implementar y mejorar los procesos desarrollados en el área de tesorería de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C.

Con la determinación adecuada de los procesos tanto contables como administrativos en el área de tesorería, también se podrán llegar a obtener informes veraces y oportunos, lo cual ayudará a gerencia a tomar decisiones adecuadas que conlleven a la consecución de sus objetivos.

Finalmente cabe destacar que este trabajo de investigación servirá para obtener mi título profesional de Contador Público, asimismo como un antecedente o guía a las personas que investiguen acerca del control interno de tesorería y también a las diferentes empresas que deseen hacer uso de la información plasmada en dicho informe.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

En este informe de investigación se entiende por antecedentes internacionales a todo trabajo de investigación, realizado por algún investigador, en cualquier ciudad o país del mundo, menos en Perú; sobre la variable de investigación.

Añazco, 2012. En su tesis titulada: “**Procedimientos de control Interno administrativo y financiero para la Cooperativa de Transportes Asociados Cantonales**”, desarrollada en la ciudad de **Loja – Ecuador**, cuyo objetivo fue: Presentar los correctos procedimientos de control interno administrativo y financiero para la correcta ejecución de sus operaciones de la Cooperativa de Transportes Asociados Cantonales, usando diferentes métodos como el científico, inductivo, deductivo, analítico, descriptivo y estadístico llegó a los siguientes resultados: El control interno es fundamental para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de sus actividades organizacionales, el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos. También determinó que el correcto desarrollo de los procedimientos de control interno, permitirán alcanzar progresivamente las metas y objetivos estratégicos a fin de establecer cambios de calidad empresarial, administrativa y financiera, fortaleciendo las actividades de transporte interprovincial, a fin de apoyar a la sociedad y al campo laboral en el país.

También **Covarrubias, Flores, Frias, Hernández & Hernández, 2013**. En su trabajo de investigación titulado: “**Control Interno en el departamento de Tesorería**”, desarrollado en **México**, cuyo objetivo fue: Dar a conocer a los lectores de manera particular los controles que se deben seguir en el departamento de tesorería y el porqué de aplicarlos, llegando a los siguientes resultados: El control interno es una herramienta fundamental para que se lleven a cabo las actividades de las diferentes áreas que se encuentren en la empresa, creando un buen ambiente de control y generando el mínimo de riesgos, de hecho, podremos comparar entre el pasado y el presente de la empresa, debido a cómo influye este instrumento en las actividades y objetivos futuros de las organizaciones. Además el control interno como herramienta, es muy importante para la función de la empresa, ya que ayuda a los administradores a tener un mejor control de las operaciones de cada área de la organización, logrando así que sus procesos funcionen adecuadamente, para los cuales es necesario tener en cuenta manuales y reglas, con la finalidad de que cada departamento de la empresa sea eficiente y productivo. Por lo tanto cuando se emplea el control interno en una empresa de manera adecuada el resultado siempre será positivo, ya que esta herramienta es para la mejora continua de los procesos de la empresa, haciéndola más eficiente y protegiendo su patrimonio.

Finalmente **Garrido, 2011**. En su trabajo titulado: “**Sistema de Control Interno en el Área de Caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido**”, el cual se desarrolló en la ciudad de **Mérida – Venezuela**, cuyo objetivo fue: Presentar un Sistema Automatizado de Control Interno para la

optimización y simplificación de los procesos administrativos del área de caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido (IUTE), para lo cual se utilizó la metodología analítica – documental, llegando a los siguientes resultados: Al aplicar un sistema de control interno de forma automatizada, permitirá un mejor funcionamiento del área de caja, perfeccionando así los procesos que se ejecutan en dicha área, se mejorará el desenvolvimiento de las diferentes actividades que allí se realicen de forma razonable, basadas en la optimización del tiempo, la organización y el control. Asimismo determinaron que la propuesta permitirá la disminución de la pérdida de tiempo en actividades que se solucionan con la organización y un sistema automatizado que maneje el control interno del área mencionada, que en la actualidad no se lleva de ninguna forma, lo que origina problemas para el momento de auditorías, o lo más común la búsqueda apresurada de información solicitada por los usuarios o por algunas dependencias, por ende la factibilidad desde todos los sectores para la implementación del mismo.

2.12. Antecedentes Nacionales

En este informe de investigación se entiende por antecedentes nacionales a todo trabajo de investigación, realizado por algún investigador, en cualquier ciudad del Perú, menos en Trujillo; sobre la variable de investigación.

Carranza, Cespedes & Yactayo, 2016. En su tesis titulada: **“Implementación del Control Interno en las operaciones de Tesorería en la empresa de servicios Suyelu S.A.C. del distrito Cercado de Lima en el año 2013”**, desarrollada en **Los Olivos – Lima**, cuyo objetivo fue: Analizar la

incidencia del control interno en las operaciones de tesorería de la Empresa de servicios Suyelu S.A.C. del distrito Cercado de Lima año 2013, llegando así a los siguientes resultados: La implementación del control interno en el área de tesorería permite proteger, salvaguardar los recursos y activos de la organización con la finalidad de evitar futuras pérdidas, fraudes y robos que afecten económicamente a la empresa; para ello es necesario que las operaciones que se realizan en tesorería se lleven adecuadamente garantizando confiabilidad en la información, orden administrativo en cuanto a la documentación y procesos del área lo cual va a permitir cumplir con los objetivos del control interno. También la elaboración de un cronograma de pagos es de vital importancia en el área de tesorería, este le permite al área contar con una mejor organización y planificación en sus pagos, debido a que no es conveniente tener un mal prestigio antes las entidades que nos proveen bienes y servicios, esto evitará que se desembolsen gastos innecesarios ya sea en moras, intereses incluso deudas por incumplimiento de pagos, además esta herramienta permite dar a conocer a la gerencia del dinero que dispone para hacer frente a las obligaciones económicas.

También **Martínez, 2014**. En su tesis sobre “**El Control Interno en la gestión del área de Tesorería de las empresas de servicios en el Perú, 2014**”, desarrollada en la ciudad de **Lima**, cuyo objetivo fue: Optimizar la gestión del área de tesorería de una empresa de servicios en base a un control interno efectivo, para lo cual se utilizó la metodología no experimental – descriptivo, llegando así a los siguientes resultados: El control interno efectivo implementa todas las medidas necesarias para el buen manejo financiero, luego

verifica el cumplimiento de tales medidas y finalmente recomienda la retroalimentación correspondiente, de tal modo que facilita que la tesorería cumpla las funciones que le corresponde llevar a cabo con el manejo óptimo del efectivo y equivalentes de efectivo. En otras palabras el control interno es indispensable para desarrollar una buena gestión empresarial.

Asimismo **Campos, 2015**. En su tesis titulada: **“Propuesta de diseño de Control Interno para mejorar la eficiencia del área de Tesorería en la empresa constructora Concisa en la ciudad de Chiclayo 2014”**, cuyo objetivo fue: Diseñar controles internos para mejorar la eficiencia en el área de tesorería de la empresa Constructora Concisa, en el periodo 2013 – 2014, para lo cual se utilizó la metodología descriptiva – explicativa, llegando así a los siguientes resultados: Para mejorar el área de tesorería se propuso el diseño de la organización administrativa, la mejora de los procedimientos del proceso del área y definir las políticas y procedimientos de cada operación realizada por el área. Por lo tanto la organización operativa mejorará la eficiencia en cada actividad que esta realice; asimismo los modelos proporcionados para un mejor control y orden del efectivo.

Finalmente **Zevallos, 2013**. En su tesis titulada: **“Propuesta de un Sistema de Control Interno en el área de Tesorería de la empresa comercial Promotores Mineros S.A.C. periodo 2011”**, desarrollada en la ciudad de **Lima**, cuyo objetivo fue: Determinar los controles internos indispensables en el área de tesorería de la empresa Promotores Mineros S.A.C., para lo cual se utilizó la metodología documental – descriptiva,

llegando así a los siguientes resultados: El flujo de caja y presupuesto, determinará la disponibilidad de una cuenta de resultados y balance provisional, permitiendo cubrir las necesidades de financiación de la empresa. También los lineamientos de las cuentas por pagar y cobrar son de suma importancia para el manejo eficiente de estos recursos financieros. De tal manera que el control interno representa un proceso desarrollado por los métodos y procedimientos diseñados y establecidos con la finalidad de asegurar la correcta conducción de la organización y logro eficiente de los objetivos organizacionales establecidos.

2.1.3. Antecedentes Regionales

En este informe de investigación se entiende por antecedentes regionales a todo trabajo de investigación, realizado por algún investigador, en cualquier ciudad del departamento de La Libertad, menos en Trujillo; sobre la variable de investigación.

Bustamante, Cerquera, Contreras, Florentino, Rivera & Sánchez, 2010. En su trabajo de investigación sobre la **“Implementación de un adecuado Sistema de Control Interno y su influencia en los procesos y controles de la oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Virú”**, desarrollada en la ciudad de **Virú**, cuyo objetivo fue: Analizar de qué manera la implementación de un adecuado control interno, influye en los procesos y controles de la oficina de tesorería y el normal desarrollo de sus operaciones de la Municipalidad Provincial de Virú, para lo cual se utilizó la metodología no experimental – descriptivo, llegando así a los siguientes

resultados: Una adecuada implementación del sistema de control interno, en base a las normas de control interno y utilizando la guía para su implementación es una excelente herramienta de trabajo para mejorar los procesos y procedimientos del área de tesorería. Asimismo cabe destacar que la estructura del control interno en una entidad tiene como finalidad principal establecer una adecuada estructura organizacional, métodos para asignar autoridad y responsabilidad, supervisión efectiva de las actividades, así como asegurar la exactitud e integridad de los registros contables, preparación oportuna de la información financiera contable y promover la eficiencia en sus operaciones.

2.14. Antecedentes Locales

En este informe de investigación se entiende por antecedentes locales a todo trabajo de investigación, realizado por algún investigador, solo en la ciudad de Trujillo; sobre la variable de investigación.

Carbajal & Rosario, 2014. En su informe de investigación sobre “**El Control Interno de efectivo y su incidencia en la gestión financiera de la Constructora A & J Ingenieros S.A.C. para el año 2014**”, desarrollado en la ciudad de **Trujillo**, cuyo objetivo fue: Demostrar de qué manera el Control Interno del efectivo mejorará la gestión financiera en la Constructora A&J Ingenieros S.A.C para el año 2014, para lo cual se utilizó la metodología no experimental – descriptiva, llegando así a los siguientes resultados: La aplicación del control interno del efectivo mejoró significativamente la gestión financiera permitiendo así una mayor consistencia en el tratamiento de todas y

cada una de las operaciones que genera el efectivo en caja y bancos con el fin de informar la exactitud de sus resultados.

Finalmente **Quiroz, 2015**. En su tesis titulada: **“Propuesta de implementación de un Sistema de Control Interno para mejorar la gestión económica-financiera de la empresa de transportes y servicios Turismo Moche SRL año 2014”**, desarrollada en la ciudad de **Trujillo**, cuyo objetivo fue: Proponer un Sistema de Control Interno para la mejora en la gestión económica-financiera de la Empresa de Transportes y Servicios Turismo Moche SRL, ejercicio 2014, para lo cual se utilizó la metodología descriptiva-analítica, llegando así a los siguientes resultados: El aporte de un sistema de control interno es determinante para ejercer mejoras económicas-financieras en la empresa, es por ello que el diseño de un sistema de control interno adecuado determinará un Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa, el desarrollo de las actividades y permitirá mantener un efecto positivo respecto a resultados económicos y financieros. Por lo tanto el diseño de un sistema de control interno consiste en un proceso permanente y continuo, que debe ser moldeado de acuerdo a las debilidades detectadas en la empresa con el fin de salvaguardar los activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información económica, financiera y la complementaria administrativa y operacional.

2.2. Bases teóricas de la investigación

2.1.1. Marco Teórico

2.1.1.1. El impacto de COSO

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) [Comité de organizaciones patrocinadas de la Comisión Treadway] está compuesto por cinco organizaciones profesionales:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executives of International (FEI)
- Institute of Management Accountants (IMA)
- The Institute of Internal Auditors (IIA)

Estas organizaciones tienen su sede principal en los Estados Unidos pero cada una constituye una red con amplio alcance mundial, gracias principalmente a sus capítulos y vinculados. COSO es completamente independiente de sus organizaciones patrocinadas e incluye representantes de la industria, contaduría pública, firmas de inversión y la New York Stock Exchange (NYSE). COSO es una organización voluntaria (sin ánimo de lucro) del sector privado dedicada a orientar, sobre una base global, a la administración ejecutiva y a las entidades de gobierno hacia el establecimiento de operaciones de negocio más efectivas, eficientes y éticas. Patrocina y difunde estructuras conceptuales (frameworks) y orientación (guidance) con base en investigación en profundidad, análisis y mejoras prácticas.

Fue constituido en 1985 para patrocinar la National Commission on Fraudulent Financial Reporting [Comisión nacional sobre información financiera fraudulenta], que es una iniciativa independiente del sector privado que estudia los factores causales que pueden conducir a la información financiera fraudulenta. También ha desarrollado recomendaciones para compañías públicas y sus auditores independientes, para la SEC y otros reguladores, así como para instituciones educativas. El primer presidente de la mencionada National Commission on Fraudulent Financial Reporting fue James C. Treadway, Jr. (Vicepresidente ejecutivo y consejero general de Paine Webber Inc. Y anterior comisionado de la US-SEC). De ahí se deriva el nombre popular de “Treadway Commission”. (Mantilla, 2009)

El informe COSO publicado en el año 1992, por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission fue el feliz resultado de más de cinco años de trabajo y esfuerzo recogiendo las opiniones de amplia diversidad de expertos, legisladores, funcionarios públicos, directores financieros, auditores, etc. Cabe decir que desde entonces, hay un antes y un después sobre el control, puesto que dicho Marco, ha sido reconocido por ejecutivos, miembros del consejo de administración, organismos reguladores, creadores de normas, organizaciones profesionales y otros como un marco apropiado y exhaustivo para el control interno.

Los procesos de negocios que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la empresa y entre las mismas, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión. El control es parte de dichos procesos y está integrado en los mismos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no es un sustituto de esta. Esta conceptualización del control interno dista mucho de la antigua perspectiva, que veía el control interno como un elemento añadido a las actividades de una entidad o como una carga inevitable impuesta por los organismos reguladores o por los dictados de burócratas excesivamente celosos.

El Marco establecido por el informe COSO, en muchos aspectos sigue plenamente vigente, por lo que parece oportuno resaltar sus principales aportaciones conceptuales, dada su relevancia internacional en dos niveles: (Fonseca, 2011)

✓ **Nivel organizacional**

Este documento destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del control interno de gestión, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado

en los procesos de la empresa y no como un conjunto pesado, compuesto por mecanismos burocráticos.

✓ **Nivel regulatorio o normativo**

El informe COSO ha pretendido que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control, tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de auditoría interna y externa, o en los ámbitos académicos o legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual hasta entonces resultaba complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre el control del gestión, bien sea interno, bien sea externo. (Jaime, 2013)

La mayoría de entidades del sector privado han establecido de acuerdo con sus necesidades y su proceso evolutivo, un sistema simple o complejo de procedimientos de control para que las personas realicen sus actividades en forma diaria. Por lo tanto, es fácil visualizar en un organigrama las líneas de autoridad, y las atribuciones que corresponden a las divisiones o departamentos en una organización, bajo el mando de personas. Sin embargo los procedimientos de control diseñados en una entidad podrían ser de distinta naturaleza, según el tipo de trabajo que las personas ejecutan.

2.1.1.2. El control interno

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos en forma coordinada que se adoptan en un negocio para la

protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por dirección. (Bravo, 2000)

Es el plan organizacional y todas las medidas afines que usa una entidad para salvaguardar los activos, fomentar el acatamiento de sus políticas, promover su eficacia operativa y garantizar que se tengan registros contables precisos y fiables. (Horngren, Harrison & Smith, 2003)

2.1.1.3. Objetivos del control interno

El marco integrado de control interno establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno: (COSO, 2013)

- **Objetivos operativos:** hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.
- **Objetivos de información:** hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.
- **Objetivos de cumplimiento:** Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

El control interno, en su concepto más amplio, no solo tiene como objeto evitar o reducir los fraudes. Es también una salvaguarda en contra del desperdicio, ineficiencia y promueve la seguridad de que las políticas de operación están siendo cumplidas por personal competente y leal. (Bravo, 2000)

2.1.1.4. Elementos del control interno

✓ Organización

Los elementos de control interno en que interviene la organización son:

- Dirección, que asume la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.
- Coordinación, que adopte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico; que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.
- División de labores, que defina claramente la independencia de las funciones de operación (producción, ventas), custodia (caja, tesorería) y registro (contabilidad, auditoría interna).

El principio básico del control interno es en este aspecto, según la I.A.C. (Instituto Americano de Contadores), que ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación.

El principio de división de funciones impide que aquellos de quienes depende la realización de determinada operación

puedan influir en la forma que ha de adoptar su registro o en la posesión de los bienes involucrados en la operación. Bajo este principio, una misma transacción debe pasar por diversas manos, independientes entre sí.

- Asignación de responsabilidades, que establezca con claridad los nombramientos, dentro de la empresa, su jerarquía, delegue facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas.

✓ **Procedimiento**

La existencia de control interno no se demuestra solo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización:

- Planeación y sistematización: Es deseable encontrar en uso un instructivo general o, una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación; la división de labores; el sistema de autorizaciones y fijaciones de responsabilidades.

Estos instructivos usualmente asumen la forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento, por parte del personal, con las prácticas que dan efecto a las políticas de la empresa; uniformar los procedimientos; reducir errores; abreviar el periodo de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y decisiones apresuradas.

Por ejemplo, en el aspecto concreto de la contabilidad, la planeación y sistematización exigen al menos un catálogo o plan de cuentas con su respectivo instructivo, sino una gráfica del trámite contable y un manual de procedimientos aplicables a las formas, registros e informes contables.

Un grado más elevado de planeación requiere control presupuestal e implantación de estándares de producción, distribución y servicios.

- Registros y formas: Un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, ingresos y gastos.
- Informes: Desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante de control es la información interna. En este sentido, desde luego no es suficiente la preparación periódica de informes internos, sino su estudio cuidadoso (por personas con capacidad para juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias).

Los informes contables constituyen en este aspecto un elemento muy importante del control interno, desde la preparación de balances mensuales, hasta las hojas de distribución de adeudos de clientes por antigüedad o de obligaciones por vencimientos.

Las actividades de producción y distribución pueden vigilarse de cerca, mediante informes periódicos, analíticos y comparativos; informes de ventas, de costos, análisis de variaciones de eficiencia y tiempo ocioso, etc.

Un control interno de tipo más elevado probablemente incluirá informes periódicos sobre capital de trabajo, origen y aplicación de fondos, variaciones financieras, presupuestales, etc.

✓ **Personal**

Por sólida que sea la organización de una empresa y adecuados los procedimientos implantados, el sistema de control interno no puede cumplir su objetivo si las actividades diarias de la empresa no se encuentran a cargo de personal capacitado.

Los elementos de personal que interviene en el control interno son:

➤ **Entrenamiento**

Mientras mejores programas de entrenamiento se encuentren en vigencia, más apto será el personal encargado de los diversos aspectos del negocio.

El mayor grado de control interno logrado permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado, así como la reducción de ineficiencia y desperdicio.

➤ **Eficiencia**

Luego del entrenamiento, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado a cada actividad. El interés del negocio por

medir y alentar la eficiencia constituye un coadyuvante del control interno. Los negocios adoptan algún método para el estudio de tiempo y esfuerzo empleados por el personal que ofrecen al auditor la posibilidad de medir comparativamente las cifras representativas de los costos.

➤ **Moralidad**

Es obvio que la moralidad del personal es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno.

Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son en efecto ayudas importantes al control. Las vacaciones periódicas y un sistema de rotación de personal deben ser obligatorios hasta donde lo permitan las necesidades del negocio. El complemento indispensable de la moralidad del personal como elemento del control interno se encuentra en las fianzas de fidelidad que deben proteger al negocio contra manejos indebidos.

➤ **Retribución**

Es indudable que un personal retribuido adecuadamente se presta mejor de realizar los propósitos de la empresa con entusiasmo y concentre mayor atención en cumplir con eficiencia que en hacer planes de incentivos y premios, pensiones por vejez y oportunidad que se brinda para plantear sus sugerencias y problemas personales constituyen elementos importantes del control interno.

✓ **Supervisión**

No es únicamente necesario el diseño de una buena organización, sino también la vigilancia constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización. La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por diferentes funcionarios y empleados y en forma directa e indirecta.

Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno.

Según algunos autores los requisitos de un Sistema de Control Interno son los siguientes:

- Los controles deben ser comprensibles.
- Los controles han de adaptarse a la forma de organización.
- Los controles han de registrar las desviaciones de manera rápida.
- Los controles han de ser apropiados.
- Los controles han de ser flexibles.
- Los controles han de ser económicos; y
- Los controles han de tender a una acción correctiva.

Entre los principales instrumentos de que se valen las empresas, podemos citar entre otros a los siguientes: (Bravo, 2000)

- Procedimientos.
- Informes y estadísticas.
- Métodos.

- Estructura de organización adecuada.
- Objetivos y políticas.
- Normas de actuación.
- Registros.
- Plan de cuentas.
- Auditoria interna.
- Auditoria externa.
- Seguros, etc.

2.1.1.5. Principios del control interno según COSO

Un análisis de los distintos criterios y estructuras conceptuales más importantes permite señalar los siguientes siete principios del control interno:

✓ Segregación de funciones

Es, posiblemente el más antiguo y aceptado de manera general, si bien su entendimiento tiene distintos matices, los cuales han ido cambiando en la medida en que ha evolucionado el control interno. No se trata únicamente de la segregación de funciones entre quien maneja los dineros y quien elabora y custodia los registros contables. En la actualidad tiene dos connotaciones particularmente importantes:

- Segregación de las funciones relacionadas con los distintos roles vinculados con el control interno: diseño, implementación, mejoramiento, evaluación y auditoria. O si se quiere expresar de una mejor manera: los papeles que desempeñan directivos

(administradores) principales, personal de apoyo (incluye directores de auditoría / control interno) y auditores (especialmente independientes). El principio que está en la base de este principio es el que técnicamente se le conoce como *checks and balances* (pesos y contrapesos): la diferenciación fundamental en las funciones/roles en la búsqueda del logro de objetivos compartidos.

- Por niveles: conlleva a diferenciar las funciones de control interno según el nivel organizacional (estratégico, táctico, operativo y específico).

El entendimiento más antiguo de la segregación de funciones señala que ninguna persona debe tener control sobre una transacción desde el comienzo hasta el final. De manera ideal y particularmente en las organizaciones grandes, complejas, ninguna persona debe ser capaz de registrar, autorizar y conciliar una transacción.

✓ **Autocontrol**

No hay controles internos que sean externos. La dirección, gestión, supervisión y evaluación/valoración del control interno son resorte de la administración principal (alta gerencia).

El sistema, a través del subsistema (o mejor: el proceso) de control interno, se controla a sí mismo.

El mejor de todos los controles internos, es que los procesos sean desempeñados por gente capaz, apoyada con tecnología.

Claro está, la evaluación y la auditoria del control interno si tienen que ser externas: el auditor tiene que ser independiente. En dos formas distintas: el auditor interno tiene que ser externo a la administración y el auditor externo (de estados financieros) tiene que ser externo a toda la organización.

Por el contrario, la valoración del control interno es un asunto que corresponde a la administración y que ésta somete a auditoría realizada por el auditor independiente.

En el anterior entendimiento surge una dificultad, derivada de los enfoques participativos de auto-evaluación y auto-valoración del control, que han sido interpretados de manera equivocada, como el supuesto de que cada quien es capaz de controlarse a sí mismo y puede actuar de acuerdo con su propio criterio. Ello corresponde a lo menos parecido al control dado que éste, entendido como poder, requiere que todos los componentes del sistema se orienten hacia el logro eficaz de los objetivos compartidos.

Debe hacerse una precisión importante: es necesario diferenciar entre autocontrol (tal y como es explicado arriba) y auto-valoración del control, un conjunto de herramientas de trabajo a través de las cuales se facilita que el personal de una organización haga su propia valoración del control y la traduzca en informes y acciones relacionadas con el funcionamiento de la organización.

✓ **Desde arriba hacia abajo**

El control interno es una “presión” o “influencia” ejercida por los máximos niveles administrativos (alta gerencia), desde arriba hacia abajo. Técnicamente se denomina “el tono desde lo alto”. Ningún control interno puede funcionar desde abajo hacia arriba, esto es, un empleado de nivel bajo no puede controlar a los directivos principales.

La forma más primitiva de este principio se denominó “autorización”: las transacciones deben ser autorizadas y ejecutadas por personas que actúan dentro del rango de autoridad.

Pero este principio se mantiene, ahora en forma ampliada: las transacciones, los eventos (riesgos) y las condiciones (contratos) tienen que ser autorizados y ejecutados por personas que actúan dentro del rango de autoridad y con seguimiento estricto del debido proceso. Ello está en la nariz de las prácticas contemporáneas de gobierno corporativo.

En la actualidad, a partir de enfoques de procesos y con uso intensivo de tecnologías de la información, las autorizaciones se convierten en simples “password” (claves para las autorizaciones de acceso).

En una perspectiva estratégica, la presión proveniente desde lo alto señala diversos aspectos entre los cuales se destacan:

- Los procesos de mayor nivel (macro-procesos) abarcan los procesos de menor nivel (sub-procesos, tareas, actividades).

- El direccionamiento proviene de la alta gerencia (visión, misión) y se traslada la acción por mecanismos operativos que es preciso alinear.
- El tono desde lo alto es, fundamentalmente de carácter ético (de negocios) que se convierte en algo de forzoso cumplimiento vía estrategias, planes, o en ultimas, por mecanismos de carácter legal.

La estructura conceptual integrada que ofrece COSO sobre el control interno depende en gran medida de esto y para ello emplea la denominación “tono desde lo alto”.

✓ **Costo menor que beneficio**

Este principio afianza el hecho de que el control interno genera valor para la organización (generación de valor para el cliente y agregación de valor para el accionista).

Ello implica que los controles internos no pueden ser más costosos que las actividades que controlan ni que los beneficios que proveen. Si el control interno genera sobre-costos o duplicidades, es mejor eliminarlo.

La otra cara de ello es que el control interno constituye un costo, no es gratis. Si bien el costo tiene que ser considerablemente menor que el beneficio, no es gratis.

Esto es asunto clave cuando se va implementar un sistema de control interno, y mucho más aun cuando se va a evaluar (valorar) o auditar.

Este principio lleva implícito entender que el control interno es un proceso (Cfr. COSO) o un sistema (Cfr. CoCo). Como proceso, se inserta dentro del sistema organizacional y hace parte de la cadena de valor del negocio. En otras palabras, hace parte del ciclo financiero de agregación de valor para el cliente y de generación de valor para el accionista.

Lo que si definitivamente no se admite es que el control interno sea gasto. Si es gasto, no tiene poder de recuperación de la inversión que conlleva y es mejor eliminarlo. Y en ultimas, para aporte valor, el beneficio que genera tiene que ser sustancialmente mayor que el costo que conlleva.

✓ **Eficacia**

El control interno depende de los resultados que ofrece. Si no se asegura el logro de los objetivos organizacionales, no sirve. De ahí que la evaluación básica del control interno sea siempre una evaluación/valoración de su eficacia.

El entendimiento de este principio es una de las grandes fortalezas de COSO. La eficacia del control interno depende directamente del logro de los objetivos de negocio que tiene el sistema: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad del proceso de presentación de

reportes financieros, cumplimiento de normas y obligaciones, salvaguarda de activos, direccionamiento estratégico.

La ley Sarbanes-Oxley de 2002 (Estados Unidos) le ha dado mayor importancia a este principio al condicionar tanto la valoración que hace la administración como el dictamen que hace el auditor en términos de la eficacia del control interno.

En resumen el control interno depende de los resultados que es capaz de ofrecer.

✓ **Confiabilidad**

Es la relación que existe entre la efectividad del diseño y operación del sistema de control interno y la extensión de la documentación, conciencia y monitoreo del control interno.

Se expresa mejor como una fórmula matemática:

$$\text{Confiabilidad del CI} = \frac{\text{Ed} * \text{Eo}}{\text{ed} * \text{ec} * \text{em}}$$

Donde:

Ed = Efectividad del diseño del control interno

Eo = Efectividad de la operación del control interno

ed = Extensión de la documentación

ec = Extensión de la conciencia

em = Extensión del monitoreo

El asunto empieza a conocerse dado que es fruto de la Ley Sarbanes-Oxley del 2002 (Estados Unidos).

✓ **Documentación**

Toda información relacionada con el control interno debe estar debidamente documentada, de manera tal que pueda ser analizada por cualquier usuario interesado, ya se trate de la administración (para efectos de su propia valoración), de los auditores (para efectos de su valoración o de su dictamen), o de los reguladores (para efectos derivados de las acciones de supervisión, inspección, vigilancia y control).

Dos entendimientos tradicionales sobre el particular han sido superados. El primero, hace referencia a que solo las transacciones deben estar clara y completamente documentadas y disponibles para revisión. El segundo tiene que ver con los papeles de trabajo.

El entendimiento actual sobre la documentación es mucho más amplio y hace referencia a toda la información sobre el control interno, incluidos el criterio de control, el diseño seleccionado y las acciones emprendidas. Abarca no solo a la administración sino también a los auditores. Y, por efecto de la Ley Sarbanes-Oxley del 2002 (Estados Unidos), conlleva la conservación de la misma.

Intentando hacer una síntesis de lo anterior, puede afirmarse que estos principios implican un entendimiento propio, renovado del control interno y le dan su caracterización. Son desarrollados, en mayor a menor extensión, por los diferentes criterios de control. (Mantilla, 2009)

2.1.1.6. Componentes del control interno

✓ Entorno de control

Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrolla el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el “el tono más alto” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación de desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño. El entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno.

✓ **Evaluación de riesgos**

Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de objetivos.

La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionaran.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos. Asimismo, la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad.

La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo.

✓ **Actividades de control**

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desarrollo empresarial. La segregación de funciones normalmente está integrada en definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

✓ **Información y comunicación**

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye

en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

✓ **Actividades de supervisión**

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocios en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda. (COSO, 2013)

2.1.1.7. Componentes y principios

El marco integrado de control interno establece un total de diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. Dado que estos diecisiete principios proceden directamente de los componentes, una entidad puede alcanzar un control interno efectivo aplicando todos los principios. La totalidad de los principios son aplicables a los objetivos operativos, de información y cumplimiento. A continuación se enumeran los principios que soportan los componentes del control interno. (COSO, 2013)

✓ Con respecto al entorno de control

- 1) La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
- 2) El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema del control interno.
- 3) La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de objetivos.
- 4) La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.
- 5) La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de objetivos.

✓ **Con respecto a la evaluación de riesgos**

- 6) La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
- 7) La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se debe gestionar.
- 8) La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
- 9) La organización identifica y evalúa los cambios que podrán afectar significativamente al sistema de control interno.

✓ **Con respecto a las actividades de control**

- 10) La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
- 11) La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
- 12) La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
- 13) La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

✓ **Con respecto a la información y comunicación**

- 14) La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- 15) La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
- 16) La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos claves que afectan al funcionamiento del control interno.

✓ **Con respecto a las actividades de supervisión**

- 17) La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
- 18) La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

2.1.1.8. Limitaciones del control interno

Aunque se dedique todos los esfuerzos y recursos para implantar un buen sistema de control interno, se debe tener en cuenta que ningún sistema de control interno es infalible y que, como cualquier otra medida de control, estos sistemas tienen sus limitaciones. (Amat & Campa, 2013)

Entre las limitaciones del control interno podríamos citar las siguientes:

- ✓ Posibilidad de que al ejecutar los controles se produzcan errores por una mala comprensión de las instrucciones, errores de juicio, falta de atención, fallo humano, etc.
- ✓ Posibilidad de que la colusión entre diferentes empleados implicados en el proceso invalide la eficacia de la segregación de funciones como medida de control.
- ✓ Posibilidad de que las decisiones de la Dirección se tomen de forma errónea o fraudulenta. Aunque los procedimientos sean correctos, en muchas ocasiones la decisión última lo toma una sola persona; es decir el director del departamento, y por lo tanto en la honradez de esa persona recae en parte el buen funcionamiento del proceso.

Estas limitaciones impiden que el consejo y la dirección tengan la seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad, es decir el control interno proporciona una seguridad razonable, pero no absoluta. A pesar de estas limitaciones inherentes, la dirección debe ser consiente de ellas cuando seleccione, desarrolle y despliegue los controles que minimicen, en la medida de lo posible, estas limitaciones. (COSO, 2013)

2.1.1.9. Tipos de control interno

En un sentido amplio, el control interno se refiere al control administrativo y control contable:

- a) Los controles administrativos incluyen el plan de organización (por ejemplo, el organigrama oficial que describe las relaciones

jerárquicas), así como los métodos y procedimientos que facilitan la planeación de la administración y el control de las operaciones. He aquí algunos ejemplos: los procedimientos de presupuestación departamental, los informes sobre el desempeño y los procedimientos para otorgar crédito a los clientes.

- b) Los controles contables abarcan los métodos y procedimientos gracias a los cuales se autorizan las transacciones, se salvaguardan los activos y se garantiza la exactitud de los registros financieros. Los controles contables eficientes contribuyen a aumentar al máximo la eficiencia, además de que sirven para reducir al mínimo el desperdicio, los errores involuntarios y los fraudes. (Horngren, Sundem & Elliott, 2000)

2.1.1.10. Evaluación del control interno

De acuerdo con las normas de auditoría, relativas a la ejecución del trabajo, el auditor, supervisor o revisor fiscal debe estudiar y evaluar el control interno de la entidad solidaria.

El estudio es el examen mismo, la investigación y análisis del control existente: la evaluación es la conclusión a la que se llega, es el juicio que se forma en la mente del auditor al evaluar los resultados del control interno, si es bueno o defectuoso, es decir si permite la consecución plena de sus objetivos o no.

La evaluación del control interno debe ser lo suficientemente detallada para entender el sistema que emplea la entidad para realizar,

registrar y procesar las transacciones que conduzcan a la preparación de los estados financieros. El auditor usará técnicas como indagación del personal, observación y referencias a documentación (por ejemplo, manuales de procedimientos y descripciones de funciones), para determinar los controles en las diferentes áreas de la entidad. La magnitud del estudio y evaluación del control interno se rigen por el juicio o criterio del auditor en cuanto a la manera más eficaz y eficiente de obtener evidencia apropiada de auditoría, suficiente para tener una base razonable a fin de presentar su informe. (Cardozo, 2006)

✓ **Métodos de evaluación**

Existen tres métodos para efectuar el estudio y evaluar el control interno:

1. Método descriptivo

Consiste en la explicación, por escrito, de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos científicos del control interno. Es decir, es la formulación mediante un memorando donde se documentan los distintos pasos de un aspecto operativo.

2. Método de cuestionarios

Consiste en elaborar previamente una relación de preguntas sobre los aspectos básicos de la operación a investigar y a continuación se procede a obtener las respuestas de tales preguntas. Generalmente estas preguntas se formulan de tal

manera que una respuesta negativa advierta debilidades en el control interno.

3. Método de grafico

Este método tiene como base esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos; en dichos dibujos se representan departamentos, formas, archivos y en general el flujo de información de las diferentes operaciones hasta afectar la cuenta del mayor general.

En la práctica este resulta ser el método más eficiente para estudiar y evaluar el control interno, ya que se parte de nada y toda la información es producto de observación, inspección e indagaciones directas que efectúa el auditor con base en los cuales diagrama el flujo del control interno aplicable a la información que afecta a cada una de las operaciones de la entidad.

2.1.1.11. Control interno del ciclo de tesorería

El ciclo de tesorería engloba todas las operaciones productivas de la actividad relacionadas con el efectivo en todas sus fases de financiación, distribución y reintegros. Este ciclo está ligado con el de ingresos y el de compras y que en ambas se cierra con las operaciones de recepción y desembolso de efectivo las cuales son la fuente de las transacciones del ciclo de tesorería. El funcionamiento y la sistemática para el proceso de transacción correspondientes a este ciclo variará de una empresa a otra. (Meléndez, 2009)

De manera general se pueden destacar las siguientes funciones en el ciclo de tesorería:

- ✓ Custodia física del efectivo y de los valores así como su administración.
- ✓ Administración, ejecución y control de las operaciones financieras y de inversión.
- ✓ Seguimiento y control de las deudas con entidades de crédito en cuanto a la liquidación del principal e intereses y al cumplimiento de las condiciones contractuales formalizadas.
- ✓ Operaciones de recepción y desembolso de efectivo, incluyendo conciliación de saldos.
- ✓ Transacciones de descuento de papel comercial.
- ✓ Contactos y negociaciones con las instituciones financieras y de crédito.
- ✓ Confección de planes financieros a corto y largo plazo.

Para procesar todo el ámbito de transacciones que abarca el ciclo de tesorería es necesario tener presente todas las bases de información representadas por registros, archivos, listados y demás detalles los cuales entran a formar parte del funcionamiento del ciclo. Cabrían destacar las siguientes:

- ✓ Relación-detalle de todas las entidades de crédito con las que opera la entidad, especificando el tipo de transacción formalizada con

cada una (cuenta corriente, cuenta crédito, préstamos, líneas de descuento, etc.) sus condiciones y sus saldos.

- ✓ Relación actualizada de inversiones financieras permanentes o temporales realizadas por la empresa (cartera de inversiones), documentadas por acciones, bonos y otros instrumentos adquiridos como inversiones.
- ✓ Detalle de títulos de crédito utilizadas por la entidad para su actividad (cheques, pagarés, cartas de crédito, etc.)
- ✓ Registro de entradas y salidas de fondos (Libro de caja y de bancos) conciliación de transacciones.
- ✓ Revisiones mensuales de estados de tesorería (estadísticas de tesorería)

Los enlaces e interconexiones que pueda tener el ciclo de tesorería con otros ciclos o áreas determinadas deben de estar adecuadamente controlados para garantizar su correcto funcionamiento.

Este control garantizará un eficaz flujo de operaciones y una fiabilidad en la información financiera-contable generada.

✓ **Controles**

Los controles a considerar en relación con el ciclo de tesorería van a ser los siguientes:

- **Asignación de responsabilidades y de autoridad a personas apropiadas y de acuerdo con las políticas establecidas con el objeto de:**

- ✓ Definir y seleccionar las fuentes de inversión y de financiación necesarias para la entidad, habiendo llevado a cabo previamente un análisis a cuestiones como la capacidad y disposición actual de endeudamiento e inversión, motivos de endeudamiento o inversión, costos, supuestas restricciones legales, etc. Estas políticas de inversión y financiación se fijarán por escrito. Con ello se evitan riesgos a la hora de adquirir necesidades de capital o de obtener una financiación en condiciones poco satisfactorias por falta de planificación.
- ✓ Determinar el momento, cantidad y condiciones de las transacciones de financiación o de inversión (tanto en entidades como en valores). Es recomendable la existencia de personas independientes que realicen verificaciones periódicas que confirmen que las fuentes de inversión y financiación formalizadas y registradas han sido autorizadas y acordes a las políticas de selección aprobadas. Con ello se evitan inversiones no autorizadas y estructura de capital inapropiada.
- ✓ Autorizar situaciones específicas o anómalas que impliquen una desviación en las políticas definidas por la entidad (cambios en las deudas financiadas por renegociación de condiciones, actualización al valor de libros de las carteras de inversión, etc.).

- ✓ Supervisar los procedimientos establecidos en el proceso del ciclo de tesorería mediante un manual de políticas y procesos a seguir junto con su documentación necesaria. Ello implicará también periódicas verificaciones de las aprobaciones que se requieren para la transferencia de responsabilidades modificaciones en los sistemas de archivos, formatos, etc.
 - ✓ Obtener la autorización para la realización de todo el proceso de ingresos y pagos, siempre debidamente soportado por la documentación aprobada.
 - ✓ Seguimiento, control y verificación de los saldos registrados de efectivo, inversiones y financiación, así como de las transacciones relacionadas.
 - ✓ Salvaguardia y custodia de efectivo y valores, así como de los registros y documentación soporte.
- **Segregación de funciones y responsabilidades en los distintos procesos del ciclo de tesorería.**
- ✓ Separación de las funciones de formalización de compras y ventas de inversiones de las funciones de contabilización y pagos.
 - ✓ Segregación de las funciones de preparación, forma y entrega de cheques con las del registro de dichas operaciones en la contabilidad.

La correcta segregación de funciones disminuirá la posibilidad de la existencia de errores, irregularidades o utilización de registros de manera indebida por personal no autorizado.

➤ **Formalización de inversiones en valores, compraventa de inversiones y financiación, previa aprobación de las mismas y acorde con las políticas establecidas. Dichas transacciones se procesarán con exactitud y se registrarán de manera oportuna. Se tendrán en cuenta:**

- ✓ Establecimiento de sistemáticos documentados para la obtención o cancelación de recursos y compras o ventas de inversiones a base de solicitudes, las cuales se revisarán y aprobarán en su caso.
- ✓ Utilización de solicitudes prenumeradas para su control (Formatos de inversión, venta, etc.).
- ✓ Definición de personas autorizadas para la aprobación de las operaciones y firma de documentos a nombre de la entidad.
- ✓ Comparación entre las transacciones formalizadas y las políticas establecidas por la empresa:
 - Comparación de los Acuerdos reflejados en el Libro de Actas del Consejo de Administración o Junta de Accionistas u otros comités de Dirección con las transacciones procesadas y con las registradas en los estados financieros.

- Revisión periódica del cumplimiento de los acuerdos establecidos (compra de acciones, contratación de deudas, pagos de dividendos, etc.)
 - Verificación periódica entre las transacciones registradas y las formalizadas, por parte de una persona independiente a quien registra las operaciones de tesorería.
 - ✓ Mantenimiento de un registro cronológico de las órdenes de compra y venta de valores como base para determinar su reconocimiento dentro del período apropiado.
 - ✓ Conciliación de las transacciones contabilizadas con los estados de cuenta de terceros (bancos, corredores, etc.). a la vez los intereses generados se conciliarán con los importes a pagar y a cobrar procedentes de deudas e inversiones respectivamente.
 - ✓ Comprobación periódica de la necesidad de correcciones valorativas, en su caso, de los valores de las inversiones. Se comparará el valor reflejado en los libros con el valor de mercado, siendo revisado el posible cambio en los valores por personal independiente a quien los registró.
- **Reconocimiento y registro de las cantidades devengadas debidas y adeudadas de inversionistas, acreedores, deudores y otros con la adecuada clasificación, valoración y autorización. Se considerarán los siguientes controles:**

- ✓ Conciliaciones periódicas de los saldos de las cuentas auxiliares de inversiones, préstamos, créditos, etc., con los saldos de las cuentas del libro mayor.
 - ✓ Revisión de la utilización de cuentas contables correctas de inversión, acreedor y accionista.
 - ✓ Comparación de los estados de cuentas contables con las de entidades bancarias o corredores de valores e investigación de las partidas no identificadas.
 - ✓ Establecimientos de procedimientos y seguimientos de estudio, análisis y revisiones sobre las transacciones con el objeto de reflejar las cantidades devengadas sin cobrar y/o pagar.
 - ✓ Procedimientos escritos sobre:
 - Solicitud y aprobación de cambios en la clasificación de cuentas.
 - Corte y cierre de los períodos.
 - ✓ Revisión y aprobación de los asientos contables, por persona ajena a la que procede a su mecanización, utilizando formatos prenumerados de las anotaciones.
 - ✓ Confección de un detalle de cuentas a considerar en el ciclo de tesorería en donde se especifique su descripción, instrucciones de utilización y conceptos a incluir.
- **Realización de pagos a acreedores y obtención de cobros de deudores autorizados, controlados y basados en una**

transacción reconocida y formalizada correctamente. Los controles a tener en cuenta serán:

- ✓ Evidencia de revisión y aprobación por parte del responsable autorizado de los pagos efectuados.
- ✓ Control de los documentos autorizados que soportan las salidas monetarias mediante una numeración y/o anulación de los mismos una vez registrados.
- ✓ Conciliación periódica de los saldos bancarios de contabilidad y las cuentas o extractos de los bancos, para el control y registro de cobros y pagos.
- ✓ Políticas de firmar mancomunadas en la emisión de cheques y no utilización de firmas en blanco o al portador.

➤ **Seguimiento, control y verificación de los saldos de efectivo, inversión y financiación registrados, así como las transacciones relacionadas. De manera general se considerará:**

- ✓ Conciliación periódica de saldos, composición y movimientos contabilizados con los saldos y movimientos de los terceros (bancos, inversores, etc.)
- ✓ Verificación periódica del reflejo contable con la documentación soporte adecuadamente aprobada.
- ✓ Cotejo mensual de las cuentas auxiliares con las cuentas del mayor.

- ✓ Comprobación de los saldos detallados en los libros mediante confirmaciones.
 - ✓ Verificación de los valores registrados en los estados contables con los valores de mercado.
 - ✓ Supervisión general por parte del responsable del cumplimiento de los procedimientos y políticas establecidas y aprobadas por la Dirección.
- **Salvaguardia y custodia del efectivo y valores, así como de los registros y documentación importante. Para ello se llevará a cabo lo siguiente:**
- ✓ Custodia y servicios internos y externos de seguridad y protección (cajas de seguridad, servicios blindados, alarmas, servicios de seguridad, etc.)
 - ✓ Precaución para la protección y restricción en el acceso de documentación, cajas fuertes, registros, archivos informáticos, etc.
 - ✓ Copias de seguridad de ficheros informáticos y restricciones mediante códigos secretos para su acceso.
 - ✓ Formalización de seguros y fianzas.
 - ✓ Supervisión de controles por el responsable designado.

2.1.1.12. Organización del departamento de tesorería

✓ Gestión de cobros y pagos

Hay que analizar detenidamente como se cobra y se paga en el sector en el que queremos introducirnos y, partiendo de este análisis, crear los

mecanismos y poner los medios humanos para que ambas gestiones se realicen de la manera más eficaz posible. El proceso requerirá cambios, pruebas hasta que podamos considerar que la gestión es eficiente. (Santomá, 2000)

➤ **Importancia de la gestión de cobros y pagos**

La gestión de tesorería depende principalmente de cobros y pagos, y de la organización de los mismos. La gestión óptima debe implicar la previsión, control y conciliación de los movimientos de tesorería y no limitarse a ir a remolque de las circunstancias. La gestión de tesorería no implica un nivel alto de liquidez pero si permitirá prever posibles tensiones y estudiar soluciones a los problemas con la suficiente antelación. Sin una buena gestión de cobros, la empresa puede tener dificultades financieras que la pueden llevar hasta la suspensión de pagos.

Por otro lado, la gestión de cobros y pagos revela un aspecto de la profesionalidad de la empresa a nuestros proveedores. El no tener unas condiciones de cobro y pago definidas, así como un seguimiento de las mismas causará, además de posibles problemas de tesorería, una mala imagen frente a dichos clientes y proveedores. Así, los cobros y pagos son una parte importante de la relación de la empresa con terceros y, por tanto de su imagen. El no controlar los cobros contribuirá a una pérdida de credibilidad por parte de los clientes, y estos puede que relajen sus políticas de pago.

La falta de puntualidad en los pagos, puede denotar problemas internos y mermar la confianza del acreedor/proveedor en la empresa.

Por último, la gestión de cobros y pagos genera una serie de gastos bancarios cuyas condiciones deben negociarse previamente y controlarse, ya que pueden afectar negativamente a aquellas operaciones económicas que se pusieron en práctica sin tener en cuenta dicho factor. Una mala gestión de cobros y pagos forzaría a buscar soluciones que implicarán unos gastos financieros.

✓ **Importancia organizativa**

➤ **Personal – tareas**

Debemos estudiar las necesidades de personal que tendrá la empresa y asignar a cada uno de los integrantes del equipo las diferentes tareas, diferenciando las funciones y responsabilidades de cada uno.

En general, una empresa de reducida dimensión, una sola persona puede llevar la gestión de cobros y pagos. Si la empresa tiene volumen grande, deberemos distinguir a un responsable de clientes (cobros), y a un responsable de proveedores (pagos). Si el volumen de negocio de la empresa es muy elevado, cada responsable deberá tener unos subordinados que le ayuden a llevar a cabo una correcta gestión.

➤ **Métodos de trabajo**

La informática puede ser considerada como una herramienta básica para conseguir mayor eficiencia en cada uno de los departamentos; poseer una red informática adecuada a las necesidades de la empresa puede reportarnos una serie de ventajas:

- ✓ Permitir una mayor interrelación entre los distintos departamentos de empresa.
 - ✓ Ofrecer una metodología básica de trabajo.
 - ✓ Ahorrar tiempo y una mayor y mejor información.
- ✓ **Departamento de proveedores: gestión de pagos**

➤ **La gestión de proveedores**

La gestión de proveedores debe establecer las condiciones de compra y plazos de pago convenientes para la empresa. Muchas empresas no hubieran podido nunca iniciar su actividad de no haber sido por la financiación de sus proveedores. Estas cuentas de proveedores representan una parte fundamental de la financiación a corto plazo en las empresas. Sin embargo hay que tener en cuenta una serie de actuaciones que afectan a las compras y, en último término, a los pagos:

- Elaboración de un presupuesto de ventas.
- Determinación de que y cuando comprar.
- Selección de proveedores.
- Recepción e inspección de calidad.

➤ **Funciones y procedimientos**

Podemos considerar tres funciones básicas:

✓ **Negociación**

Negociar con los proveedores y acreedores las condiciones de pago que van a regir en todas las operaciones comerciales entre ambas empresas. Es la manera de evitar problemas futuros a la hora de pagar.

En este punto es importante tener en cuenta que, dado el número de proveedores/acreedores es de vital importancia, de cara a ahorrar costes de personal y tiempo, el intentar simplificar al máximo estas operaciones.

✓ **Gestión propiamente dicha**

La responsabilidad por la gestión de las cuentas de proveedores se inicia cuando se formula el pedido, y se cierra cuando se hace efectivo el pago.

Una gestión de pagos eficiente comportara también el dar las mayores facilidades al proveedor/acreedor para que este tenga muy claro lo que se le está pagando.

✓ **Control y supervisión**

Debe llevar a cabo el seguimiento de los pagos para que todos ellos lleguen a buen fin. Tiene que comprobar que efectivamente se han realizado todos los pagos pertinentes según las previsiones de pago.

El seguimiento de los pagos también es importante, ya que cualquier descuido nos llevara a tener problemas con proveedores, así como aumentar nuestros costos financieros, y suponer un coste de personal adicional.

➤ **Reporting del área**

La información mínima a obtener sería un listado de previsiones de pago con periodicidad (semanal/quincenal o con la suficiente antelación al día de pago).

Si la empresa ha logrado imponer a sus proveedores una norma única de pago, la previsión de entregas nos dará automáticamente el importe de los pagos. Si por el contrario no lo ha conseguido, deberemos realizar un análisis estadístico y determinar el modelo que refleje las salidas de tesorería mensual, quincenal, etc.

Además, la previsión de pagos será necesaria para elaborar los presupuestos de tesorería a medio y largo plazo, de cara para saber los déficit y superávits de tesorería que tendremos cada mes. Es muy eficiente conseguir establecer rutinas para facilitar la obtención de la información para la confección de los mencionados presupuestos.

➤ **Inconvenientes y problemas derivados de una mala gestión**

Una empresa que no negocia las condiciones de pago a sus proveedores, se encontrara “a remolque” de los mismos, lo que le ocasionara dificultades para controlar su tesorería. También

ocasionara constantes tensiones en la tesorería por falta de previsión en sus necesidades financieras.

Si la empresa no cumple las condiciones pactadas, pierde su credibilidad en el mercado y da imagen de falta de tesorería, de caos organizativo, o de ambas cosas a la vez. Por el contrario, el cumplimiento de dichas condiciones puede ayudar a mejorarlas ya que habremos obtenido la confianza del proveedor.

Podríamos considerar como los problemas más comunes derivados de la mala gestión de dicho departamento los siguientes:

- ✓ Doblar pagos de una misma factura a través de distintos instrumentos de pago.
- ✓ Encontrarnos con recibos bancarios sin tener constancia de las facturas a que corresponden.
- ✓ No haber dado el aviso al banco para que aceptara determinados recibos (lo que puede ocasionar su posterior devolución).
- ✓ Que no se haya atendido según pago por desorganización (por ejemplo, perdiendo la xerocopia de un recibo en el cajón de algún administrativo).
- ✓ Tener que hacer pagos diariamente.
- ✓ Enviar cheques con importes que no corresponden por tener errores en el registro de facturas.

✓ **Departamento de clientes: gestión de cobros**

➤ **La gestión de clientes**

Deberemos establecer en las condiciones de venta unas condiciones de cobro claras y seguras para la empresa, pero dando a su vez, la necesaria flexibilidad que puedan requerir en situaciones especiales. El cobro es, de otra forma, una parte integrante de la gestión de clientes. El objetivo es tener la posibilidad de gestionar la función de cobro y no ser menos receptores pasivos.

La gestión del cobro implica la puesta en marcha de unos procedimientos mínimos. Debemos tener control sobre nuestros cobros: tener unas condiciones de cobro establecidas, tener unos instrumentos prefijados y asumir un riesgo controlado de antemano. Esto nos debe permitir un control sobre dichos flujos positivos que nos debe facilitar a su vez al realizar una previsión de cobros certera.

➤ **Funciones y procedimientos**

En el ámbito estricto de la gestión de cobros, podemos considerar tres funciones básicas:

✓ **Negociación**

Negociar con los clientes las condiciones de cobro que van a regir las operaciones comerciales entre ambas empresas. Es la manera de evitar problemas futuros a la hora de cobrar.

En este punto es importante tener en cuenta que, si el número de clientes en una empresa es grande, es importante de cara a

ahorrar costes de personal y tiempo, simplificar al máximo estas operaciones.

Hay que pactar dos cosas: un sistema único de cobro (cheques, transferencias, recibos o cualquier otro instrumento de cobro), y el vencimiento de nuestras facturas, en función del periodo de cobro que nos interese tener.

Se añadirán a la negociación rápeles u otros descuentos especiales a algunos clientes, en función de sus volúmenes de compra y plazo de pago.

Será de gran ayuda que una vez pactadas las condiciones, estas queden reflejadas en un papel firmado por ambas partes. Además es conveniente reflejarlas en cada una de las facturas emitidas a nuestros clientes.

✓ **Gestión propiamente dicha**

La persona o departamento que se encarga de la gestión de cobros debe tener la información precisa y exacta sobre las cantidades, el modo y el cuándo se van a cobrar las deudas de nuestros clientes.

Podemos resumir dicha gestión en cuatro áreas claves:

- Establecimiento de las condiciones de crédito.
- Concesión de crédito a clientes.
- Vigilancia de los comportamientos de pago y realizar el seguimiento de los cobros.

- Asegurarse de mantener una adecuada inversión en cuentas de clientes.

✓ **Control y supervisión**

El seguimiento de los cobros es de vital importancia para la tesorería de una empresa. Se tiene que comprobar que efectivamente se han realizado todos los cobros pertinentes según las previsiones de cobro.

Así, se deberá reclamar cuando no se reciben los cheques o las transferencias en los días de vencimiento, reclamar inmediatamente lo que no se haya cobrado, y cargar los gastos financieros oportunos (en caso de que el cliente haya sido el culpable de la devolución de recibos por ejemplo), verificar que la compañía de factoring nos haya abonado las remesas entregadas, etc.

La falta de control sobre los cobros provocara un aumento en nuestros costes financiero y un incremento de costes administrativos.

➤ **Reporting del área**

La información mínima a obtener sería un listado de cobros de clientes incluyendo el vencimiento de los mismos, todo ello para poder realizar una previsión de cobros que se ajuste lo máximo posible a la realidad.

La previsión deberá apoyarse en el pasado del que se deben obtener unas pautas del comportamiento de pago de los clientes.

La previsión de los cobros será necesario para elaborar los presupuestos de tesorería a medio y largo plazo para determinar los déficits y superávits de tesorería que tendremos en cada mes. También tendría que tener un listado de impagados, así como la información del riesgo vivo con los clientes y los límites asignados a los mismos para poder tomar las medidas oportunas.

La mejor gestión de impagados es la que evita que estos se produzcan. Así deberemos haber asignado unos riesgos concretos a nuestros clientes y, en su caso y si lo hemos estimado conveniente, haber contratado una cobertura de esos riesgos a través de una compañía de seguros de crédito.

➤ **Inconvenientes y problemas derivados de una mala gestión de cobros**

Una empresa que no negocie las condiciones de cobro con sus clientes, puede esperar una falta de cumplimiento por parte de los mismos, ya que no se verán forzados a ningún compromiso aparte del puramente comercial. Además ocasionara una falta de control en su tesorería, así como posibles problemas de liquidez inesperados provocando constantes tensiones en tesorería por falta de previsión en las entradas para cubrir sus necesidades.

Podríamos considerar como los problemas más comunes derivados de la mala gestión del departamento:

- ✓ Doblar cobros de una misma facturas a través de distintos instrumentos de cobro.
- ✓ No presentar los cheques de clientes en un banco a la espera de hacer la aplicación de las facturas correspondientes (el cheque puede pasarse varios días antes de llevarlo al cobro).
- ✓ No pasar los recibos al banco por no tener constancia de que proceso debe seguir.
- ✓ Recibir cobros sin que se sepa ni a que cliente ni a que factura pertenecen.
- ✓ Falta de control en las facturas a llevar al factoring (pueden quedar algunas pendientes).
- ✓ Impago de facturas de clientes por falta de supervisión del cumplimiento de las condiciones.

✓ **Funciones derivadas de la gestión de cobros y pagos**

El objetivo de dicha gestión deber ser, en primer lugar, evitar las tensiones de tesorería así como los problemas de liquidez y, en segundo lugar, y una vez obtenido esto, minimizar los gastos financieros que implica la gestión de tesorería y mantener unas relaciones optimas con clientes y proveedores. (Santomá, 2000)

➤ **Control de tesorería**

Deberá realizar previsiones de tesorería frecuentes, ajustando sus compromisos con proveedores con sus cobros por parte de clientes, es decir, uniendo la gestión de cobros y pagos. De esta manera, podrá saber las necesidades financieras de la empresa, y, en caso de no disponer de estas, buscarlas alternativas para poder asumirlas.

La empresa tendría que poner parámetros financieros de control (índices, coeficientes, porcentajes, ratios) que sean adecuados a su tipo de negocio concreto, así como utilizar los parámetros financieros para controlar la rotación de acreedores y deudores.

➤ **Relación con entidades financieras**

Conocidas las necesidades de la empresa, esta debe decidir como las soluciona. En el tema de cobros y pagos, tendrá que estudiar las distintas alternativas ofrecidas por las entidades financieras para su gestión, sobre todo respecto a las comisiones de cobros y pagos, que según cual sea el instrumento de pago pueden ser relativamente importantes.

En este aspecto tendrá que mirar la alternativa que le resulte más eficiente para cubrir sus necesidades.

También deberá negociar con las entidades financieras las condiciones bancarias que van a regir entre cada banco y la empresa en todas las operaciones bancarias.

Además resulta muy eficiente decantarse por una entidad bancaria que nos pueda ofrecer unos amplios servicios de Banca Electrónica, que suponen un ahorro importante de tiempo (desplazamientos), y gestión administrativa.

2.1.1.13. Instrumentos de cobro y pago

✓ Transferencia bancaria

➤ Concepto y función económica

La transferencia bancaria consiste en una operación por la cual el ordenante de la misma cursa una orden para que se transfieran fondos de su cuenta bancaria a otra cuenta bancaria, abierta a nombre del beneficiario de la operación de la transferencia. En su ejecución no se produce ningún movimiento de efectivo o dinero en físico, sino que, a través de asientos contables en las cuentas que se mantienen entre si los bancos intervinientes, se consigue traspasar el disponible en cuentas bancarias de un titular a otro. (Santomá, 2000)

➤ Ventajas

Como medio de cobro:

- ✓ La transferencia no supone ningún costo bancario para el beneficiario de la misma.
- ✓ Rapidez de ejecución del cobro (siempre y cuando se efectúe a su vencimiento estricto), merced a su fácil mecanización.

Como medio de pago:

- ✓ Es el medio de pago más fácilmente mecanizable, siendo recomendable para emisiones masivas de pagos (especialmente para nominas o haberes pasivos).
 - ✓ Costo de material prácticamente nulo.
 - ✓ Al igual que el cheque, el emisor de la transferencia liquida su deuda por el importe que considera está obligado, sin necesidad de conformidad expresa del proveedor, pudiendo liquidar una o varias facturas o el saldo completo, r ppeles, etc.
- ✓ **La letra de cambio**

➤ **Concepto y funci3n econ3mica**

La letra de cambio es una carta en la que invita a alguien a pagar algo: es por lo tanto, equivalente a una proposici3n de contrato. La proposici3n pasa a ser contrato desde el momento mismo en que la persona a quien va dirigida muestra externamente su conformidad; esto sucede cuando se acepta la letra.

Como en todos los contratos, han de intervenir al menos dos sujetos, que se corresponden con el remitente y el destinatario de la letra, se llaman librador y librado.

El librado pasa a convertirse en aceptante desde que se muestra conforme con la invitaci3n de pago contenida en la letra. La letra es

una invitación que se hace a un sujeto para que se pague a un tercero. Este tercero se llama tomador.

Además, en la letra participan, en ocasiones, otros sujetos. Surge el avalista cuando alguien garantiza el pago de la letra. Si la letra se transmite por el tomador a otra persona física o jurídica, mediante la operación de endoso, tenemos al tomador convertido en endosante, y al endosatario que es quien recibe el documento. Este fenómeno de transmisión mediante endoso puede repetirse tantas veces como se quiera dentro de los límites del tiempo que falta hasta la fecha de vencimiento.

➤ **Requisitos y características de la letra de cambio**

La letra de cambio debe contener:

- ✓ La denominación de letra de cambio inserta en el texto del título.
- ✓ El mandato puro y simple de pagar una suma determinada.
- ✓ El nombre del librado, que es la persona que ha de pagar.
- ✓ El vencimiento.
- ✓ El lugar en que se pague.
- ✓ El nombre de la persona a la que se pague.
- ✓ La fecha y lugar en que se libra.
- ✓ La firma del librado, que es quien emite la letra.

Si falta alguno de los requisitos anteriores no se trata de una letra de cambio, excepto en los siguientes casos:

- ✓ Cuando falte el vencimiento, se considerara pagadera a la vista.
- ✓ Si no se designa lugar específico de pago, este será el domicilio del librado que figure en la letra.
- ✓ Salvo indicación expresa, la letra se entenderá librada en el lugar designado junto al nombre del librador.

En cuanto a la cantidad por la que se libra, prevalece la escrita en letra frente a la expresada en cifras.

✓ **El cheque**

➤ **Concepto y función económica**

El cheque es un documento que permite a quién beneficia el cheque (tenedor), retirar en su provecho o en el de un tercero una cantidad descrita en el mismo de los fondos en poder del librado.

El cheque deberá contener la denominación de cheque inserta en el texto, el mandato puro y simple de pagar una suma determinada, el nombre del que debe pagar (librado) que necesariamente debe ser una entidad de crédito, el lugar de pago, la fecha y el lugar de emisión y la firma del que lo expide (librador).

La cantidad que prevalece de las escritas en el cheque es la escrita en letra, y si está escrita varias veces, la menor.

El banco que recibe un cheque para su pago (librado), en principio deberá pagarlo al tenedor legítimo del mismo, que podrá o no ser el librado.

Por lo tanto, en la emisión de un cheque interviene principalmente tres sujetos:

1. El sujeto que emite el cheque (librado).
2. El sujeto a favor del cual se emite el cheque (tenedor).
3. El sujeto que efectivamente realiza el pago (librado).

➤ **Situación favorable para su uso**

Las ventajas que ofrece el uso del cheque se ponen de manifiesto principalmente como medio de pago. El pago mediante cheque presenta las siguientes ventajas:

- ✓ El emisor del cheque liquida su deuda por el importe que considera está obligado, sin necesidad de conformidad expresa del proveedor, pudiendo liquidar una o varias facturas o el saldo completo, deduciendo ciertos abonos o devoluciones, rapeles, etc.
- ✓ El emisor del cheque puede retrasar deliberadamente el pago por discrepancias con el proveedor, problemas puntuales de tesorería, etc. Sin que se produzca una incidencia bancaria.
- ✓ Permite una gran flexibilidad de gestión de tesorería, puesto que puede emitirse contra aquellas cuentas bancarias en las que exista saldo disponible, sin necesidad de hacer traspasos bancarios previos entre cuentas.
- ✓ No obliga a tener disponible la cantidad emitida el mismo día de emisión del cheque, puesto que juega el concepto

del “float”, es decir la diferencia de días entre la fecha que se emite el pago y la fecha en que realmente se produce el cargo bancario.

✓ **El pagaré**

➤ **Concepto y contenido**

El pagaré es un título de crédito que contiene la promesa pura y simple de pagar una cantidad determinada, a vencimiento expreso, a una persona o a su orden.

El pagaré a diferencia del cheque y de la letra de cambio, no es una orden o mandato de pago, sino una promesa de pago hecha por el firmante que se obliga al mismo.

➤ **Requisitos formales**

- ✓ La denominación de pagaré inserta en el texto mismo del título y expresada en el idioma empleado para la redacción de dicho título.
- ✓ La promesa pura y simple de pagar una cantidad determinada.
- ✓ La indicación del vencimiento.
- ✓ El lugar en que el pago haya de efectuarse.
- ✓ El nombre de la persona a quien haya de hacerse el pago o a cuya orden se haya de efectuar.
- ✓ La fecha y el lugar en que se firme el pagaré.
- ✓ La firma del que emite el título, denominado firmante.

El título que carezca de algunos de los requisitos que se han indicado antes no se considerara pagaré, salvo en los casos determinados en los párrafos siguientes:

- ✓ El pagaré, cuyo vencimiento no este indicado, se considerara pagadero a la vista.
- ✓ A falta de indicación especial, el lugar de emisión del título se considerara como lugar del pago y, al mismo tiempo, como lugar del domicilio del firmante.
- ✓ El pagaré que no indique el lugar de su emisión, se considerara firmado en el lugar que figure junto al nombre del firmante.

➤ **Ventajas del pagaré**

Sustituir la utilización de una letra de cambio por un pagaré no implicara grandes ventajas, pero se deberá tener en cuenta que:

- ✓ Es de fácil manejabilidad cumplimentación, y si su vencimiento es superior a seis meses, es más barato que la letra.
- ✓ Permitirá un mayor margen de maniobrabilidad a la hora de hacer pagos. Es un título aceptado y no hay que preocuparse ni de la presentación a la aceptación ni de su rechazo.

✓ **La caja chica**

➤ **Concepto**

La caja chica es un fondo fijo de dinero que se tiene en la empresa para realizar pagos menores, asimismo el monto de la caja chica depende del tamaño de la empresa. (Meza, 2007)

➤ **Principios de control para caja chica**

- ✓ El fondo de caja chica o para gastos menores solo se emplea para gastos de menor cuantía que no es conveniente efectuarlos mediante cheque.
- ✓ La cantidad de dinero que se aparta para el fondo no excede el importe aproximado necesario para cubrir los pagos mensuales efectuados a través del fondo.
- ✓ El cheque para establecer el fondo se extiende a favor de la persona encargada del mismo.
- ✓ La persona encargada del fondo ejerce el control exclusivo del dinero y es la única autorizada para efectuar pagos con dinero procedente del fondo.
- ✓ El dinero de la caja chica se conserva en una caja de seguridad (También puede utilizarse una caja o un cajón con cerradura)
- ✓ Todos los pagos realizados con dinero del fondo están justificados mediante comprobantes de caja chica firmados por las personas que recibieron el dinero. Los comprobantes indican los detalles de los pagos y por

consiguiente son valioso para futuras consultas. (Brock R. & Palmer, 1897)

✓ **Flujo de caja**

➤ **Concepto**

El flujo de caja recibe diversos nombres: flujo de efectivo, “cash flow”, presupuesto de caja, planeación y control del efectivo, etc. El flujo de caja es una importante herramienta para la dirección, pues ayuda a estimar las necesidades de efectivo de la empresa en diversas épocas del año.

El concepto del flujo de caja es muy sencillo: resume las entradas y las salidas de efectivo que se estiman ocurrirán en un periodo próximo, comparándolas y asimilándolas al saldo inicial al principio del año.

Para presupuestar el flujo de caja es necesario las entradas y las salidas de efectivo, y las necesidades financieras, por periodos cortos que formen parte de un periodo mayor. La responsabilidad de preparar el flujo de caja, es del tesorero o de algún otro ejecutivo de la función financiera.

Existen dos métodos para preparar el flujo de caja.

1. El llamado flujo de efectivo o método de “entradas y salidas” de efectivo, que supone un plan detallado de utilidades; no es más que una proyección de la cuenta de caja afectada por las operaciones de venta, costos y gastos. Es muy útil en la planeación a corto plazo.

2. El flujo de fondos o el método de la “utilidad neta” en el cual el punto de partida es la utilidad neta proyectada que se ajusta por las partidas virtuales que no hayan afectado la cuenta de caja, como es el caso de los cargos por depreciaciones. Es el método más apropiado para la planeación a largo plazo. (Duarte & Fernández, 2005)

2.1.1.14. Datos de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C.

✓ Reseña histórica

TRANMUNDO es una empresa con experiencia en el rubro de transportes, la cual ha ido creciendo con el paso del tiempo gracias a la captación de clientes y el compromiso de sus trabajadores de mano con la tecnología, esto conlleva el haber logrado la confianza y preferencia de nuestros clientes. TRANMUNDO cuenta con el Certificado de Habilitación Vehicular de Transporte Terrestre de Mercancías en General N° 1203936CNG. El servicio que se brinda comprende la entrega de las mercancías en las instalaciones que el cliente requiera con las condiciones óptimas de seguridad, integridad y tiempo.

✓ Datos Generales

RUC: 20470110051

Razón Social: Transportes Mediomundo SAC

Nombre Comercial: TRANMUNDO

Tipo Empresa: Sociedad Anónima Cerrada

Condición: Activo

Fecha Inicio Actividades: 06 / Diciembre / 2005

Actividad Comercial: Transporte de Carga por Carretera.

Misión: Promover y ser partícipes en el desarrollo económico nacional siendo una empresa transportista emprendedora que ofrece una mejor calidad de vida para todos sus colaboradores.

Visión: Lograr ser una empresa de transportes líder a nivel nacional; reconocida por la calidad y seguridad en sus servicios alcanzándolo con el apoyo del personal competente y comprometido en su labor.

2.3. Marco conceptual

Control: Es el mecanismo para comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas fijadas previamente para garantizar el cumplimiento de la misión institucional.

Control Interno: Es un proceso integral de gestión efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones de la gestión y dar seguridad razonable que se alcanzarán los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar riesgos.

Sistema de control interno: Conjunto de elementos organizacionales, tales como: planeación, control de gestión, organización, evaluación de personal, normas y procedimientos, sistemas de Información y comunicación, etc.; interdependientes

que buscan sinergia para alcanzar los objetivos y políticas institucionales de manera armónica y en el cual cada componente influye sobre los demás y todos conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

Control administrativo: Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas.

Control contable: Procedimiento empleado para conservar la exactitud y la veracidad en las transacciones y en la contabilización de éstas; se ejerce tomando como base las cifras de operación presupuestadas y se les compara con las que arroja la contabilidad.

Proceso administrativo: Es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización, con la finalidad de potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad de sus recursos humanos, técnicos y materiales.

Proceso contable: Es el ciclo mediante el cual las transacciones de una empresa son registradas y resumidas para la obtención de los Estados Financieros.

Tesorería: Es el área de una empresa en la que se gestionan las acciones relacionadas con las operaciones de flujos monetarios. Incluye, básicamente, la gestión de la caja y las diversas gestiones bancarias.

Cuentas por cobrar: Representan sumas que adeudan las entidades a una empresa por la venta de productos y servicios.

Cuentas por pagar: Representan la suma que se adeuda en una fecha específica por la compra de productos o servicios.

Caja chica: Es la cantidad de dinero solicitada para solventar gastos menores. Esta se mantiene en custodia por parte de la persona asignada quien va ocupándola en la medida que se requiere, evitando así solicitar cheques por valores pequeños.

III. METODOLOGIA

3.1. Tipo de investigación

El tipo de la investigación será cualitativa, porque se limitará solo a describir la variable de estudio, en base a la revisión bibliográfica documental.

3.2. Nivel de investigación

El nivel de la investigación será descriptiva, ya que solo se limitara a describir y analizar la variable de acuerdo a lo que dice la literatura pertinente.

3.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación será no experimental descriptivo, bibliográfico, documental y de caso porque no está sujeto a ninguna comprobación científica.

3.4. Universo y muestra

3.4.1. Población

Todas las empresas de transporte del Perú.

3.4.2. Muestra

Empresa Transportes Mediomundo S.A.C.

3.5. Definición y operacionalización de variables

Título: Caracterización del control interno de tesorería de las empresas de transporte del Perú: Caso Transportes Mediomundo S.A.C.

Trujillo, 2016.

Variable independiente	Definición	Dimensión	Medición
Control Interno de Tesorería	Es el conjunto de políticas, mecanismos y documentos al servicio de la dirección empresarial, que permite alcanzar a la empresa ser eficiente en la gestión del disponible y de los recursos financieros a corto plazo.	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Se tiene un organigrama del área de tesorería? 2) ¿Se encuentran segregadas adecuadamente las funciones en el área de tesorería de tal manera que faciliten el máximo control interno? 3) ¿Existen Manuales de Procedimientos y Funciones exclusivos para el área de tesorería? 4) ¿Existe una persona encargada de evaluar a fondo los riesgos que podría tener un nuevo cliente o proveedor para la empresa?? 5) ¿Existe una persona independiente al área encargado de supervisar el área de tesorería? 	<p>No</p> <p>No</p> <p>No</p> <p>No</p> <p>No</p>

3.6. Técnicas e instrumentos

3.6.1. Técnicas

Para la recolección de datos se utilizaron las siguientes técnicas:

- ✓ **Revisión bibliográfica:** La cual se realizó a la literatura pertinente en bibliotecas e internet.
- ✓ **Entrevista:** La cual se realizó al encargado del área de tesorería para la recolección de datos de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C.

3.6.2. Instrumentos

Los instrumentos que sirvieron para la recolección de información fueron:

- ✓ **Las fichas bibliográficas:** Este instrumento está compuesto de datos básicos como autor, año, título del trabajo o libro, etc. y se utilizó para poder recoger la información bibliográfica.
- ✓ **Cuestionario:** Este instrumento se utilizó para poder realizar la entrevista a la persona encargada del área de tesorería. Estará compuesto por veinticinco preguntas relacionadas a las operaciones que se realizan en dicha área.

3.7. Plan de análisis

Para cumplir con el objetivo específico 1 se realizó una revisión exhaustiva de los antecedentes pertinentes los mismos que serán presentados en sus respectivos cuadros. Asimismo para cumplir con el objetivo específico 2 se utilizó el cuestionario elaborado en base a preguntas relacionadas con las bases teóricas y antecedentes, el cual se aplicó al encargado del área de tesorería. Finalmente para cumplir con el objetivo específico 3 se realizó un cuadro comparativo procurando que esa comparación sea a través de aspectos comunes al objetivo 1 y 2.

3.8. Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE INDEPENDIENTE	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA
Caracterización del control interno de tesorería de las empresas de transporte del Perú: Caso empresa Transportes Mediomundo S.A.C. Trujillo, 2016.	¿Cuáles son las características del control interno de tesorería de las empresas de transporte del Perú y de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C. Trujillo, 2016?	Determinar y describir las características del control interno de tesorería de las empresas de transporte del Perú y de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C. Trujillo, 2016.	<p>1. Describir las características del control interno de tesorería de las empresas de transporte del Perú, 2016.</p> <p>2. Describir las características del control interno de tesorería de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C. Trujillo, 2016.</p> <p>3. Hacer un análisis comparativo de las características del control interno de tesorería de las empresas de transporte del Perú y de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C. Trujillo, 2016.</p> <p>4: Proponer un modelo de flujo de caja para el área de tesorería de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C.</p>	Control Interno	<p>Técnicas:</p> <p>1. Revisión bibliográfica</p> <p>2. Entrevista</p> <p>Instrumentos:</p> <p>1. Fichas bibliográficas</p> <p>2. Cuestionario</p>	<p>Tipo de investigación: Cualitativo</p> <p>Nivel de investigación: Descriptivo</p> <p>Diseño de investigación: No experimental descriptivo, bibliográfico, documental y de caso.</p> <p>Población: Todas las empresas de transporte del Perú.</p> <p>Muestra: Transportes Mediomundo S.A.C.</p>

IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Resultados

En este capítulo, se redactará los resultados obtenidos de los antecedentes recolectados con relación a nuestro tema de estudio, asimismo los resultados obtenidos después de aplicar la entrevista al encargado del área y finalmente la comparación de los dos resultados obtenidos.

4.1.1. Respecto al objetivo específico 1: Describir las características del control interno de tesorería de las empresas de transporte del Perú, 2016.

CUADRO 01

AUTOR	RESULTADOS
(Añazco, 2012)	Señala que en las empresas el control interno es fundamental para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de sus actividades organizacionales, el logro de sus objetivos y metas trazadas.
(Covarrubias, Flores, Frias, Hernández & Hernández, 2013)	Determinan que en las empresas el control interno como herramienta, es muy importante para su función, ya que ayuda a los administradores a tener un mejor control de las operaciones de cada área de la organización, logrando así que sus procesos funcionen adecuadamente, para los cuales es necesario tener en cuenta manuales y reglas, con la finalidad de que cada departamento de la empresa sea eficiente y productivo.
(Carranza, Céspedes & Yactayo, 2016)	Señalan que en las empresas la implementación del control interno en el área de tesorería permite proteger, salvaguardar los recursos y activos de la organización con la finalidad de evitar futuras pérdidas, fraudes y robos que afecten económicamente a la empresa; para ello es necesario que las operaciones que se realizan en tesorería se lleven adecuadamente garantizando confiabilidad en la información, orden administrativo en cuanto a la documentación y procesos del área lo cual va a permitir cumplir con los objetivos del control interno.
(Zevallos, 2013)	Establece que en las empresas el flujo de caja y presupuesto, determinará la disponibilidad de una cuenta de resultados y balance provisional, permitiendo cubrir las necesidades de financiación de la empresa. También los lineamientos de las cuentas por pagar y cobrar son de suma importancia para el manejo eficiente de estos recursos financieros.
(Bustamante, Cerquera, Contreras, Florentino, Rivera & Sánchez, 2010)	Señalan que en las empresas una adecuada implementación del sistema de control interno, en base a las normas de control interno y utilizando la guía para su implementación es una excelente herramienta de trabajo para mejorar los procesos y procedimientos del área de tesorería. Asimismo cabe destacar que la estructura del control interno en una entidad tiene como finalidad principal establecer una adecuada estructura organizacional, métodos para asignar autoridad y responsabilidad, supervisión efectiva de las actividades, así como asegurar la exactitud e integridad de los registros contables, preparación oportuna de la información financiera contable y promover la eficiencia en sus operaciones.

Fuente: Elaboración de los antecedentes del presente trabajo de investigación

4.12. Respecto al objetivo específico 2: Describir las características del control interno de tesorería de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C. Trujillo, 2016.

✓ **Resultado de la entrevista realizada al encargado del área de tesorería.**

CUADRO 02

N°	PREGUNTA	RESPUESTA
01	¿Se tiene un organigrama del área de tesorería?	No.
02	¿El personal del área de tesorería se hace acreedor de incentivos por su buen desempeño por parte de la gerencia?	No existe ningún tipo de incentivos.
03	¿Se encuentran segregadas adecuadamente las funciones en el área de tesorería de tal manera que faciliten el máximo control interno?	No. Existe una segregación de funciones pero estas no se encuentran plasmadas en un documento.
04	¿El personal de tesorería conoce las metas y objetivos planteados por gerencia?	No.
05	¿Se realiza un flujo de caja para prevenir riesgos?	No.
06	¿Existe una persona encargada de evaluar a fondo los riesgos que podría tener un nuevo cliente o proveedor para la empresa?	No, se evalúa solamente datos básicos.
07	¿Existen Manuales de Procedimientos y Funciones exclusivos para el área de tesorería?	No, básicamente se trabaja a criterio propio.
08	¿Existen políticas de cobros y pagos ya sea en efectivo, cheques, letras, etc.?	No, si bien es cierto existe un acuerdo entre el cliente o proveedor pero no está basado en una política.
09	¿Se lleva un registro o listado en el que se anotan los cheques y otros valores recibidos y emitidos?	Si, se archivan, asimismo se crea un cuadro de Excel para el registro.
10	¿Cuál es el tiempo promedio que se demora en registrarse una operación en contabilidad después de haberse originado en tesorería?	El tiempo promedio en que se registran las operaciones de tesorería en el sistema contable es de un mes aproximadamente. El motivo es porque no se tiene al día la información en el sistema contable, por lo tanto no se puede trabajar en línea con tesorería.
11	¿Las cuentas bancarias son conciliadas temporalmente?	No, se concilian solamente cuando gerencia solicita información para ser presentada a las instituciones financieras y/o SUNAT. El motivo principal es que no se dispone del tiempo suficiente, ya que existe información de meses

		anteriores la cual se está regularizando en el sistema contable.
12	¿Se lleva un registro de clientes y proveedores?	Solo se lleva un registro de los clientes.
13	¿Los pagos a proveedores se encuentran debidamente autorizados? Y ¿Quién es la persona que autoriza dichos pagos?	Si, la persona encargada es el gerente general.
14	¿Existen normas para un adecuado procedimiento de los movimientos de caja chica?	No, nada esta normado las operaciones con caja chica se desarrollan de acuerdo al criterio de la persona encargada.
15	¿Existe una caja fuerte para la custodia del efectivo de caja chica?	Si.
16	¿Existe un monto máximo designado para el pago con caja chica?	Si, las operaciones menores a 200 soles se cancelan con caja chica.
17	¿Existe un importe fijo designado para caja chica?	Si, el importe es de 1000 soles.
18	Cuando se presentan liquidaciones de gastos para ser reintegradas ¿Se acompañan los comprobantes que respaldan dicho gasto?	Sí, pero solamente cuando presentan liquidaciones el personal que no pertenece a gerencia. El gerente y/o administrador la mayoría de veces no presentan sus liquidaciones debidamente sustentadas.
19	¿El encargado de caja chica comprueba correctamente los comprobantes de pago antes de efectuar el reembolso?	Si.
20	¿Se da seguimiento a dinero entregado en efectivo a personal de la empresa, entregado como gastos de representación?	Sí, pero a veces el personal hace caso omiso o demora en la rendición del dinero.
21	¿Existen vales o recibos que se utilizan para registrar los ingresos y egresos de caja chica?	Si, asimismo estos se encuentran enumerados.
22	¿Tienen acceso a los ingresos de caja personas ajenas al sector?	Si.
23	¿Se realiza un arqueo de caja periódicamente por un personal independiente a la función de tesorería?	No, normalmente la persona encargada de caja entrega el detalle de caja chica siempre y cuando gerencia lo solicite.
24	¿Se realizan exámenes por parte de gerencia al personal del área de tesorería?	No.
25	¿Existe una persona independiente al área encargado de supervisar el área de tesorería?	No, a veces gerencia solicita reportes, pero estos no siempre son para supervisar las operaciones que se realizan, sino para saber resultados como por ejemplo saldos de proveedores o clientes.

Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista realizada a la encargada del área de tesorería.

4.13. Respecto al objetivo específico 3: Hacer un análisis comparativo de las características del control interno de tesorería de las empresas de transporte del Perú y de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C. Trujillo, 2016.

CUADRO 03

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	RESULTADOS DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 1	RESULTADOS DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 2	RESULTADOS DE LA COMPARACIÓN
Entorno de control	En las empresas una adecuada estructura organizacional mejorará la eficiencia en cada actividad que se realice, ayudando así a los administradores a tener un mejor control de las operaciones de cada área de la organización.	En la empresa Transportes Mediomundo S.A.C., no existe un organigrama para el área de tesorería, tampoco existe un esquema de compensación al personal que ayude incentivar a la responsabilidad por parte de gerencia.	No coincide.
Evaluación de riesgos	En las empresas el control interno es fundamental para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de sus actividades organizacionales, el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos. Asimismo la implementación del control interno en el área de tesorería permite proteger, salvaguardar los recursos y activos de la organización con la finalidad de evitar futuras pérdidas, fraudes y robos que afecten económicamente a la empresa.	El área de tesorería de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C., no existe el personal indicado para evaluar los riesgos que puedan tener una inversión, cliente o proveedor, asimismo el personal no tiene el conocimiento acerca de los objetivos y las metas que se plantea gerencia.	No coincide.
Actividades de control	En las empresas una adecuada implementación del sistema de control interno, en base a las normas de control interno y utilizando la guía para su implementación es una excelente	En la empresa Transportes Mediomundo S.A.C., no existen manuales de procedimientos, políticas de cobros y	No coincide.

	herramienta de trabajo para mejorar los procesos y procedimientos del área de tesorería, los lineamientos de las cuentas por pagar y cobrar son de suma importancia para el manejo eficiente de estos recursos financieros, el flujo de caja y presupuesto, determinará la disponibilidad de una cuenta de resultados y balance provisional, permitiendo cubrir las necesidades de financiación de la empresa.	pagos, tampoco se elabora un flujo de caja por lo tanto el personal se desempeña de manera empírica.	
Información y comunicación	En las empresas lo que el control interno también busca es asegurar la exactitud e integridad de los registros contables, preparación oportuna de la información financiera contable y promover la eficiencia en sus operaciones.	En la empresa Transportes Mediomundo S.A.C., no se llega tener a tiempo oportuno la información contable ni financiera, porque el personal no dispone del tiempo suficiente, ya que existe información de meses anteriores que se está trabajando en el sistema contable. Asimismo gerencia no tiene una comunicación prudente con el personal de las diferentes áreas.	No coincide.
Actividades de supervisión	En las empresas el control interno efectivo implementa todas las medidas necesarias para el buen manejo financiero, luego verifica el cumplimiento de tales medidas y finalmente recomienda la retroalimentación correspondiente, de tal modo que facilita que la tesorería cumpla las funciones que le corresponde llevar a cabo con el manejo óptimo del efectivo y equivalentes de efectivo.	En la empresa Transportes Mediomundo S.A.C., no existe una persona encargada de supervisar el área de tesorería, asimismo tampoco se realizan exámenes de conocimiento al personal de dicha área.	No coincide.

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados comparables de los objetivos específicos 1 y 2.

4.1.4. Respecto al objetivo específico 4: Proponer un modelo de flujo de caja para el área de tesorería de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C.

Después de determinar que la empresa Transportes Mediomundo S.A.C. no cuenta con herramientas adecuadas de tesorería para prevenir riesgos, se propuso un modelo de un flujo de caja.

4.2. Análisis de resultados

En este capítulo se analizará los resultados obtenidos de los antecedentes de la investigación, los resultados obtenidos después de aplicar la entrevista y finalmente la comparación de los dos resultados obtenidos.

4.2.1. Respecto al objetivo específico 1: Describir las características del control interno de tesorería de las empresas de transporte del Perú, 2016.

De la revisión literaria se puede observar que según (Covarrubias, Flores, Frias, Hernández & Hernández, 2013) y (Bustamante, Cerquera, Contreras, Florentino, Rivera & Sánchez, 2010) determinan que para la correcta implementación del control interno para mejorar los procesos y procedimientos del área de tesorería es necesario contar con manuales, reglas, procedimientos y guías, los cuales deben estar basados en normas del control interno.

Asimismo (Carranza, Céspedes & Yactayo, 2016) y (Añazco, 2012) señalan que el control interno en el área de tesorería permite proteger, salvaguardar los recursos y activos de la organización con la finalidad de evitar futuras pérdidas, fraudes y robos que afecten económicamente a la empresa; para ello es necesario que las operaciones se evalúen, garantizando confiabilidad en la información, orden administrativo y el logro de sus objetivos y metas trazadas.

Tambien (Duarte & Fernández, 2005) y (Zevallos, 2013) señalan que el flujo de caja y presupuesto son herramientas muy importantes porque ayuda a estimar las necesidades de efectivo de la empresa en diversas épocas del año, permitiendo así cubrir las necesidades de financiación de la empresa. Asimismo (Santomá, 2000) y (Zevallos, 2013) señalan que una mala gestión de cobros y pagos forzaría a buscar soluciones que implicarían gastos financieros y que por lo tanto se debe manejar lineamientos de las cuentas por pagar y cobrar ayudando así a un buen manejo eficiente recursos financieros.

Finalmente (COSO, 2013) y (Bustamante, Cerquera, Contreras, Florentino, Rivera & Sánchez, 2010) establecen que la organización debe supervisar y evaluar las actividades y comunicar las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables para aplicar medidas correctivas, colaborando así la obtención de exactitud en los registros contables, preparación oportuna de la información financiera contable y promover la eficiencia en sus operaciones.

422. Respecto al objetivo específico 2: Describir las características del control interno de tesorería de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C. Trujillo, 2016.

✓ **Respecto a la pregunta N° 01**

El encargado del área de tesorería afirma que no existe un organigrama del área de tesorería, por lo tanto el personal que compone dicha área, así como el de otras áreas no recurre exactamente al personal apropiado para solicitar cualquier apoyo o realizar cualquier consulta.

✓ **Respecto a la pregunta N° 02**

La empresa Transportes Mediomundo S.A.C., no está incentivando a la responsabilidad al personal del área de tesorería, ya que ninguno recibe un incentivo o motivación por algún logro obtenido.

✓ **Respecto a la pregunta N° 03**

Al no tener determinada una adecuada segregación de funciones, el personal no tiene claro las actividades que tiene que realizar, pudiendo así llegar a la duplicidad de trabajo, inaceptación de responsabilidades y el no lograr información oportuna y confiable.

✓ **Respecto a la pregunta N° 04**

Los objetivos y metas propuestas por gerencia deben darse a conocer a todo el personal de la entidad, lo que ayuda a que el personal desarrolle sus actividades mirando siempre un objetivo y meta.

✓ **Respecto a la pregunta N° 05**

Al no realizarse un flujo de caja, la empresa corre el riesgo de que en algún momento se quede sin dinero para desarrollar sus operaciones diarias, o por otra parte puede llegar a obtener préstamos los cuales siempre vienen acompañados de intereses, lo cual no sucedería si la empresa provisionaría bien sus ingresos y gastos. Por otra parte puede ser que la empresa este teniendo dinero ocioso el cual no se está invirtiendo porque se desconoce si lo hay a una fecha determinada.

✓ **Respecto a la pregunta N° 06**

La empresa al no contar con una área o persona encargada de evaluar los riesgos que la empresa corre al realizar una inversión o un nuevo contrato con un nuevo cliente o proveedor corre el riesgo de que la operación no siempre resulte como se planeó al inicio.

✓ **Respecto a la pregunta N° 07**

Los manuales de procedimientos y funciones son muy importantes en una empresa y al no tenerlo no ayudan al desenvolvimiento efectivo del control interno ya que el personal no tiene una guía de cómo desarrollar una operación, por lo tanto lo hacen de acuerdo a sus habilidades.

✓ **Respecto a la pregunta N° 08**

La inexistencia de políticas de cobros y pagos ya sea en efectivo, cheques, letras, etc., contribuye al desorden al momento de realizar un pago o cobro, pudiendo así realizar un pago no urgente y quedando sin dinero.

✓ **Respecto a la pregunta N° 09**

Los documentos contables recibidos y otorgados siempre deben ser registrados y archivados en un orden adecuado para cualquier consulta por parte de los usuarios interesados. La medida que ha tomado la empresa es aceptable.

✓ **Respecto a la pregunta N° 10**

El tiempo que se está demorando en registrar una operación en contabilidad después de haberse originado en tesorería es demasiado, razón por la cual tampoco se obtiene información oportuna y cien por ciento confiable. Por otro

lado se debe determinar si el personal es suficiente o se necesita de un nuevo personal para que regularice información atrasada.

✓ **Respecto a la pregunta N° 11**

La conciliación de cuentas es muy importantes para determinar el mal uso de los recursos y esta información se debe tener actualizada, asimismo debe haber una persona encargada de conciliar las cuentas cada fin de mes, aunque también se podría hacer semanal o diario.

✓ **Respecto a la pregunta N° 12**

Al no tener un archivo detallado de proveedores no se puede realizar un flujo por lo cual la empresa no puede una proyección a futuro, también corre el riesgo de realizar duplicidad de pagos, lo cual afecta a la liquidez de la empresa.

✓ **Respecto a la pregunta N° 13**

Para autorizar los pagos se debe conocer la liquidez de la empresa, en la empresa Transportes Mediomundo S.A.C., no se está utilizando ninguna herramienta que permita conocer la liquidez de la empresa a una fecha determinada.

✓ **Respecto a la pregunta N° 14**

Las operaciones que se realizan en caja chica deben estar reguladas mediante un procedimiento, lo cual ayuda a la persona encargada de caja chica a no cometer y conocer cuáles son sus responsabilidades.

✓ **Respecto a la pregunta N° 15**

La caja fuerte es muy importante para el resguardo del dinero, por lo tanto es aceptable la opción que ha tomado la empresa Transportes Mediomundo S.A.C.

✓ **Respecto a la pregunta N° 16**

El monto que la empresa Transportes Mediomundo S.A.C. ha designado es aceptable considerando el tamaño de la empresa y que la empresa aneja cuentas corrientes para pagos y cobros de mayor magnitud.

✓ **Respecto a la pregunta N° 17**

Como se hizo mención anteriormente, cuando la empresa tiene otras alternativas de cobro y pago es prudente que el importe designado para caja chica no sea muy alto.

✓ **Respecto a la pregunta N° 18**

La rendición de dinero es muy importante, la cual siempre debe estar acompañada de documentos, y se debe tomar un solo criterio, tanto para los trabajadores como para los representantes de gerencia.

✓ **Respecto a la pregunta N° 19**

Los comprobantes obtenidos por compras y gastos siempre deben ser revisados para ver si cumplen con los requisitos tributarios.

✓ **Respecto a la pregunta N° 20**

El seguimiento que se debe dar debe ser completo, llegando así en casos especiales informar al jefe inmediato para que se tome las medidas adecuadas.

✓ **Respecto a la pregunta N° 21**

Los recibos son muy importantes para sustentar cualquier gasto con caja chica y el encargado debe de verificar que estén llenos todos los campos del recibo.

✓ **Respecto a la pregunta N° 22**

El dinero de caja chica es responsabilidad del encargado de caja chica, por lo tanto es el único que debe tener acceso a ella.

✓ **Respecto a la pregunta N° 23**

El arqueo de caja siempre se debe realizar por una persona independiente a esta área, evitando así maquillaje en las operaciones y forzando el orden de la información.

✓ **Respecto a la pregunta N° 24**

Los exámenes siempre se deben realizar para prevenir personal inadecuado, ya que muchas veces no se desarrollan bien los procesos por falta de conocimiento lo cual conduce a errores continuos.

✓ **Respecto a la pregunta N° 25**

La supervisión de todas las operaciones que se desarrollan en el área de tesorería es muy importante para prevenir y corregir errores, por lo tanto la

empresa Transportes Mediomundo S.A.C. al no contar con esta persona, está limitada a esperar resultados del propio personal de tesorería.

423. Respecto al objetivo específico 3: Hacer un análisis comparativo de las características del control interno de tesorería de las empresas de transporte del Perú y de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C. Trujillo, 2016.

✓ **Respecto al entorno de control**

La empresa de Transportes Mediomundo S.A.C. no tiene una estructura organizacional adecuada, tampoco gerencia desarrolla planes para capacitar e incentivar al personal a la responsabilidad, por lo tanto no se está cumpliendo con el primer componente del control interno que según la revisión literaria indica todo lo contrario.

✓ **Respecto a la evaluación de riesgos**

La empresa de Transportes Mediomundo S.A.C. no tiene determinado un personal específico a evaluar los diferentes riesgos que pueda tener en el desarrollo de sus actividades, por lo tanto no coincide con el segundo componente que tiene el control interno. Según revisión literaria se determina que los objetivos y metas propuestas por gerencia se debe dar a conocer al personal para tomen las medidas adecuadas y desarrollen sus actividades con mira hacia estos objetivos o metas.

✓ **Respecto a las actividades de control**

La empresa de Transportes Mediomundo S.A.C. no posee manuales de procedimientos, asimismo no cuenta con políticas de cobros y pagos y mucho menos con herramientas de tesorería que permitan determinar riesgos. El tercer

componente del control interno determina que toda empresa debe desarrollar actividades de control, y la empresa Transportes Mediomundo S.A.C. no está cumpliendo por lo tanto no coincide con la revisión literaria.

✓ **Respecto a la información y comunicación**

En el área de tesorería de la empresa de Transportes Mediomundo S.A.C. no se está logrando obtener información contable ni financiera oportuna y gerencia no se comunica con el personal para determinar cuáles son las causas y así poder hacer llegar soluciones, por lo tanto los resultados obtenidos no coinciden con lo que busca el cuarto componente del control interno que es la obtención de información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento de los demás componentes del control interno.

✓ **Respecto a las actividades de supervisión**

En la empresa de Transportes Mediomundo S.A.C. no existe personal que se encargue de supervisar el área de tesorería, por lo tanto no se puede determinar las deficiencias en el desarrollo de las actividades o la falta de capacidad del personal, el quinto componente del control interno es muy importante para que el control interno se desarrolle completamente, por lo tanto se deduce que los resultados obtenidos de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C. no coinciden con los resultados de la revisión literaria.

424. Respecto al objetivo específico 4: Proponer un modelo de flujo de caja para determinar la liquidez de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C.

El flujo de caja propuesto para el área de tesorería, reflejará el importe de las diferentes operaciones que se manejan en el área de tesorería, como son las

cobranzas de las ventas, los pagos de financiación, pagos a proveedores, pagos al personal, etc. Al determinar todos los ingresos y gastos a un periodo determinado se obtendrá un saldo que nos servirá para conocer la liquidez que la empresa tiene, asimismo servirá de herramienta para tomar decisiones acertadas logrando así no correr con riesgos de financiación, o por otro lado invirtiendo el dinero ocioso si es que la liquidez de la empresa es muy grande.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

5.1.1. Respecto al objetivo específico 1:

De la revisión literaria se concluye que para el correcto funcionamiento del control interno se deben desarrollar adecuadamente los cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y actividades de supervisión. Asimismo establecen que el control interno en el área de tesorería permite salvaguardar los recursos y activos, obtener información contable y financiera fiable y oportuna y contribuir con el logro de los objetivos organizacionales. Finalmente determinan que herramientas como el flujo de caja y los lineamientos de las cuentas por pagar y cobrar ayudan a prevenir posibles financiamientos los cuales siempre vienen acompañados de gastos financieros.

5.1.2. Respecto al objetivo específico 2:

De los resultados que se obtuvieron después de aplicar la entrevista al encargado del área de tesorería, se concluye que la empresa Transportes Mediomundo S.A.C. no tiene una estructura organizacional adecuada, la gerencia no desarrolla planes para retener, capacitar e incentivar al personal, asimismo no cuenta con herramientas de tesorería ni con manuales de funciones y procedimientos, tampoco existe una adecuada comunicación del personal del área de tesorería con gerencia y mucho menos existe el personal adecuado que se encargue de evaluar los riesgos y supervisar dicha área.

5.13. Respecto al objetivo específico 3:

Después de realizar la comparación entre los resultados obtenidos del objetivo 1 y 2 se concluye que la empresa Transportes Mediomundo S.A.C. no tiene implementado los cinco componentes del control interno, por consecuencia no está teniendo buenos resultados en cuanto al resguardo de sus activos, logro de sus objetivos, obtención de información contable y financiera oportuna y que al desarrollar los componentes conforme a lo que dice la revisión literaria se puede mejorar estas falencias.

5.14. Respecto al objetivo específico 4:

Se determina que el modelo de flujo de caja propuesto es muy importante para la evaluación de riesgos, la determinación oportuna de liquidez de la empresa y para medir el crecimiento de la rentabilidad, asimismo también ayuda a tomar decisiones adecuadas para no sufrir problemas de liquidez a futuro.

5.2. Recomendaciones

- ✓ Elaborar un organigrama para el área de tesorería, así como también manuales de organizaciones y funciones (MOF), reglamento de organización y funciones (ROF), reglamento interno, políticas de cobros y pagos, etc. que colaboren con el correcto desarrollo de las operaciones con mira hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales.

- ✓ Darle mayor importancia al personal por parte de gerencia, evaluando así las diferentes capacidades que poseen, asimismo desarrollar hábitos que incentiven a la responsabilidad y determinar si el personal existente para el área de tesorería es el necesario e indicado. Asimismo realizar reuniones

más continuas con el objetivo de dar a conocer los objetivos, metas y estrategias propuestas por gerencia a todo el personal de la empresa.

- ✓ Integrar a la empresa una persona especialista en costos, que se encargue de determinar adecuadamente los costos por cada viaje que se va a realizar. Asimismo designar una persona ajena al área de tesorería que se encargue de evaluar y supervisar todas las operaciones que se desarrollan en el área de tesorería.

- ✓ Hacer uso del flujo de caja propuesto para dar a conocer a gerencia la utilización del dinero recaudado en una fecha determinada, logrando así también evitar que la empresa sufra de liquidez y no recurra a los costosos financiamientos.

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

Referencias bibliográficas

Amat Salas, O., & Campa, F. (2013). *Manual del Controlador*. Profit Editorial.

Bravo Cervantes, M. (2000). *Control Interno*. Lima: Editorial San Marcos.

Brock R. , H., & Palmer, C. (1897). *Contabilidad principios y aplicaciones*. Barcelona: Reverté S.A.

Cardozo Cuenca, H. (2006). *Auditoría del sector solidario: Aplicación de normas internacionales*. Ecoe Ediciones.

Duarte Schlageter, J., & Fernández Alonso, L. (2005). *Finanzas Operativas: Un coloquio*. México: Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales A.C.

Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima: Instituto de Investigacion en Accountability y Control - IICO.

Horngren, C. T., Harrison Jr., W., & Smith bamber, L. (2003). *Contabilidad*. Naucalpan de Juarez: Pearson Education.

Horngren, C. T., Sundem, G., & Elliott, J. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. Naucalpan de Juarez: Pearson Educacion.

Jaime Eslava, J. (2013). *La gestion del control de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.

Mantilla Blanco, S. A. (2009). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Meléndez Torres, J. (2009). *Control Interno*. Chimbote: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.

Meza Vargas , C. (2007). *Contabilidad*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Santomá, J. (2000). *Gestion de Tesoreria*. Barcelona: Gestión 2000.

Añazco Narváez, M. (2012). *Procedimientos de control interno administrativo y financiero para la cooperativa de Transportes Asociados Cantonales* (Tesis de Pre Grado). Universidad Nacional de Loja, Ecuador.

Covarrubias de la Sancha, G., Flores Villareal, R., Frias García, T., Hernández Gómez, E. & Hernández Medina, A. (2013). *Control interno en el departamento de tesorería* (Tesis de Pre Grado). Instituto Politécnico Nacional, México.

Garrido Oballos, B. (2011). *Sistema de control interno en el área de caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido* (Tesis de Pre Grado). Universidad de Los Andes, Venezuela.

Carranza Gómez, J., Cespedes Bravo, S. & Yactayo Archirayco L. (2016). *Implementación del control interno en las operaciones de tesorería en la empresa de servicios Suyelu S.A.C. del distrito Cercado de Lima en el año 2013* (Tesis de Pre Grado). Universidad de Ciencias y Humanidades, Lima.

Martínez Paz, H. (2014). *El control interno en la gestión del área de tesorería de las empresas de servicios en el Perú, 2014* (Tesis de Pre Grado). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Lima.

Campos Gonzales, S. (2015). *Propuesta de diseño de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería en la empresa constructora Concisa en la ciudad de Chiclayo 2014* (Tesis de Pre Grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.

Zevallos Francia, D. (2013). *Propuesta de un sistema de control interno en el área de tesorería de la empresa comercial Promotores Mineros S.A.C. periodo 2011* (Tesis de Pre Grado). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Lima.

Carbajal Mori, M. & Rosario León, M. (2014). *Control interno del efectivo y su incidencia en la gestión financiera de la constructora A & J Ingenieros S.A.C., para el año 2014* (Tesis de Pre Grado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

Bustamante Orozco, K., Cerquera Pérez, L., Contreras Bermúdez, K., Florentino Miguel, V., Rivera García, M. & Sánchez Ato, D. (2010). *Implementación de un adecuado sistema de control interno y su influencia en los procesos y controles de la oficina de tesorería de la Municipalidad Provincial de Virú* (Trabajo de investigación aplicado). Universidad Privada del Norte, Trujillo.

Quiroz Rodas, P. (2015). *Propuesta de implementación de un sistema de control interno para mejorar la gestión económica-financiera de la empresa de transportes y servicios Turismo Moche SRL año 2014* (Tesis de Pre Grado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

Barragán de la Peza, M. (2008). *El Control Interno y la Automatización para la Toma de Decisiones*. Horwath Castillo Miranda.

COSO. (Mayo de 2013). *Contraloría General de la República*. Obtenido de http://doc.contraloria.gob.pe/ControlInterno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf

Anexos

✓ Modelo del flujo de caja propuesto

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Saldo inicial	0												
Ingresos													
Ventas en efectivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cobros de ventas a crédito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cobros por ventas de activo fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ingresos	0												
Egresos													
Compra de mercancía	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de nómina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de Seguridad social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago proveedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de servicios públicos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de mantenimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de publicidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Egresos	0												
Flujo de caja económico	0												

✓ **Fichas bibliográficas**

N°.....	
FICHA BIBLIOGRAFICA	
Autor:	_____
Año de publicación:	_____
Título del libro, tesis, informe, etc.:	_____
Ciudad de publicación:	_____
Editorial:	_____
Página de referencia:	_____
Resumen del contenido:	_____
_____ _____ _____ _____	

✓ **Cuestionario para la entrevista.**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE TESORERÍA
DE LA EMPRESA TRANSPORTES MEDIOMUNDO S.A.C.**

Encargado del área: Alexander Goicochea Cruz

1. ¿Se tiene un organigrama del área de tesorería?
2. ¿El personal del área de tesorería se hace acreedor de incentivos por su buen desempeño por parte de la gerencia?

3. ¿Se encuentran segregadas adecuadamente las funciones en el área de tesorería de tal manera que faciliten el máximo control interno?
4. ¿El personal de tesorería conoce las metas y objetivos planteados por gerencia?
5. ¿Se realiza un flujo de caja para prevenir riesgos?
6. ¿Existe una persona encargada de evaluar a fondo los riesgos que podría tener un nuevo cliente o proveedor para la empresa?
7. ¿Existen Manuales de Procedimientos y Funciones exclusivos para el área de tesorería?
8. ¿Existen políticas de cobros y pagos ya sea en efectivo, cheques, letras, etc.?
9. ¿Se lleva un registro o listado en el que se anotan los cheques y otros valores recibidos y emitidos?
10. ¿Cuál es el tiempo promedio que se demora en registrarse una operación en contabilidad después de haberse originado en tesorería?
11. ¿Las cuentas bancarias son conciliadas temporalmente?
12. ¿Se lleva un registro de clientes y proveedores?
13. ¿Los pagos a proveedores se encuentran debidamente autorizados? Y ¿Quién es la persona que autoriza dichos pagos?
14. ¿Existen normas para un adecuado procedimiento de los movimientos de caja chica?
15. ¿Existe una caja fuerte para la custodia del efectivo de caja chica?
16. ¿Existe un monto máximo designado para el pago con caja chica?
17. ¿Existe un importe fijo designado para caja chica?
18. Cuando se presentan liquidaciones de gastos para ser reintegradas ¿Se acompañan los comprobantes que respaldan dicho gasto?
19. ¿El encargado de caja chica comprueba correctamente los comprobantes de pago antes de efectuar el reembolso?
20. ¿Se da seguimiento a dinero entregado a personal de la empresa como gastos de representación?
21. ¿Existen vales o recibos que se utilizan para registrar los ingresos y egresos de caja chica?

22. ¿Tienen acceso a los ingresos de caja personas ajenas al sector?
23. ¿Se realiza un arqueo de caja periódicamente por un personal independiente a la función de tesorería?
24. ¿Se realizan exámenes por parte de gerencia al personal del área de tesorería?
25. ¿Existe una persona independiente al área encargado de supervisar el área de tesorería?