



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

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

**CARACTERIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y SU
INCIDENCIA EN EL AREA DE TESORERIA DE LA EMPRESA
SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC, SANTA ANITA 2015**

AUTOR:

JHOSET ALBERTO RUEDA ABAD

ASESOR:

CP. GABRIEL JORGE REYES PIZARRO

LIMA - PERÚ

2016

JURADO Y ASESOR DE TESIS

PRESIDENTE : _____
Mgtr. Esutaquio Agapito Meléndez Pereira

SECRETARIO : _____
Dr. Enrique LooAyne

MIEMBRO : _____
Dra. Erlinda Rosario Rodríguez Cribilleros

ASESOR : _____
CP. Gabriel Jorge Reyes Pizarro

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por
Haberme dado la vida
Y salud para poder
realizar mis metas y también
Agradezco a mi padre
Carlos Rueda Rivas y a mi
Madre Gilda Abad.

Quienes me brindaron su apoyo a lo largo
de la carrera apoyándome día a día para ser un
buen profesional.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis
A mis padres, mis Hermanos
mi hija y mi mujer. porque
han estado conmigo a cada paso
que doy, cuidándome y dándome
fortaleza para continuar, quienes a
lo largo de mi vida han velado por

 Mi bienestar y educación
siendo mi apoyo en todo momento.
Depositando su entera confianza en
cada reto que se me presentaba sin
dudar ni un solo momento en mi
inteligencia y capacidad. Es por ellos
que soy lo que soy ahora. Los amo
con toda mi vida.

RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue establecer si la adecuada implementación de los procedimientos de control interno optimizará la gestión financiera en la empresa Soluciones Empresariales SAC., rubro asesoría legal y servicio de cobranza en el distrito de Santa Anita, teniendo en cuenta que el punto crítico de las pérdidas ocasionadas por diversos factores, se refieren a la inexistencia de una la correcta supervisión de la implementación del control interno que tengan injerencia en el área de TESORERIA. El objetivo principal de esta investigación radica en la implementación adecuada de un sistema de control que contemple la aplicación del sistema COSO, como resultados podemos resumir que en nuestro caso es urgente la implementación de un adecuado sistema de control interno. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental, correlacional con enfoque (cualitativo), considerada como investigación aplicada, debido a los alcances prácticos, aplicativos sustentada por normas e instrumentos técnicos de recopilación de información. Los resultados y el análisis de la investigación demostraron que existe un inadecuado control interno que imposibilita de forma parcial, el cumplimiento de los objetivos principales de toda empresa como es en nuestro caso la empresa Soluciones Empresariales SAC., inmersa en este rubro, La conclusiones se resumirían en la necesidad de la implementación de un adecuado sistema de control interno.

PALABRAS CLAVES: Tesorería, empresa, control interno.

ABSTRACT

The purpose of this investigation was to establish whether the proper implementation of internal control procedures optimize financial management in the enterprise Management Solutions SAC. I category legal advice and collection service in the district of Santa Anita, considering that the point critical losses caused by various factors, refer to the lack of proper supervision of the implementation of internal control that have interference in the Treasury area. The main objective of this research lies in the proper implementation of a control system that contemplates the implementation of the COSO system, such as results can summarize that in our case is urgent to implement an adequate system of internal control. The research design was not experimental, correlational approach (qualitative), regarded as applied research type, due to the practical scope, applications supported by standards and technical tools of information gathering. The results and analysis of the research showed that there is inadequate internal control which prevents partially, the fulfillment of the main goals of any company as is in our case the enterprise Management Solutions SAC., Immersed in this area, the conclusions They summarize the need for the implementation of an adequate system of internal control.

KEYWORDS: Treasury, enterprise, internal control.

CONTENIDO

JURADO EVALUADOR DE TESIS	i
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
CONTENIDO	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. REVISION DE LA LITERATURA	6
2.1. Antecedentes	6
2.1.1 Internacionales	6
2.1.2 Nacionales	8
2.2 Bases Teóricas	11
2.3 Marco conceptual	58
III. METODOLOGIA	60
3.1 Diseño de Investigación	60

3.2 Población y Muestra	60
3.3 Técnicas e Instrumentos	60
3.4 Recolección de Información	60
IV. RESULTADOS	64
4.1 Resultado	80
4.2 Análisis de los resultados	91
V. CONCLUSIONES	95
VI. APORTES COMPLEMENTARIOS	96
6.1 Referencias Bibliográficas	96

I. INTRODUCCION.

El presentar el trabajo de investigación denominado: ““CARACTERIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN EL ÁREA DE TESORERIA de la empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC, SANTA ANITA 2015”

Cuyo objetivo es aplicar el control interno eficiente y efectivo en el manejo óptimo en el área de tesorería. Este trabajo de investigación esta formulado en base a las normas de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote y tiene por objeto facilitar la obtención del título profesional de contador público.

Se presenta los principales aspectos de la empresa, como la constitución, organización, aspecto legal, financiero, tributario y contable. La empresa para trabajar formalmente tiene que cumplir las formalidades anteriores, con lo cual busca generar confianza entre sus clientes y la comunidad en general. También se presenta los principales aspectos del control interno eficiente y efectivo, como la implementación del control interno, desarrollo de control interno, evaluación y retroalimentación del control interno, así mismo se presenta los principales aspectos del área de tesorería de la empresa; como principios de la tesorería, procedimientos de tesorería y otros aspectos relacionados.

Planteamiento de la tesis

Planteamiento del Problema

Caracterización del Problema

El problema del presente trabajo de investigación se ha identificado en el área de tesorería de la empresa, y está referido a los cobros y pagos en efectivo y equivalente de efectivo.

Se ha determinado los siguientes síntomas o efectos de las transacciones de tesorería: cobros en caja de importes mayores a S/ 4,000; pagos en caja por importes mayores a S/ 3,500, dinero y cheques recibidos que no se depositan oportunamente, sobre posición de funciones por cuanto el Tesorero gira cheques, los cobra los revisa e incluso orienta su contabilización, entrega de dinero con vales que no están autorizados, manejo inadecuado del manejo de los fondos fijos o cajas chicas, por cuanto se rinde cuenta con documentos que no son aceptados tributariamente.

Las causas de la situación problemática son las siguientes: falta de cumplimiento de los principios de caja, falta de cumplimientos de los procedimientos de caja.

De continuar esta situación el pronóstico es el peor como falta de liquidez en la empresa para generar el capital de trabajo que necesita para funcionar y cumplir con los sueldos, tributos, compras de maquinarias objeto de su giro, etc. Esta situación podría complicarse con el reclamo de los proveedores, acreedores, trabajadores, entes tributarios, etc.

El control del pronóstico antes indicado viene de parte de tener un sistema de control interno efectivo, que permita verificar el cumplimiento de las políticas, estrategias principios, normas, procesos, procedimientos y técnicas de tesorería empresarial.

El control interno eficiente y 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 de la mejor manera.

Enunciado del problema

¿Cómo incide el control interno eficiente y eficaz en mejora del área de tesorería de la empresa?

Objetivos de investigación

Objetivo general

Determinar cuál es la incidencia del control interno eficiente y eficaz en mejora del área de tesorería de la empresa.

Objetivos específicos

- Determinar la influencia de los componentes del control interno en la economía y efectividad del área de tesorería de la empresa.
- Determinar en qué temas se tendrían que capacitar al personal de tesorería para un mejor control.

Justificación de la investigación

El interés por el tema surge a raíz de que el sistema de control interno o de gestión es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa. El sistema de gestión por intermedio de las actividades de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción. Entre las responsabilidades de la gerencia están: Controlar la efectividad de las funciones administrativas; regular el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia en la empresa; Otros aspectos del desarrollo de la empresa, como crecimiento, rentabilidad y liquidez. Las áreas de gestión incluyen actividades o grupos de actividades que contribuyan al logro de los objetivos empresariales tales áreas son: Directiva, Producción, Mercadeo, Investigación y desarrollo, Personal, Finanzas. El sistema de control interno está íntimamente ligado al sistema decisorio, de tal manera que el gerente recibe datos de sus directivos que gestionan y del sistema financiero. Se encuentran criterios de efectividad en la estrategia de la empresa y las ventas como el coeficiente egreso/ ingreso. Las acciones se efectivas son aquellas que mantienen un equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción de los resultados deseados y los medios que se utilizan para lograrlos. Todas las actividades de la empresa se traducen en dinero en efectivo en algún momento: Hacen parte de los procesos en la empresa. Se traducen en dinero en efectivo en algún momento. Afectan otras áreas de la empresa que pueden encontrarse lejos del punto de origen de la actividad. Su efecto es directamente proporcional a su eficacia. Independientemente de la

eficiencia con que se usen los recursos, requieren de la adecuada eficacia de las personas, para ejercer su efecto. Regulan el funcionamiento de la empresa. Los indicadores son los patrones de medida de las acciones efectivas para una empresa, se obtienen por la relación entre variables cuantitativas que permiten observar la situación y las tendencias generadas en los procesos de la empresa.

Todo cambio en el monto del inventario de una compañía y el crédito otorgado de los clientes o tomado de los proveedores tiene un impacto tanto en la utilidad declarada como en el flujo de efectivo, de manera que lo aumenta o lo reduce. Son indicadores de efectividad, en cuanto al uso de los recursos; la rotación de Inventarios; la rotación de activos totales; la rotación de activos fijos; la rotación de cuentas; el periodo promedio de cobro.

Este trabajo permitirá que la empresa utilice el control interno y la gestión eficiente y efectivo del Área de tesorería.

Sobre la base de un control interno efectivo se direcciona a la empresa al logro de sus metas, objetivos y misión empresarial.

El control interno efectivo permitirá lograr economía, eficiencia, efectividad y mejora continua en el Área de tesorería de la empresa.

La importancia está dada por el hecho de generar un modelo, en el cual el control interno y la gestión eficiente y efectivo se convierte en verdadero facilitador de un adecuado manejo del Área de tesorería.

Asimismo, es importante porque permite plasmar el proceso de investigación científica en la solución de los problemas del Área de tesorería de la empresa.

También es importante porque permite plasmar los conocimientos y experiencia profesional en la solución de problemas de la empresa.

II. REVISION DE LITERATURA

2.1 Antecedentes.

Para realizar el presente proyecto se han consultado diversos artículos, investigaciones, páginas web especializadas; encontrando los siguientes antecedentes:

2.1.1 Internacionales

(Arellano Gonzales, 2011), tesis: Auditoría y Control Interno Institucional. Presentada para optar el grado de magister en Administración en la Universidad de Buenos Aires. Señala que el control interno es un proceso cuya responsabilidad parte de los directivos y la gerencia de las instituciones y se encuentra diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de las entidades cooperativas. Estos objetivos han sido clasificados en: i) establecimiento de estrategias para toda la cooperativa; ii) Efectividad y eficiencia de las operaciones cooperativistas; iii) Confiabilidad de la información financiera, económica y patrimonial de la cooperativa ; iv) Cumplimiento con las leyes, reglamentos, normas y políticas relacionadas con las instituciones cooperativas. La función de control interno ha cambiado notablemente en los últimos años, pasando de una actividad orientada a la protección de la empresa (activos) hacia una actividad enfocada al control de los riesgos, a fin de aumentar el valor de la organización para las

instituciones. En este mismo contexto, la auditoría interna, es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. La auditoría interna, ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinario para evaluar y mejorar los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

(Luque Santibáñez, 2012), Tesis: Control Interno Institucional, presentado en la universidad Javeriana, para optar el grado de Magister en Contabilidad; señala que la evaluación del control interno es un proceso sistemático, practicados por los auditores de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en los actos jurídicos o eventos de carácter técnico, económico, administrativo y otros de las instituciones, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos por dichas entidades. Se practica como instrumento de la propia administración encargada de la valoración independiente de sus actividades. Debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas: aportando un enfoque sistemático y disciplinario para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

Así mismo la auditoría interna es una actividad que tiene por objetivo fundamental examinar y evaluar la adecuada y eficaz aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad del patrimonio de las cooperativas de servicio múltiples y la eficiencia de su gestión económica, proponiendo a la dirección las acciones correctivas pertinentes . La auditoría interna es la denominación de una serie de procesos y

técnicas, a través de las cuales se da una seguridad de primera mano a la dirección respecto a los empleados de su propia organización, a partir de la observación en el trabajo respecto a si los controles establecidos por la organización son mantenidos adecuada y efectivamente, si los registros e informes reflejan las operaciones actuales y los resultados adecuada y rápidamente en cada departamento u otra unidad , y si estos se están llevando fuera de los planes, políticas o procedimientos de los cuales la auditoría es responsable.

2.1.2. Nacionales

(Herrera Fernández, 2011), Tesis “Control Interno para la efectividad empresarial”, presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar el grado de doctor en Contabilidad.

Establece que las entidades deben implementar sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales orientado, su ejecución al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios que presta.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes de la empresa contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.

- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores de rendir cuentas por los fondos y bienes a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

Son obligaciones del jefe de la entidad y funcionarios de la entidad, relativas a la implementación y funcionamiento del control interno: i) Velar por el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades de la entidad y del órgano a su cargo, con sujeción a la normativa legal y técnica aplicables; ii) organizar, mantener y perfeccionar el sistema y las medidas de control interno, verificando la efectividad y oportunidad de la aplicación, en armonía con sus objetivos, así como efectuar la auto evaluación del control interno, a fin de propender al mantenimiento y mejora continua del control interno; iii) Demostrar y mantener probidad y valores éticos en el desempeño de sus cargos, promoviéndolos en toda la organización; iv) Documentar y divulgar internamente las políticas, normas y procedimientos de gestión y control interno, referidas, entre otro aspecto; v) Disponer inmediatamente las acciones correctivas pertinentes, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades; vi) Implementar oportunamente las recomendaciones y disposiciones emitidas por la propia entidad (informe de auto evaluación), los órganos de Control y otros entes de fiscalización que correspondan; vii) Emitir las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones, para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa, propiciando los recursos y apoyo necesarios para su eficaz funcionamiento.

(Ponce fuentes, 2010), tesis “ Auditoría y control empresarial” , presentada en la Universidad Garcilaso de la Vega, para optar el grado de Doctor, señala que el control institucional consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión de las empresa unipersonales y personas jurídicas, en atención a la grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes, así como del cumplimiento delas normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. El control institucional es un componente de la gestión institucional y en tanto se facilite la administración de los recursos, actividades y procesos será una poderosa herramienta. El control es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente. El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la emitida sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

(León Flores &Zevallos Cárdenas, 2009), tesis “El proceso administrativo de control interno en la gestión municipal” presentada en la Universidad Federico Villarreal para optar el grado de Maestro., resaltan la relevancia del control interno en las distintas actividades administrativas, financieras, contables, legales de las institucionales. Este trabajo tiende a propiciar un moderno y eficaz instrumento de control administrativo que implica un cambio en la estructura del órgano responsable que el control interno funciones de manera integral, efectiva y eficiente que asegure en lo posible un control permanente de todos los procedimientos el organismo municipal a fin de que cada acción sea ejecutada

ejerciendo una estricta y permanente vigilancia del cumplimiento de las medias de control previo, concurrente y posterior. El control interno revisa todo el acontecer institucional y facilita informes, sobre el cual se llevan a cabo ajustes a las actividades con el propósito de tener economía, eficiencia, efectividad y mejora continua institucional.

2.2 Bases Teóricas.

Empresa dedicada a la Gestión Integral de Cobranzas. Con 8 años de presencia en el mercado peruano, Soluciones Empresariales SAC fue creada con la certeza de lograr una verdadera síntesis de más de 5 años de experiencia en asesoría legal al sector Financiero y a empresas nacionales.

Con presencia en toda la ciudad de Lima Metropolitana, especializada en Gestión de tipo Incoando y Outbound, Segmentación de Cartera, Planificación de Estrategias, Reportes y Análisis de Gestión.

Soluciones Empresariales SAC cuenta con profesionales de amplia trayectoria en la Industria del Crédito y Cobranza: Telefónica, Domiciliaria, Jurídica, Administrativa, Financiera y de Sistemas.

Misión

Gestionar con eficiencia la recuperación de cuentas de nuestros clientes a través de estrategias innovadoras, con personal motivado y el uso de tecnología que soporte de manera óptima nuestros procesos.

Visión

Convertirnos en la primera opción de nuestros clientes y del mercado de cobranzas, contando con un equipo de profesionales calificados, dinámico y adaptable a las exigencias del mercado financiero.

Servicios Brindados

Cobranza preventiva: Es un servicio de gestión de cobranza que inicia desde los días anteriores al vencimiento de un crédito hasta los 30 días de morosidad. La gestión se realiza en forma diaria a través de llamadas telefónicas personalizadas teniendo como objetivos la contactabilidad, el grado de penetración, 100% de fidelización, etc.

Cobranza tardía: Es el servicio que comprende todas las gestiones o actividades para recuperar las obligaciones que se encuentren en mora, sin que se haya iniciado el proceso judicial. Esta gestión de Cobranza Prejudicial se inicia una vez pasada la fecha límite de pago, plazo que en todo caso dependerá del tratamiento que la empresa defina.

Cobranza castigada: Servicio caracterizado por la intensidad en la gestión de cobranza, a través de todos los medios de contacto tales como llamadas telefónicas, gestión domiciliaria, servicio de Courier, envío de SMS, correos electrónicos masivos entre otros. Así como la utilización de Scoring de Cobranzas que permitan efectivizar la gestión de cobranza.

Cobranza judicial: Cuando los montos, plazos y gestiones lo ameritan, se da inicio a las acciones judiciales tendientes a la recuperación de la deuda por la vía judicial.

Negociación legal: Servicio que privilegia las acciones pre jurídicas como herramienta constante que permita asegurar la pronta cancelación de la deuda; esta acción se realiza en forma paralela al proceso judicial iniciado como método de presión y que permitan una solución negociada con cada cliente.

Cobranza administrativa: Es un servicio corporativo mediante el cual nos encargamos de gestionar todo el proceso operativo de las facturas pendientes de pago que posee una empresa.

El servicio comprende:

- Recepción de Facturas
- Distribución y entrega de Facturas (Lima y Provincias)
- Monitoreo de Documentos (Confirmación de entrega y validación de datos del

Documento y cliente)

- Depósitos y direccionamiento de pagos
- Aplicación de Pagos
- Conciliación de Cuentas
- Cobranza Preventiva
- Cobranza Tardía

Servicios adicionales:

- Actualización de Base de Datos con Autorización de Cliente
- Verificación Domiciliaria de Créditos (Lima y Provincias)
- Emisión de Certificados de Incobrabilidad
- Impresión de Facturas (Cobranza Administrativa)

- Atención al Cliente (En nuestra red de oficinas a nivel nacional)
- Valorización de Portafolios NPLs

FODA DE CONQUISTADORES REAL SERVICE S.A.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que facilite en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

FORTALEZAS:

Trayectoria: La trayectoria de Soluciones Empresariales SAC en el mercado, son una muestra de buena administración de los propietarios. Esta trayectoria es beneficiosa, ya que muchas generaciones son clientes fieles del almacén y recomiendan a amigos, vecinos, etc., creando así una línea indefinida de clientes.

Recurso Humano: Considerado como fortaleza, ya que un gran porcentaje es fiel a la empresa y realizan un trabajo satisfactorio, son buenos vendedores y tienen disposición para el trabajo. Cabe recalcar que hay un grupo de colaboradores que son excelentes guías para enseñar a los nuevos aspirantes.

Servicio al Cliente: Los colaboradores son capacitados desde el inicio para que brinden al cliente una atención correcta, amable y que motive para una posible venta. Se da la bienvenida con las palabras “¿en qué le podemos servir?”, como norma y se atiende al cliente con el respeto y amabilidad que se merece.

Entrega a domicilio: Es un servicio complementario para los clientes que compran o desean trasladar el producto hasta el lugar requerido, que por lo general es el hogar. Además se instala el producto, si así quisiera el cliente; como es el caso de los surtidores y bidones de agua, que prefieren se las dejen armando.

Control de Inventarios: Se realizan inventarios mensuales sorpresivos y se inspecciona para anotar algunas novedades. En ese sentido hay un control continuo, es decir con respecto a mercadería, sin embargo, no se lleva una contabilidad general, lo cual genera incertidumbre al no conocer con certeza la realidad financiera, sino de una manera empírica.

Clima Laboral: El ambiente donde se desarrollan las actividades son bastantes buenas. En primer lugar porque en cada local hay un promedio de dos personas, quienes llegan a entablar un compañerismo agradable y porque el gerente es prudente y tiene tino para resolver algún inconveniente y es justo en lo referente a remuneraciones. Todos se consideran equipo y trabajan con entusiasmo, lo que trae mayores ingresos a la empresa.

DEBILIDADES:

Promoción: No existe un programa definido para realizar promociones de productos en ciertas épocas del año. Son esporádicas las que se hacen y no hay motivación para crear promociones propias, sin vernos obligados por la competencia o por la época.

Merchandise: Se define como la actividad de marketing que se desarrolla en el punto de venta e involucra técnicas de exhibición para lograr que nuestro producto impacte y así estimular la compra. Agrupa los factores como ubicación del producto, color, precio adecuado y presentación. Es una herramienta importante que permite despertar el interés

en los productos, para accionar la decisión final de compra, por lo que es importante ubicar este conjunto de actividades en lugares donde estas puedan ser resaltadas. En Soluciones Empresariales SAC no se ubica la mercadería de manera que llame la atención, primero por falta de creatividad en los colaboradores y segundo por el espacio en algunos casos, donde se aplica y hay mezcla entre las diferentes líneas y productos.

Publicidad: En la mayoría de locales no hay una publicidad llamativa, especialmente iluminada; ya que se conservan los rótulos antiguos. Y la fachada tampoco está presentable, especialmente en los locales propios, donde si hay la capacidad de decidir.

Control Incompleto: Soluciones Empresariales SAC controla parcialmente es una debilidad porque no se conoce a ciencia cierta la realidad de la empresa en su conjunto, Si bien es cierto se hace un control periódico y minucioso en inventarios y cuentas por cobrar, que a criterio de Soluciones Empresariales SAC, son los puntos fuertes, también se debe reconocer que no se lleva una contabilidad completa que integre todas las áreas.

Sólo con datos escasos se puede definir qué local es el que da mayor rentabilidad financiera, sin la completa seguridad.

Control lo realiza una sola persona: Las actividades de control son dirigidas y controladas por una sola persona, la misma que tiene un exceso de trabajo.

Ubicación

La empresa Soluciones Empresariales SAC. Cuenta con 2 oficinas en la ciudad de Lima, una oficina administrativa ubicada en la Calle Los Petirrojos s/n distrito de Santa Anita, y otra implementándose en el distrito de Jesús María.

Proyectándose a tener cobertura por todo el Perú.

Innovación Tecnológica

En Soluciones Empresariales SAC privilegamos la calidad del servicio que brindamos, por lo que hemos implementado la más avanzada tecnología de informática y telecomunicaciones. La fusión entre recursos tecnológicos y nuestras actividades redundarán, sin duda, en beneficio de nuestros clientes.

- Sistema de Gestión de Cobranzas.
- Conectividad con las Agencias y/o Clientes mediante VPN.
- Lanzamiento de llamadas a través de Marcador Predictivo.
- Envío de Mensajes de Texto (SMS).
- Interconexión a Nivel Nacional.
- Envío de Correos Masivos.
- Llamadas outbound e inbound.
- Grabación de llamadas al 100%.
- Monitoreo Digital de Gestión Telefónica.

Organigrama

Soluciones Empresariales SAC presenta una organización constituida por las siguientes áreas:

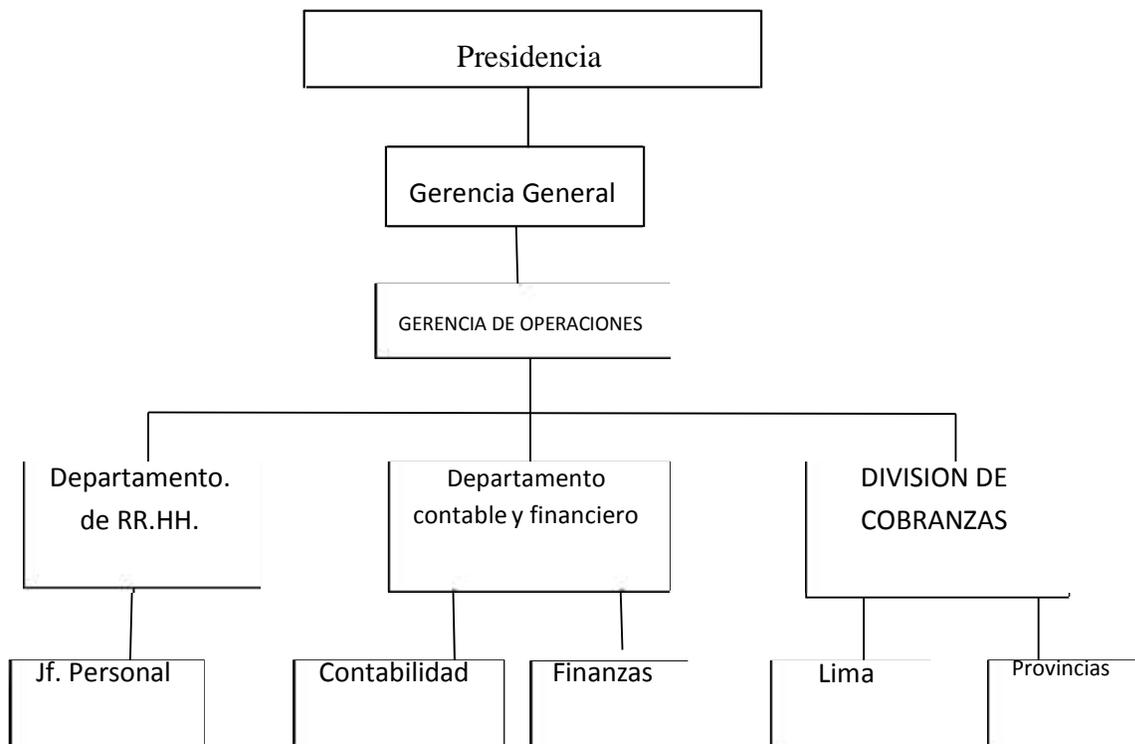
- Gerencia General
- Gerencia de Operaciones
- División Comercial
- División de Administración y Finanzas

- División de Recursos Humanos
- División de Cobranzas Judiciales
- División de Sistemas
- División de Operaciones Lima
- División de Operaciones Provincia

División de Desarrollo y Planeamiento Operativo de Negocios

GRAFICO 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC.



ROSA URBINA MANCILLA

Vice contralora General de la República

Contralora General (e)

¿QUE ES CONTROL INTERNO?

Se entiende como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

¿QUIÉNES EJERCEN EL CONTROL INTERNO?

El control interno lo ejerce cada uno de las personas que hacen parte de la entidad y que contribuyen al cumplimiento de los objetivos establecidos.

¿PARA QUÉ SIRVE EL CONTROL INTERNO?

Sirve para garantizar que cada uno de los procesos, políticas, metas y actividades se cumplan de acuerdo a lo preestablecido, dando el máximo de rendimiento en cumplimiento de su misión.

PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

La Constitución Política de 1991, estableció los principios que deben cumplirse en el ejercicio de la Función Pública de Administrar el Estado, constituyéndose en los preceptos fundamentales definidos para encaminar su desarrollo y otorgar orientación estratégica a la

toma de decisiones. Están presentes en todos los procesos, actividades o tareas emprendidas por la entidad pública a fin de cumplir con su propósito institucional. Lo anterior, relacionado con el cumplimiento de los objetivos de la institución pública, de los cuales el Control Interno se constituye en el medio para llegar a este fin, obliga a que estos principios deben tomarse como la base sobre la cual establecer el Control Interno, a fin de apoyar a la entidad a cumplir sus objetivos y coordinar sus actuaciones hacia el logro de los fines esenciales del Estado.

ROLES Y OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Roles de las oficinas de control interno

- Valoración del riesgo.
- Acompañamiento y asesoría.
- Evaluación y seguimiento.
- Fomento de la cultura del autocontrol.
- Relación con entes externos.

Objetivos

El Sistema de Control Interno es un instrumento que busca facilitar que la gestión administrativa de las entidades y organismos del Estado, en este orden de ideas a la Oficina de Control Interno como elemento asesor, evaluador y dinamizador del Sistema de Control Interno propende por el logro en el cumplimiento de la misión y los objetivos propuestos de acuerdo con la normatividad y políticas del Estado.

- a) Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten;
- b) Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional;
- c) Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- d) Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional;
- e) Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros;
- f) Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos;
- g) Garantizar que el sistema de control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación;
- h) Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características;

RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO.

El establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno en los organismos y entidades públicas, será responsabilidad del representante legal o máximo directivo correspondiente.

No obstante, la aplicación de los métodos y procedimientos al igual que la calidad, eficiencia

y eficacia del control interno, también será de responsabilidad de los jefes de cada una de las distintas dependencias de las entidades y organismos.

¿QUÉ GARANTIZA EL CONTROL INTERNO EN LA ENTIDAD?

Garantiza que todos los funcionarios cumplan con eficiencia y eficacia el logro de los objetivos estatales cuidando y haciendo rendir los recursos con un beneficio socio económico.

FUNDAMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Constituyen las condiciones imprescindibles y básicas que garantizan la efectividad del Control Interno de acuerdo con la naturaleza de las funciones y competencias asignadas por la Constitución y la ley a cada entidad pública y a las características que le son propias. La Autorregulación, el Autocontrol y la Autogestión son los pilares esenciales que garantizan el funcionamiento del Control Interno.

1. AUTORREGULACIÓN: Es la capacidad institucional de la Entidad Pública para reglamentar, con base en la Constitución y en la ley, los asuntos propios de su función y definir aquellas normas, políticas y procedimientos que permitan la coordinación efectiva y transparente de sus acciones. Mediante la Autorregulación la entidad adopta los principios, normas y procedimientos necesarios para la operación del Sistema de Control Interno. Favorece el Autocontrol al normalizar los patrones de comportamiento requeridos para el cumplimiento de los objetivos, y hace efectivo y transparente el ejercicio de su función constitucional ante la comunidad y los diferentes grupos de interés.

Se lleva a cabo, entre otras formas, a través de:

- La promulgación de valores, principios y conductas éticas propias del servicio público.
- La generación de Códigos de Buen Gobierno, que establece las normas que así mismas se imponen las entidades públicas para garantizar el cumplimiento de una función administrativa proba, eficiente y transparente.
- La definición de un modelo de operación que armonice las leyes y las normas pertinentes a su fin, con los sistemas, los procesos, las actividades y las acciones necesarias para el cumplimiento de los propósitos institucionales.
- El establecimiento de políticas, normas y controles tendientes a evitar o minimizar las causas y los efectos de los riesgos capaces de afectar el logro de los objetivos.
- La reglamentación del Control Interno a través de los mecanismos proporcionados por la Constitución y la ley.

2. AUTOCONTROL: Es la capacidad de cada servidor público, independientemente de su nivel jerárquico dentro de la entidad para evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función administrativa transparente y eficaz. El Control Interno se fundamenta en el Autocontrol al considerarlo como inherente e intrínseco a todas las acciones, decisiones, tareas y actuaciones a realizar por el servidor público, en procura del logro de los propósitos de la entidad.

El ejercicio de esta capacidad requiere:

De los servidores públicos:

- Compromiso, competencia y responsabilidad con el ejercicio de su labor.
- Responsabilidad para asumir sus propias decisiones y autorregular su conducta.

3. AUTOGESTIÓN: Es la capacidad institucional de toda entidad pública para interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido delegada por la Constitución y la ley. El Control Interno se fundamenta en la Autogestión al promover en la entidad pública la autonomía organizacional necesaria para establecer sus debilidades de control, definir las acciones de mejoramiento y hacerlas efectivas, a la vez que asume con responsabilidad pública las recomendaciones generadas por los órganos de control y les da cumplimiento con la oportunidad requerida.

Se logra a través de:

- La comprensión por parte de la entidad y de los servidores públicos, de las competencias y funciones asignadas por la Constitución y la ley.
- La adaptación consciente de la entidad a su entorno.
- La organización de la función administrativa y de su control de acuerdo con las características propias de cada entidad.
- La capacidad institucional para auto regular su funcionamiento.

- La conformación de la red de conversaciones que articula los procesos, las actividades y las acciones requeridas para la ejecución de los planes, los programas y los proyectos necesarios al logro de los objetivos institucionales y sociales del Estado.
- La ejecución de planes de mejoramiento y el seguimiento efectivo a su impacto en la organización.

AUDITORIA INTERNA

Mecanismo a través del cual las Oficinas de Control Interno verifican el cumplimiento de las metas, procedimientos, políticas, objetivos, planes, programas, proyectos, directrices, normatividad, de la entidad pública, como también oportunidades de mejora a la operación de las actividades; apoyando a la alta dirección en la toma de decisiones sobre la base de evidencias para corregir las desviaciones presentada

(Alvarado, 2004), señala que las actividades de control junto con ciertas actividades de gestión nos pueden ayudar a evitar que los riesgos a los que está sujeta la empresa se lleguen a materializar y producir efectos negativos en ésta.

Las actividades de control se traducen en políticas (lo que debe de hacerse) y procedimientos (mecanismos concretos de control). Las actividades de control constituyen un elemento importante del proceso mediante el que una empresa consigue sus objetivos (Alvarado, 2004).

- . Actividades importantes de control
- . Comparar los resultados con los planes generales.
- . Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- . Idear los medios efectivos para medir las operaciones.

- . Comunicar cuales son los medios de medición.
- . Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- . Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- . Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- . Ajustar el control a la luz de los resultados del control

LA GESTIÓN DE TESORERÍA

A. PREVISIONES DE TESORERÍA

Existen distintos tipos de planificación en la empresa:

1. **1“Planificación Financiera:** es una previsión a largo plazo con un horizonte temporal de 3 a 5 años. Se plantea por años para determinar las inversiones y las fuentes de financiación a largo plazo. Forma parte del PLAN ESTRATÉGICO de la empresa y el objetivo es establecer los planes de inversión de la empresa y los niveles de endeudamiento (proporción de recursos propios – recursos ajenos). Se revisa anualmente. Su objetivo es realizar previsiones financieras y las acciones a realizar para conseguir los objetivos fijados, es la expresión cuantitativa de los planes de expansión, las posibilidades financieras y el entorno a medio y largo plazo (Ejemplos: alcanzar cuota de mercado del 5%, ser líderes de ventas, etc.). Los documentos en los que se plasma son los Estados Financieros previsionales (balance, cuenta de resultados, estado de flujos de efectivo y estado de cambios en el patrimonio neto) basados en estudios sólidos (estudios y valoración de la producción, de la demanda, entorno, ratios, etc”.
2. **“Previsión de Tesorería:** tiene un horizonte temporal de un año, desglosado por meses. Su objetivo es calcular las necesidades de financiación corriente y eventuales

excedentes de tesorería. Se incluye en el Presupuesto Anual (Económico – Financiero) y su objetivo es plasmar las operaciones concretas y estimadas necesarias de cara a garantizar una gestión adecuada de la liquidez y facilitar la negociación bancaria. En algunas empresas es el único documento de proyección. Su ámbito es el corto plazo para establecer la liquidez esperada, tratando de identificar con la máxima anticipación los DÉFICITS y EXCEDENTES a corto plazo con el objetivo de poder negociar con datos concretos con las entidades financieras. El factor clave es la anticipación y requiere revisión continua, como mucho de forma mensual. Para su concreción se requiere involucrar a toda la organización en la facilitación de datos fiables”.

3.- “Posición de liquidez: tiene un horizonte temporal de una semana o como mucho un mes, con desglose diario. Su objetivo es prever y asegurar la liquidez diaria. Se pretende distribuir la operativa bancaria entre las entidades financieras con que trabajamos. Se utilizan datos referentes a operaciones seguras y/o realizadas. Revisión diaria, como mucho semanal. Para todas las previsiones es clave disponer de información fiable, que debe ser frecuente, coherente, automática y puntual. La información es la base de la toma de decisiones”.

B. EL PRESUPUESTO DE TESORERÍA:

“Es la previsión del desarrollo de entradas y salidas de efectivo (cobros y pagos) en una empresa durante un periodo determinado de tiempo, generalmente un año. El objetivo que se pretende alcanzar es el equilibrio presupuestario, es decir, no obtener ni superávit ni déficit. Si existe superávit hay excedentes de recursos que podrían ser invertidos para obtener rentabilidad en vez de estar inmovilizados en la tesorería de la empresa. Si existe déficit no hay suficientes recursos para hacer frente a los pagos de la empresa. Hay que

recurrir a formas externas de financiación (que conllevan costes) para poder atender nuestras obligaciones. Un presupuesto equilibrado tiene recursos suficientes para atender los pagos de la empresa pero no desaprovecha los fondos en excesos de liquidez”.

Dos formas básicas de equilibrar un presupuesto:

1. “Modificando, añadiendo o eliminando partidas:

- En caso de déficit: vender inmovilizados, disminuyendo las existencias o eliminando gastos.
- En caso de superávit: disminuyendo la financiación externa, aumentando las inversiones (ya sea para mejoras productivas o inversiones financieras con objetivo de obtener rentabilidad)”.

2. “Modificando plazos de cobro y pago:

- **Déficit:** acortar plazos de cobro, incrementar plazos de pago, obtener anticipos, renovar créditos bancarios.
- **Superávit:** no descontar efectos, obtener descuentos por pronto pago de proveedores o aumentar el plazo de cobro a clientes (quitando descuentos u obteniendo intereses). En general reducir costes de financiación”.

C. “EL CASH – MANAGEMENT:

Tiene como objetivo la gestión y control de los flujos de efectivo que ingresan y salen de las cuentas de una empresa. El objetivo es la optimización de esos recursos permitiendo:

- La adecuada gestión y planificación financiera de la empresa
- Aumento de la eficiencia de la empresa

El Cash – Management es al gestión global que hacemos de los flujos monetarios de la empresa para tener el dinero en forma, plazo, cantidad y lugar adecuados, todo ello al menor coste y/o maximizando los excedentes. Por tanto, el objetivo último es optimizar la cuenta de resultados financiera de la empresa.

El Cash – Management trata de “acelerar” el circuito del dinero en la empresa: **VENTAS**
→ **CLIENTES Y CUENTAS A COBRAR**→ **TESORERÍA**→ **COMPRAS** →
PROVEEDORES Y CUENTAS A PAGAR.

El Cash – Management es una **POLÍTICA DE EMPRESA**, una actitud y una forma de hacer las cosas en el ámbito de la tesorería y, por ello, influye en los resultados de la empresa.

Las principales funciones en la aplicación del Cash – Management son las siguientes:

- Análisis específico de los movimientos de flujos monetarios en la empresa, procurando disponer siempre de liquidez para afrontar los pagos a corto plazo.
- Relacionado con lo anterior, prestar prioridad a la existencia de liquidez suficiente a cada momento, mediante el control y planificación de la misma a través de un plan de tesorería.
- Optimización y correcta elección de los medios de cobro y pago.
- Correcta gestión de los saldos (ya sean excedentes o déficit) buscando la mejor opción de inversión de excedentes y una óptima financiación de los déficits.
- Análisis y seguimiento constante de las condiciones del mercado financiero, tanto activas como pasivas.

- Optimización de los resultados financieros relacionados directamente con la forma de gestionar la tesorería”.

“Principios y conceptos básicos del Cash – Management:

- Tener en cuenta el diferente valor de una cantidad según el momento que se cobre o se pague (técnica financiera). De ello se deriva la importancia de adelantar los cobros y retrasar los pagos.

- Procura controlar los retrasos en los pagos debido a las diferencias de fechas de cobro y pago. Es fundamental reducir al máximo la diferencia de días existente entre el vencimiento de nuestros derechos de cobro y el momento efectivo de los cobros. Es decir, hemos de tener en cuenta las valoraciones bancarias pues desde la entrega y tramitación de los medios de cobro hasta su cobro efectivo puede haber desfases.

- Reducir al máximo los saldos ociosos (saldos no aplicados a la actividad)”.

“Tres conceptos fundamentales de Cash – Management:

1. DINAMISMO: las decisiones aplicadas a la tesorería deben gozar de flexibilidad y dinamismo, debido al continuo movimiento de dinero.

2. UNIFORMIDAD: la aplicación del cash – management debe ser global y abarcar uniformemente todo el circuito de flujos de dinero como un todo, ya que los errores / retrasos en una parte afecta a otras parcelas (los retrasos en los cobros afectan a los pagos) y esto genera costes a la empresa.

3. PREVISIÓN Y ANTICIPACIÓN: para detectar a tiempo eventuales problemas y tener tiempo de buscar soluciones.

La aplicación del Cash – Management no es homogénea, puede variar atendiendo al tamaño y sector al que pertenece la empresa. A mayor tamaño empresarial hay que atender un mayor volumen de negocio, lo que hará variar las políticas concretas en la gestión de su tesorería. A mayor tamaño se requiere mayor coordinación y mayores recursos para la gestión de tesorería. Por otro lado el sector en el que opere la empresa es determinante para su gestión de tesorería. En empresas comerciales con venta al público el efectivo y los excedentes de tesorería pueden llegar a volúmenes muy importantes y a tener un importante impacto en los resultados de la empresa.

No hay técnica o política universal de Cash – Management ni una forma infalible de gestionar la tesorería. Hay que atender a:

- Necesidades concretas de un determinado contexto temporal.
- El tamaño de la empresa
- El sector
- Los principios éticos, morales y económicos que rigen la empresa”.

“Reforzando la función financiera:

– Management, además de colaborar a una mejor gestión de tesorería y procurar evitar situaciones de falta de liquidez, contribuye a reforzar la función financiera de la empresa.

La función financiera consiste en la gestión de los recursos financieros necesarios para el desarrollo de su actividad ordinaria y comprende el análisis de la rentabilidad de las inversiones, la captación de recursos financieros y la optimización de sus costes, la búsqueda de liquidez y equilibrio financiero, planificación financiera, análisis de riesgos y control de la gestión.

El Cash – Management contribuye a mejorar la función financiera:

- Realizando previsiones y planificando la tesorería, evitando desequilibrios y falta de liquidez así como la oportuna búsqueda de recursos financieros al menor coste posible debido a la anticipación de las necesidades.
- Aprovechando al máximo los excedentes para evitar el despilfarro de recursos por excesos de liquidez. Al prever los excedentes se diseña con antelación el plan de inversión de cara a rentabilizar los mismos.

D. LOS PRESUPUESTOS DE TESORERÍA Antes de comenzar a realizar los presupuestos de tesorería necesitamos realizar un análisis previo de la empresa con el objetivo de comprobar la **capacidad de pago a corto plazo** (análisis de la solvencia) y la **gestión del capital circulante**, con el objetivo de tener una visión general de la empresa”.

E. “FLUJOS DE PAGOS

La gestión del proceso de pagos es de extrema importancia para la posición de liquidez. El objetivo es aumentar el periodo de pago aumentando al máximo la financiación de proveedores, escoger los medios de pagos más adecuados y menos costosos y seguir una política uniforme y definida en gestión de pagos”.

1. ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN: Todos los pagos relacionados con la actividad principal de la empresa:

- **Compras de mercancías**, materias primas o material de oficina a proveedores
- **Servicios** prestados por acreedores (energía y suministros, mantenimiento, reparaciones, telecomunicaciones, publicidad, etc.)

- **Nóminas:** sueldos del personal de la empresa, generalmente al final de cada mes, no negociable en plazo y fácilmente previsible. Puede incluir comisiones, que son pagos variables y cuya cuantía no está previamente determinada, pues va en función de logros cuantificables en el puesto de trabajo. También puede incluir dietas y desplazamientos que son compensaciones a los trabajadores por gastos ocasionados por su trabajo.

- **Seguridad Social:** la empresa está obligada a ingresar las cuotas empresariales y las del trabajador y se hace a mes vencido (se paga un mes las cuotas de Seguridad Social generadas en el mes anterior).

- **Impuestos:** la empresa debe atender a sus obligaciones fiscales, que suponen desembolsos. Los más habituales son el IVA, las retenciones de IRPF practicadas (sobre todo a trabajadores y profesionales) y los pagos a cuenta del impuesto sobre la renta o del impuesto de sociedades (según se trate de persona física o jurídica).

2. ACTIVIDADES DE CAPITAL: INVERSIONES: salidas de recursos para la adquisición de inmovilizados o activos no corrientes. Estas inversiones generan rendimientos durante varios años, por eso su financiación debe ser a largo plazo (Pasivos no corrientes).

FINANCIACIÓN: pagos por devolución de financiación de terceros (entidades financieras, socios, etc.). Suponen un complemento a los desfases de tesorería (Pasivos corrientes) y las inversiones a largo plazo (Pasivos no corrientes).

Algunos conceptos sobre los pagos:

- **Pagos por caja:** son desembolsos en efectivo (compras, cancelaciones de deudas, pagos diversos, venta al público, etc.). Generalmente son pagos pequeños salvo en empresas comerciales o de servicios al por menor.

- **Días de pago:** hay que tener en cuenta los días que se realiza el pago, para prever de forma correcta, ordenando los pagos por fecha de vencimiento. Aquellos pagos cuyo importe no está definido deberán concretarse cuando se acerque la fecha de vencimiento (nóminas, impuestos, comisiones, dietas, etc.). Muchas empresas centralizan pagos a proveedores en un día fijo de cara a simplificar sus previsiones (y ampliar de paso su periodo medio de pago).

F. PLANIFICAR LA TESORERÍA

La planificación de tesorería debe ser realista y servir para anticipar los superávits y déficits de liquidez en los que puede incurrir la empresa. Con esos datos la empresa podrá PLANIFICAR las opciones de inversión en caso de superávit (valorando el riesgo, la liquidez, la rentabilidad y duración de las inversiones) o las opciones de financiación en caso de déficit (valorando el coste, los plazos, la duración y el importe). El Departamento de Tesorería puede convertirse así en un “profit – center” o “centro de beneficios” aportando valor a la empresa y afectando de manera positiva a la cuenta de resultados ya sea por la vía de los beneficios o de la reducción de costes financieros. Esto es muy importante en los centros comerciales e hipermercados, que con una gestión de la liquidez adecuada afectan de manera positiva a la cuenta de resultados (recordemos que al cobrar al contado y pagar a plazo disponen de mucha liquidez y de un PMM financiero o ciclo de caja negativo).

G. POSICIÓN DE LIQUIDEZ

Consiste en planificar cómo será la tesorería a muy corto plazo (previsiones semanales con revisiones diarias). Se hace la estimación diaria distribuyendo las operaciones entre la caja y las diversas cuentas bancarias con que trabaja la empresa.

H. DESVIACIONES PRESUPUESTARIAS

Cuando el presupuesto tiene desviaciones respecto a las previsiones de cobros y pagos debemos identificar las causas. Estas pueden ser de diversa naturaleza:

- Retrasos en la entrega de pedidos
- Venta de productos defectuosos
- Ventas menores a las esperadas
- Cambios en la coyuntura económica (demanda inferior a la prevista) - Retrasos en la entrega de pedidos por parte de proveedores
- Problemas de producción que generan retrasos en la misma
- Variaciones en los precios de venta o de compra.

LOS LIBROS DE REGISTRO DE TESORERÍA

A. “EL LIBRO DE CAJA

Este es un libro contable que se utiliza para diferentes fines. En finanzas, para saber cuánto tenemos de disponible para realizar las transacciones. En tributación para dar fe del pago de los tributos. En contabilidad para llevar un registro ordenado de los cobros y pagos de efectivo y equivalentes de efectivo. Es un libro de mucha importancia porque lleva el manejo del dinero.

Concepto

Es un libro auxiliar pero obligatorio en donde se registra todas las operaciones al contado que realiza la empresa, entendiendo como tales, aquellas donde interviene dinero en

efectivo y/o cheques bancarios. La foliación de este libro al igual que la foliación del libro mayor es DOBLE; él debe se anota frente al haber.

- **EL DEBE**, ocupa la parte izquierda del libro;
- **EL HABER**; ocupa la parte derecha del libro;
- En la parte superior se anotan el mes y el año a que corresponde al cuadro que se está elaborando.

En el DEBE; se anota cuando el dinero ingresa, asimismo el importe de los cheques que gira la empresa contra su cuenta corriente bancaria. **En el HABER**, se anota cuando el dinero sale ya sea para comprar; pagar deudas o enviar dinero al Banco como depósito en cuenta corriente. En ambos casos se registrar con el nombre de la cuenta, que ha dado origen el ingreso o la salida de dinero. Este libro, generalmente; presenta SALDO DEUDOR, es decir que los ingresos son mayores que los pagos y al decir ingresos lo estamos considerando sumado con el saldo inicial. En algunos casos CAJA no tendrá SALDO, **pero JAMAS TENDRA SALDO ACREEDOR** ya que no puede salir más dinero del que hay. El saldo inicial de caja es el importe de dinero con el que se inicia el mes; o el ejercicio económico; si es al inicio del ejercicio económico. Este saldo debe ser el indicado en el saldo Inicial en la subcuenta 570 Caja. Si es al inicio del nuevo mes; este debe ser igual al saldo de cierre del mes anterior. **EL SALDO INICIAL SE ANOTA EN EL DEBE Y AL INICIO DE LAS OPERACIONES.** Saldo de cierre o saldo final de caja viene a ser el importe de dinero con el que finaliza el mes o el ejercicio económico. Si se trata de la terminación del mes, este debe ser igual al saldo inicial del mes siguiente. Si se trata de la terminación del ejercicio económico; este debe ser igual al que indica el Balance General y que también

se encuentra en el Inventario Final o de cierre. El saldo del libro Caja se obtiene sumando el DEBE (entradas más saldo inicial) y a ese resultado se le resta las salidas. La diferencia será el SALDO DE CIERRE o SALDO FINAL DE CAJA”.

B. “EL ARQUEO DE CAJA

El Arqueo de Caja consiste en el análisis de las transacciones del efectivo, durante un lapso determinado, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y por tanto el Saldo que arroja esta cuenta, corresponde con lo que se encuentra físicamente en Caja en dinero efectivo, cheques o vales. Sirve también para saber si los controles internos se están llevando adecuadamente. Esta operación es realizada diariamente por el encargado de la caja. Página 12 de 14 Los auditores o ejecutivos asignados para ello, suelen efectuar arqueos de caja en fechas no previstas por el Cajero. Es frecuente que en los arqueos de caja aparezcan faltantes o sobrantes, con respecto a la cuenta de control del libro mayor”. Estas diferencias se contabilizan generalmente en una cuenta denominada “Diferencias de Caja”. Se le cargan los faltantes como pérdidas y se abonan los sobrantes como ingresos. Si no se subsanan estas diferencias, al cierre del ejercicio, la cuenta “Diferencias de Caja” se deberá cancelar contra la de “Pérdidas y Ganancias”.

C. “LA CONCILIACIÓN BANCARIA

El proceso consiste en verificar que el saldo de las cuentas bancarias de la empresa se corresponde con su saldo contable a la vez que los movimientos que refleja el extracto bancario se corresponde con los asientos contables reflejados en el mayor contable de la cuenta. Sin embargo la gran mayoría de programas contables carecen de sistemas de conciliación medianamente eficaces, de hecho alguno de los más extendidos en el mercado tan sólo recibe los movimientos de la cuenta corriente para que luego manualmente

marquemos aquellos que se corresponden con movimientos contables, ofreciéndonos diversos sistemas de búsqueda”.

“Algunas situaciones que dificultan la conciliación bancaria:

1. Diferencias temporales, en muchas ocasiones la fecha en la que se realiza el apunte contable no se corresponde con la fecha en la que se realiza el movimiento de fondos. Por ejemplo contabilizamos el cobro por parte del cliente el 30 de enero pero este nos ha entregado un pagaré que es abonado en el banco dos días hábiles después. O simplemente se ha quedado en la mesa del gerente pendiente de llevarlo al banco durante tres días. Utilización de tarjetas de crédito como procedimiento de pago. En estos casos nos encontramos con que la fecha factura y por tanto el momento de contabilización es uno mientras que el momento del cargo en la cuenta bancaria suele ser otro y además agrupado con otra serie de pagos o facturas.

2. Diferencias entre la cuantía del registro contable y bancario, una situación que se produce muy a menudo es la anticipación de los cobros, esto es, ante la venta de un determinado producto o servicio emitimos el efecto de cobro y lo anticipamos. En estos casos el extracto bancario refleja un apunte de un determinado importe que no se corresponde con el apunte contable ya que del nominal de la remesa de efectos, descontada o anticipada, se han eliminado los gastos, mientras que en el registro contable nosotros hemos llevado la totalidad de la deuda del cliente a efectos descontados.

3. Cobros y pagos parciales, esto es algo muy habitual contabilizamos una venta o compra por un determinado importe y vencimiento y llegado el momento del cobro o pago nos encontramos con que cobramos una cantidad distinta lo que hace que cuando vayamos a conciliar los registros del extracto bancario con el registro contable del banco tengamos

que relacionar cantidades y fechas no coincidentes. En definitiva la conciliación de los bancos no es algo baladí, al contrario puede convertirse en algo tremendamente tedioso y farragoso por lo que si bien existen sistemas expertos en su realización, estos son especialmente gravosos. Esta situación hace que en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas se acabe realizando un punteo y conciliación de saldos de forma manual, lo que se traduce en la dedicación de una gran cantidad de tiempo y dinero”.

D. “EFECTOS DESCONTADOS Y EN GESTIÓN DE

COBRO D.1. DESCUENTO DE EFECTOS

Operación por la que la entidad crediticia adelanta al tenedor del efecto (Letras, pagarés, talones) representativo de una operación comercial el importe del mismo, previo endoso y a cambio de una comisión e interés determinado en función del tiempo que falte hasta el vencimiento, de manera que cuanto más lejano en el tiempo sea el vencimiento mayor coste nos supondrá. Cualquier sociedad puede utilizar el descuento, siempre y cuando los documentos presentados sean del tipo crédito comercial no vencido. Es el representante de la sociedad, que será la persona física debidamente facultada al efecto mediante poder documentado en escritura pública, quien realizará las gestiones ante la entidad bancaria. Dicha entidad analizará la solvencia de la sociedad para fijar el límite cuantitativo de la línea de riesgo para el descuento. De esta forma se determina el importe máximo vivo que la entidad está dispuesta a mantener descontado, es decir, si la entidad concede riesgo por 20.000 € y se descuentan efectos por ese importe, habrá que esperar a que vayan venciendo para poder realizar nuevas operaciones. La empresa será analizada mediante el estudio de sus balances de situación y cuentas de resultados. También podrán ser requeridas liquidaciones de IVA, Impuestos sobre Sociedades e, incluso, la liquidación de IRPF del

administrador (en pequeñas empresas). En el caso de empresas de nueva creación suelen solicitarse garantías personales adicionales (Locales, Pisos, Fondos de Inversión, etc.). En algunos casos, como cuando los efectos son emitidos por clientes de reconocida solvencia, los requisitos para la concesión se suavizan.

Documentos susceptibles de descuento:

La letra de cambio.- Es un título de crédito formal y completo, que obliga a pagar a su vencimiento, en un lugar señalado, una cantidad de dinero a la persona primeramente designada, o, a la orden de ésta, a otra persona distinta también designada.

El pagaré.- Es un compromiso puro y simple de pago de una cantidad a un tercero en una fecha y lugar determinado.

El recibo.- Para que un recibo sea susceptible de ser descontado ha de estar normalizado, siendo su formato el establecido por el Consejo Superior Bancario. Se admiten recibos en soporte magnético.

La certificación de obra.- Es un documento expedido por un Organismo Público en el que se reconoce la existencia de un crédito a favor de una persona física o jurídica, por la realización de una determinada obra o servicio. Las certificaciones no necesitan timbrarse y carecen de formato formalizado. Costes: Intereses y Comisiones. Señalar que tanto las comisiones como los tipos de interés pueden variar en función del plazo del vencimiento, el tipo de efecto, si está aceptado o no, la solvencia del cliente, etc”.

D.2. “EFECTOS CEDIDOS EN GESTIÓN DE COBRO

Las Entidades de depósito (ED) admiten en gestión de cobro efectos de comercio (letras, pagarés, recibos con función de giro, etc.) incluyendo, por lo general, en los propios impresos de remesa de efectos las condiciones en que son admitidos y que entre otras incluyen las siguientes:

- a)** la ED aplicará las condiciones de comisiones que para el cobro de efectos figuren en las tarifas en vigor publicadas, siendo por cuenta del cedente, además, todos los gastos de la gestión de cobro, incluido el eventual protesto de los efectos.
- b)** la ED no se hace responsable del deterioro, destrucción o pérdida de los efectos, por causa fortuita o fuerza mayor, pudiendo solicitar una segunda copia del documento.
- c)** la ED no queda obligada a efectuar gestión alguna para completar las cláusulas ni el timbrado de los efectos que recibe en gestión de cobro.
- d)** el compromiso de protesto sólo se acepta por la ED cuando los efectos estén domiciliados para su pago en cuentas de ED en oficinas situadas en plazas donde exista notario.
- e)** de los efectos que no reúnan las condiciones de extensión completa de todas las cláusulas y que no estén domiciliados como se indica en la condición d) precedente, la ED gestionará el cobro de los mismos en la medida que las circunstancias lo permitan, sin quedar obligada por ello ni contraer responsabilidad alguna si dichos efectos no quedan cobrados o protestados en su caso.

f) concluido el día hábil del vencimiento, si no se hubiera obtenido el pago, la ED iniciará el trámite de devolución a origen, inmediatamente o al cumplimentar la operación de protesto o declaración equivalente”.

APLICACIÓN DE SOLUCIONES PRÁCTICAS PARA LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC.

Caso Practico No. 1

Evaluación del Control Interno Empresarial

Cuestionario de Control Interno de la empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC

1) AMBIENTE DE CONTROL

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	SI	NO	N/A
“INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS			
➤ Muestra la empresa interés por la integridad y los valores éticos? Hay un código de conducta y/o una política de ética, y estos han sido comunicados adecuadamente?	X		
➤ Se ha comunicado eficazmente el compromiso de la Empresa a la integridad y el comportamiento ético a todo el personal de la indicada Empresa, tanto en palabras como en hechos (documentado)?	X		
➤ Se le pide al personal de la empresa que ha sido contratado fuera de la institución que se familiarice			

con la importancia de altos valores éticos y controles?	X		
➤ Trata la empresa de eliminar o reducir las posibles tentaciones que pueden propiciar que el personal se involucre en actos fraudulentos, ilegales o no éticos?		X	
➤ Toma la empresa acción disciplinaria apropiada en respuesta a la desviaciones de políticas y procedimientos apropiados o violaciones del código de conducta?		X	
CONCIENCIA DE CONTROL DE LA EMPRESA Y ESTILO OPERATIVO			
➤ Es apropiada la estructura de la empresa y existe una supervisión eficaz por parte de la misma?	X		
➤ Tiende a ser conservadora la filosofía de la empresa sobre como reportar la información operativa, incluyendo su actitud hacia el desarrollo de estimaciones?		X	
➤ Existe un mecanismo establecido para educar y comunicar regularmente a las gerencias y a los empleados la importancia de los controles internos y elevar el nivel de entendimiento de los mismos?		X	
➤ Presta la empresa una apropiada atención al control interno, incluyendo los efectos del procesamiento de sistemas de información?	X		
➤ Corrige la empresa oportunamente las deficiencias identificadas en el control	X		
COMPROMISO DE LA EMPRESA A SER COMPETENTE			
➤ Parece el personal tener la capacidad y el entrenamiento necesario para su nivel de responsabilidad asignado a la naturaleza y complejidad de la actividad?	X		
➤ Posee la empresa una amplia experiencia funcional		X	
ESTRUCUTURA ORGANIZACIONAL Y ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES	X		

➤ Es la estructura organizacional adecuada para el tamaño, actividades operacionales, y ubicación de la Empresa?	X		
➤ Es apropiada la estructura organizacional general (es decir, no demasiado compleja, ni abarca numerosas áreas o poco usuales, líneas administrativas de autoridad)?	X		
➤ Hay políticas y procedimientos apropiados para el eficiente y eficaz desarrollo de la actividad?	X		
➤ Es clara la asignación de responsabilidades, incluyendo responsabilidades del procesamiento que se registran y se ordenan por tipo de transacción?	X		
➤ Revisa y modifica la empresa la estructura organizacional de la misma de acuerdo a los cambio de condiciones en la institución?	X		
➤ Hay una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones que se realizan?	X		
POLITICAS Y PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS			
➤ Son claras las políticas y procedimientos y se emiten, actualizan y modifican oportunamente? Se comunican eficazmente al personal?	X		
➤ Hay descripciones de funciones, manuales de referencia u otras formas de comunicación que informen al personal sobre sus obligaciones?	X		
➤ El desempeño del trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada empleado? ”.		X	
RESUMEN: SI = 13; NO = 08; N/A = 00			

2) EVALUACION DE RIESGOS

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	SI	NO	N/A
➤ “Son establecidos, comunicados y monitoreados los objetivos del servicio y/o actividad?”	X		
➤ Existe un proceso que periódicamente revise y actualice los planes estratégicos de toda la Empresa?		X	
➤ Existe un mecanismo adecuado que identifique riesgos en materia de procesamiento y clasificación de transacciones, en autorización, en materia de verificación y evaluación, incluyendo aquellos que resulten de: <ul style="list-style-type: none"> - Las áreas/ sedes o líneas conexas? ”. - Ofrecimiento de requerimiento de privacidad y protección de información? - Otros cambio en el servicio, la economía y el entorno regulador? 		X	
➤ La Empresa considera cuánto riesgo está dispuesto a aceptar cuando fija la dirección estratégica o la entrada a nuevos métodos de registros e ingresos, y se esfuerza por mantener los riesgos dentro de esos niveles?		X	
➤ Se hacen revisiones periódicas o existen otros procedimientos para que, entre otras cosas, se anticipen e identifiquen eventos o actividades rutinarias que puedan afectar la capacidad del servicio a cumplir con sus objetivos y tratarlos?	X		
RESUMEN: SI = 02; NO = 03; N/A = 00			

3) INFORMACION Y COMUNICACION

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	SI	NO	N/A
INFORMACION			
Los sistemas de información y comunicación apoyan la identificación, captura e intercambio de información en una forma y oportunidad que permite a la Empresa y a otro personal cumplir con sus responsabilidades.	X		
➤ Hay un nivel alto de satisfacción de los usuarios con el procesamiento de los sistemas de información, incluyendo aspectos como confiabilidad y oportunidad del servicio?	X		
➤ Hay un nivel suficiente de coordinación entre las funciones/áreas y procesamiento de sistemas de información	X		
“COMUNICACIÓN			
➤ Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad (incluyendo líneas de reportes) dentro de la Empresa?	X		
➤ Existen descripciones de funciones por escrito y manuales de referencia que describan las responsabilidades del personal?		X	
➤ Son las políticas y procedimientos establecidos y comunicados al personal		X	
➤ Hay adiestramiento/orientación para los nuevos empleados, o empleados que comienzan en una nueva posición, para discutir la naturaleza y alcance de sus deberes y responsabilidades? El adiestramiento/orientación incluye una discusión de controles internos específicos de los cuales son responsables?		X	
➤ Hay un proceso para que los empleados comuniquen situaciones impropias? Es el proceso bien comunicado a toda la Empresa? El proceso permite guardar la identidad de quienes reportan posibles situaciones impropias?	X		
➤ Son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente todas las posibles situaciones impropias reportadas?		X	

➤ Crean los empleados que tienen información adecuada para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?	X		
➤ Hay un proceso que comunique rápidamente la información crítica a toda la Empresa cuando sea necesario?	X		
➤ Se asigna responsabilidad a un miembro de la Empresa para ayudar a conseguir que la institución responda apropiada, oportuna y correctamente a las comunicaciones de los usuarios y otras partes externas? ”.	X		
RESUMEN: SI = 09; NO = 04; N/A = 00			

4) ACTIVIDADES DE CONTROL

PREGUNTAS	RESPUESTA		
	SI	NO	N/A
Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la Empresa sean cumplidas.	X		
Existen políticas y procedimiento necesarios con respecto a que cada una de las actividades de la institución y los controles señalados por la política están siendo aplicados	X		
➤ Revisa la Empresa sus políticas y procedimientos?		X	
➤ Hay una apropiada segregación de actividades incompatibles (p. Ej., separación entre autorización, procesamiento y clasificación de transacciones, verificación y evaluación y en materia de salvaguardia física?	X		
➤ Son revisados los organigrama para asegurar que existe una segregación apropiada de deberes?		X	
➤ Se requieren aprobaciones apropiadas de parte de la alta dirección antes de permitir acceso a un individuo a aplicaciones y bases de datos específicas?	X		
➤ Se realizan comparaciones periódicas de cantidades			

registrados en la base de datos o archivos físicos de la documentación que se recepciona y se hacen su ingreso respectivo?	X		
➤ Ha establecido la empresa procedimientos para conciliar periódicamente las transacciones?	X		
➤ Se han establecido políticas para controlar el acceso a programas y archivos de datos. Se usa software de seguridad de acceso, software de sistema operativo, y/o software de aplicaciones para controlar el acceso a programas de datos. Existen una función de seguridad de información y es responsable de monitorear el cumplimiento de las políticas y procedimientos de seguridad de información.		X	
➤ Son usados el software de seguridad de acceso, software de sistemas operativos, y software de aplicaciones para controlar ambos accesos centralizados y descentralizados a: - Información y datos? - Capacidad funcional de programas (p. Ej., ejecutar, actualizar, modificar parámetros, solamente leer)?		X	
➤ Es razonable la seguridad física sobre los activos de tecnología de información (tanto en el departamento de IT y usuarios), dada la naturaleza de la actividad de la Empresa?	X		
➤ La información crítica es respaldada diariamente y guardada fuera de las instalaciones?			

5) SUPERVISION/MONITOREO

PREGUNTA	RESPUESTA		
	SI	NO	N/A
“Monitoreo es un proceso que evalúa la calidad de desempeño del control interno a través del tiempo	X		
Se realizan evaluaciones periódicas del control interno y el personal, mientras realiza sus deberes regulares, obtiene evidencia de que el sistema de control interno sigue funcionando.	X		
➤ Requieren los procedimientos que la Empresa revise los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados tal como se espera?	X		

➤ Existen procedimientos para monitorear cuando los controles son omitidos y para determinar si la omisión fue apropiada?		X	
➤ Existen políticas/procedimientos para asegurar que se toman acciones correctivas de forma oportuna cuando ocurren excepciones en los controles? ”.	X		
RESUMEN: SI = 04; NO = 01; N/A = 00			

Resumen General:

El control interno es eficiente y efectivo lo que asegura la conducción óptima del área de tesorería de la empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC.

Caso Práctico No 2

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA EL ACTIVO DISPONIBLE DE LA EMPRESA SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC

	CRITERIOS DE EVALUACION	SI	NO	N/A	OBS
1.	“CAJA				
1.1	PROTECCION				
1.1.1	La dependencia de caja es un área restringida	X			
1.1.2	Existe caja fuerte para la custodia del efectivo y sus documentos.		X		
1.1.3	Es conocida la clave por personal diferente al cajero, tesorero y gerente		X		
1.1.4	Se conserva en la caja fuerte los ingresos del día, hasta su depósito en bancos.	X			
1.1.5	Se encuentra con pólizas de manejo el tesorero y cajero.		X		
1.1.6	Se ha responsabilizado a una sola persona el manejo de las cuentas con cheques, detallando claramente los nombres de los responsables.		X		
1.1.7	Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto		X		

	ingresos como egresos.				
1.1.8	Son adecuados los custodios para salvaguardar físicamente el dinero en operación”.		X		
1.2	“Recaudo				
1.2.1	Los valores recaudados diariamente sin ingresados a caja	X			
1.2.2	Son registrados en respectivo libro.	X			
1.2.3	Se expiden los respectivos recibos de caja.	X			
1.2.4	Están debidamente clasificados de acuerdo a su naturaleza los ingresos.	X			
1.2.5	Están debidamente registrados los recaudados en libro auxiliar.	X			
1.2.4	Se endosan o cruzan los cheques al momento de ser recibidos para evitar que se cobren en efectivo		X		
1.2.5	Son adecuados los controles para asegurar que se cubran las mercancías, servicios entregados o vendidos.	X			
1.2.6	Se depositan intactos los ingresos, es decir se cuida de no disponer de ingresos entrantes para efectuar gastos.		X		
1.2.7	Se listan los cheques y otros valores recibidos por correspondencia por una persona diferente al cajero antes de entregárselos a este.	X			
1.3	Recibos de caja				
1.3.1	Se expiden los recibos de caja al momento de efectuarse la recepción de valores.	X			
1.3.2	Existe numeración consecutiva y pre numerada.	X			
1.3.3	Los recibos anulados son conservados en forma consecutiva.	X			
1.3.4	Los recibos en blanco son guardados en la caja fuerte	X			
1.3.5	Se confrontan los valores estipulados en números y letras.	X			
1.3.6	Se confrontan los originales con las copias posteriormente.	X			
1.4	Caja menor				

1.4.1	Existe un fondo fijo para caja menor.	X			
1.4.2	Están separadas las funciones de custodia y manejo del fondo fijo de caja de las autorizaciones de pago y registros contable.		X		
1.4.3	Los gastos respectivos son autorizados por funcionarios encargados para tal fin	X			
1.4.4	En las entregas de efectivo, existe autorización previa del funcionario responsable, y una adecuada comprobación de las erogaciones correspondientes.	X			
1.4.5	Existen formatos específicos para relacionar los gastos de caja menor	X			
1.4.6	Son archivados y sellados de manera adecuada los recibos de caja menor.	X			
1.4.7	Se codifican los comprobantes de egreso y se identifican con el nombre y firma del responsable que efectuó el gasto.	X			
1.4.8	Antes de pagar cualquier comprobante, se revisa el cumplimiento de políticas y disposiciones administrativas para este trámite.	X			
1.4.9	Se cancelan los comprobantes con sello de pagado en el momento de ser cubiertos con recursos del fondo de caja menor.	X			
1.4.10	El procedimiento de reembolso de caja menor es suficientemente dinámico para evitar el exceso de fondos o la falta de efectivo.	X			
1.4.11	Está prohibido que los fondos de caja menor sirvan, para cambiar cheques a empleados clientes o proveedores.	X			
1.4.12	Se expiden cheques de reembolso a favor de la persona encargada de la caja chica menor	X			
1.4.13	Existen topes máximos para ser destinados por gastos de caja menor	X			
1.4.14	Si se presentan anticipos para gastos que se cubran con los fondos de caja menor, se delimita claramente el tiempo en que se efectuara el gasto, se da seguimiento para que pasado ese tiempo se solicite la devolución del dinero o bien la comprobación del gasto.	X			

1.5	Arqueos				
1.5.1	Se realizan arqueos sorpresivos a los fondos recaudados	X			
1.5.2	Existen formatos apropiados para realizar los arqueos.	X			
1.5.3	Existen medidas correctivas cuando se presentan inconsistencias”.	X			
2	“BANCOS				
2.1	Aperturas de cuentas				
2.1.1	Son las autorizadas por la junta directiva cada una de las cuentas corrientes.	X			
2.1.2	Están registradas a nombre de la entidad las cuentas de cheques que se manejan en ella.	X			
2.1.3	Son estudiados los servicios prestados por cada uno de los bancos, antes de la apertura de una cuenta corriente.	X			
2.1.4	Las firmas giradoras están debidamente autorizadas	X			
2.1.5	Las cuentas corrientes tienen destinación específica, según la naturaleza del gasto.	X			
2.2	Protección				
2.2.1	Es verificado el número de cheques, al momento de entregadas cada una de las cheques por parte del banco.	X			
2.2.2	Son guardadas en caja de seguridad las chequeras en banco.	X			
2.2.3	Se encuentran debidamente protegidos los cheques girados y cobrados.	X			
2.2.4	Se encuentran debidamente custodiados los diversos sellos restrictivos.	X			
2.2.5	Se mantiene en lugar seguro copia de las tarjetas donde aparecen las firmas autorizadas para expedir cheques.		X		
2.2.6	Se mantienen permanentemente actualizados, en el banco y en las oficinas de la entidad, el registro y autorización para expedir cheques.	X			
2.2.7	Se encuentran archivados en orden secuencial	X			

	los cheques anulados.				
2.3	Giro de cheques				
2.3.1	Están pre numerados todos los cheques.	X			
2.3.2	Se giran en orden secuencial	X			
2.3.3	Se giran para toda clase de pagos excepto los de caja menor.	X			
2.3.4	Se lleva su registro en libros auxiliares de bancos.	X			
2.3.5	Existe verificación de soportes antes del giro.	X			
2.3.6	Se realiza verificación de cifras y números antes de su firma.	X			
2.3.7	Se utiliza sello restrictivo para pago para el primer beneficiario.	X			
2.3.8	Existe más de una firma en el giro de pagos por cheque.		X		
2.3.9	Se expiden cheques con firmas mancomunadas		X		
2.3.10	Se realiza confirmación telefónica por parte del banco para pagos por sumas superiores a \$500.000.		X		
2.3.11	Se evita firmar cheques en blanco, al portador o a la vista.	X			
2.3.12	Son entregados los cheques previa presentación de la respectiva autorización del beneficiario.	X			
2.3.13	Existen horarios y días especiales para la entrega de cheques.		X		
2.3.14	Se utiliza sello protector de cheques.		X		
2.3.15	Existe alguna clase de política que contemple la posibilidad de cancelar en un tiempo determinado aquellos cheques en tránsito que no hayan sido cobrados.		X		
2.4	Conciliaciones				
2.4.1	Se realizan conciliaciones de manera periódica		X		
2.4.2	Se descuentan oportunamente las notas debido.		X		
2.4.3	Son archivadas en orden secuencial las conciliaciones.	X			
2.4.4	El funcionario que realiza el pago y el que	X			

	concilia son diferentes.				
2.4.5	Se realizan los ajustes necesarios luego de elaborar las conciliaciones.	X			
2.5	Boletines diarios				
2.5.1	Se elaboran diariamente los boletines de caja y bancos.		X		
2.5.2	Llevan una numeración estrictamente consecutiva.	X			
2.5.3	Se determinan claramente los conceptos por ingresos y por pagos	X			
2.5.4	Existe soporte documental sobre todo ingreso o egreso para conocer su origen y autorización.	X			
2.5.6	Se elaboran informes y programas de flujo de efectivo para prever tanto la inversión de excedentes, como la obtención de créditos para cubrir necesidades.	X			
2.5.7	Se archivan con los documentos justificativos para informes o consultas posteriores.	X			
3	GENERALES A CAJA Y BANCOS				
3.1	Están separadas adecuadamente las actividades de ingresos y egresos.		X		
3.2	Se procura tener niveles adecuados a las circunstancias, en lo relacionado al dinero en operación.	X			
3.3	Las monedas extranjeras propiedad de la entidad, se valúan para efectos del balance general, a precios de cotización a la fecha del referido”.		X		

RESUMEN:

SI = 60

NO = 21

N/A = 00

INTERPRETACION:

EL CONTROL INTERNO DEL ACTIVO DISPONIBLE O EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO ES EFICIENTE Y EFECTIVO PORQUE CONTRIBUYEN A LA CONDUCCION OPTIMA DEL AREA DE TESORERIA Y AL LOGRO DE LAS METAS, OBJETIVOS Y MISION DE LA EMPRESA SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC.

CONCILIACION BANCARIA MENSUAL

LIBRO BANCOS					
DAMAR SAC		CTA.CTE. No. 001		MES: OCTUBRE - 2015	
LIBRO BANCO N° 1		BANCO: BCP			
FECHA	CONCEPTO	MOVIMINETO		SALDOS	OSERBACIONES
		DEBE	HABER		
Oct-01	SALDO ANTERIOR	20,000.00		20,000.00	
Oct-03	DEPOSITO	70,000.00		90,000.00	
Oct-05	GIRO CHEQUE 1001		120,000.00	-30,000.00	PAGO OBLIGACIONES DE
Oct-07	DEPOSITO	200,000.00		170,000.00	
Oct-09	GIRO CHEQUE 1002		50,000.00	120,000.00	PAGO OBLIGACIONES DE
Oct-11	GIRO CHEQUE 1003		70,000.00	50,000.00	PAGO OBLIGACIONES DE
Oct-13	DEPOSITO	130,000.00		180,000.00	
Oct-15	DEPOSITO	100,000.00		280,000.00	
Oct-17	GIRO CHEQUE 1004		100,000.00	180,000.00	PAGO OBLIGACIONES DE
Oct-19	GIRO CHEQUE 1005		40,000.00	140,000.00	PAGO OBLIGACIONES DE
Oct-21	GIRO CHEQUE 1006		80,000.00	60,000.00	PAGO OBLIGACIONES DE
Oct-23	GIRO CHEQUE 1007		70,000.00	-10,000.00	PAGO OBLIGACIONES DE
Oct-25	GIRO CHEQUE 1008		60,000.00	-70,000.00	SOBREGIRO AUTOR
Oct-27	DEPOSITO	150,000.00		80,000.00	

Oct-29	DEPOSITO	110,000.00		190,000.00	
Oct-30	GIRO CHEQUE 1009		70,000.00	120,000.00	PAGO OBLIGACIONES DE
Oct-30	GIRO CHEQUE 1010		30,000.00	90,000.00	PAGO OBLIGACIONES DE
Oct-30	GIRO CHEQUE 1011		155,000.00	-65,000.00	PAGO OBLIGACIONES DE
Oct-30	GIRO CHEQUE 1012			-165,000.00	PAGO OBLIGACIONES DE
			100,000.00		
Oct-30	DEPOSITO	130,000.00		-35,000.00	
Oct-30	GIRO CHEQUE 1013		80,000.00	-115,000.00	PAGO OBLIGACIONES DE
Oct-30	GIRO CHEQUE 1014		40,000.00	-155,000.00	PAGO OBLIGACIONES DE
Oct-30	GIRO CHEQUE		60,000.00	-215,000.00	PAGO OBLIGACIONES DE
Oct-30	DEPOSITO	200,000.00		-15,000.00	
Oct-30	DEPOSITO	150,000.00		135,000.00	
Oct-30	DEPOSITO	180,000.00		315,000.00	
		1,440,000.00	1,125,000.00		
Oct-31	A BALANCE		315,000.00		
		1,440,000.00	1,440,000.00		

EXTRACTO BANCARIO

BCP		CTA. CTE No. 001		MES: OCTUBRE-2015	
ENTIDAD: SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC					
FECHA	CONCEPTO	MOVIMIENTO		SALDOS	OBS.
		DEBE	HABER		
Oct-01	SALDO ANTERIOR		20,000.00	20,000.00	
Oct-03	ENTREGA		70,000.00	90,000.00	
Oct-05	GIRO CHEQUE 1001	120,000.00		-30,000.00	
Oct-07	ENTREGA		200,000.00	170,000.00	
Oct-09	GIRO CHEQUE 1002	50,000.00		120,000.00	
Oct-11	GIRO CHEQUE 1003	70,000.00		50,000.00	
Oct-13	ENTREGA		130,000.00	180,000.00	
Oct-15	ENTREGA		100,000.00	280,000.00	
Oct-17	GIRO CHEQUE 1004	100,000.00		180,000.00	
Oct-19	GIRO CHEQUE 1005	40,000.00		140,000.00	
Oct-21	GIRO CHEQUE 1008	60,000.00		80,000.00	
Oct-23	ENTREGA		150,000.00	230,000.00	
Oct-25	ENTREGA		110,000.00	340,000.00	
Oct-27	GIRO CHEQUE 1009	70,000.00		270,000.00	
Oct-29	GIRO CHEQUE 1010	30,000.00		240,000.00	
Oct-30	GIRO CHEQUE 1012	100,000.00		140,000.00	

2.3. Marco Conceptual.

(Foschiatto P. & Stumpo, 2012), Las microempresas, están localizadas en áreas tanto urbanas como rurales, y se caracterizan por ser actividades económicas a pequeña escala que operan en diversos sectores. Su nivel tecnológico generalmente es bajo, y la carencia de recursos no permite muchas inversiones ya que los microempresarios no tienen acceso a recursos financieros porque el sistema bancario formal no los reconoce como sujetos económicos.

(Hinojosa, 2013) Una pequeña empresa es un establecimiento que requiere poca inversión, mínima organización, y posee una gran flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno; en general, los éxitos de una pequeña empresa que está organizada corporativamente, generarán movimientos económicos importantes en la clase empresarial de su país.

(Avendaño, 2010), Manifiesta: “La Microempresa es la organización económica de hecho, administrada por una o más personas emprendedoras, que tiene objetivos económicos, éticos y sociales. Su capital no supera los USD 100 000 y el número de trabajadores no sobrepasa los 10, incluyendo el dueño. Aplican la autogestión y tienen gran capacidad de adaptarse al medio”.

Planificación:

(Palao Jorge & Gómez Vicente, 2011), Manifiesta: “La planificación es el estudio y proceso anticipado que proporciona la determinación de los objetivos y elección de los

cursos de acción para lograrlos en una entidad, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”.

La planificación permite anticiparnos a los acontecimientos futuros con base en métodos y procedimientos administrativos que permitan determinar las metas y acciones que debe tener la entidad para lograr su desarrollo, anticiparnos a posibles contingencias, optimizar los recursos y posicionarla en el mercado.

Organización:

(Palao Jorge & Gómez Vicente, 2011), “La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del talento humano”.

Control:

(Palao Jorge & Gómez Vicente, 2011) “El Control es el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización”. El control es el proceso por el cual se comprueba, corrige, y se mejora las actividades planificadas, el mismo que se lo realiza antes, durante y después, de esta forma se asegura el encaminamiento de la realización efectiva de los objetivos trazados.

III. METODOLOGIA

3.1. Diseño de la Investigación

El diseño que se ha aplicado es el no experimental. Mediante este método todo lo que se indica en este trabajo no requiere demostración.

El diseño no experimental se define como la investigación que se realizará sin manipular deliberadamente la información sobre la implementación de un adecuado sistema de control interno eficiente y eficaz al área de tesorería de la empresa Soluciones Empresariales SAC. En este diseño se observan la información que nos brinda el control interno para una mejora en la gestión de la empresa Soluciones Empresariales SAC, para luego tomar las mejores decisiones en beneficio de la empresa.

3.2. Población y Muestra

De acuerdo al método de investigación bibliográfica y documental no es aplicable alguna población ni muestra.

3.3. Definición y Operacionalización de Variables.

No corresponde al proyecto por haberse desarrollado sin hipótesis.

3.4 Técnicas e Instrumentos

3.4.1. Técnicas

Se aplicaron las siguientes técnicas:

- 1) **Análisis documental.**- Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales relacionadas con información de la implementación de un

adecuado sistema de control interno eficiente y eficaz al área de tesorería de la empresa Soluciones Empresariales SAC.

- 2) **Indagación.**- Esta técnica facilitó los datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad relacionadas con información de la implementación de un adecuado sistema de control interno eficiente y eficaz al área de tesorería de la empresa Soluciones Empresariales SAC.
- 3) **Conciliación de datos.**- Los datos de algunos autores serán conciliados con otras fuentes, para que sean tomados en cuenta en tanto estén relacionadas con información sobre la implementación de un adecuado sistema de control interno eficiente y eficaz al área de tesorería de la empresa Soluciones Empresariales SAC
- 4) **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.**- La información cuantitativa ha sido ordenada en cuadros que indiquen conceptos, cantidades, porcentajes y otros detalles de utilidad para la investigación relacionada la implementación de un adecuado sistema de control interno eficiente y eficaz al área de tesorería de la empresa Soluciones Empresariales SAC.
- 5) **Comprensión de gráficos.**- Se utilizó los gráficos para presentar información y para comprender la evolución de la información entre periodos, entre elementos y otros aspectos relacionados con información sobre la implementación de un adecuado sistema de control interno eficiente y eficaz al área de tesorería de la empresa Soluciones Empresariales SAC.

3.42. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron las fichas bibliográficas y Guías de análisis documental.

- 6) **Fichas bibliográficas.**- Se han utilizado para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, normas y artículos de internet y de todas las fuentes de información relacionada con la implementación de un adecuado sistema de control interno eficiente y eficaz al área de tesorería de la empresa Soluciones Empresariales SAC.
- 7) **Guías de análisis documental.**- Se utilizó como hoja de ruta para disponer de la información relacionada con la información con la implementación de un adecuado sistema de control interno al área de tesorería de la empresa Soluciones Empresariales SAC.

3.5. Plan de Análisis

De acuerdo a la naturaleza de la investigación de los resultados se hará teniendo en cuenta la comparación a los comentarios, y estudios realizados en las informaciones recolectadas

3.6. Matriz de Consistencia.

Título: CARACTERIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN EL ÁREA DE TESORERÍA DE LA EMPRESA SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC, SANTA ANITA 2015

Problema	Objetivos	Operacionalización		Metodología
		Variables	Indicadores	
<p>Enunciado del problema</p> <p>¿Cómo incide el control interno eficiente y eficaz en mejora del área de tesorería de la empresa?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar cuál es la incidencia del control interno eficiente y eficaz en mejora del área de tesorería de la empresa</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar la influencia de los componentes del control interno en la economía y efectividad del área de tesorería de la empresa. - Determinar en qué temas se tendrían que capacitar al personal de tesorería para un mejor control 	<p>X CONTROL INTERNO Y TESORERIA Z Empresa</p>	<p>Flujo de Caja</p> <p>Déficit</p> <p>Superávit</p> <p>Libros Contables</p> <p>Conciliación Bancaria</p> <p>Examen</p> <p>Arqueos</p>	<p>METODOLOGIA</p> <p>Tipo de Investigación</p> <p>El tipo de investigación será cualitativo-descriptivo</p> <p>Nivel de la Investigación</p> <p>El nivel de esta investigación es descriptivo, explicativo y correlacionar porque se describe información respecto a la implementación de un adecuado sistema de control interno eficiente y eficaz al área de tesorería de la empresa Soluciones Empresariales SAC. Asimismo la información que se obtenga en el trabajo, puede correlacionarse a la empresa Soluciones Empresariales SAC. u otras empresas del sector.</p> <p>Diseño de la Investigación</p> <p>El diseño que se ha aplicado es el no experimental. Mediante este método todo lo que se indica en este trabajo no requiere demostración. Empresariales SAC, para luego tomar las mejores decisiones en beneficio de la empresa.</p> <p>El Universo y Muestra</p> <p>De acuerdo al método de investigación bibliográfica y documental no es aplicable alguna población ni muestra.</p> <p>Definición y Operacionalización de Variables</p> <p>No corresponde al proyecto por haberse desarrollado sin hipótesis</p>

3.7. Principios Éticos

Se tuvieron en cuenta para la elaboración de este proyecto los principios éticos básicos.

IV. RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS.

4.1. RESULTADOS

Objetivo específico N° 1:

a) Proporcionar a la empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC, Santa Anita 2015”una herramienta que permita un mejor manejo, mediante un sistema coordinado entre las funciones de los empleados y todos los planes y políticas de la organización, respecto a la importancia del control interno y su incidencia en área de tesorería de la empresa la empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC, SANTA ANITA 2015”

Revisando la literatura pertinente, no se ha encontrado antecedentes internacionales, y nacionales que demuestren la influencia del Control Interno en el área de tesorería de la empresa , y de su importancia dentro de la estructura de las empresas, se ha encontrado información de autores que describen por separados las variables de estudio.

Cuadro N° 01: Respecto al Objetivo específico N° 1

	Tesis: Auditoría y Control Interno Institucional. Presentada para optar el grado de magister en Administración en la Universidad de Buenos Aires. Señala que el control interno es un proceso cuya responsabilidad parte de los directivos y la gerencia de las instituciones y se encuentra diseñado
--	---

<p>(Arellano Gonzales 2014)</p>	<p>para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de las entidades cooperativas. Estos objetivos han sido clasificados en: i) establecimiento de estrategias para toda la cooperativa; ii) Efectividad y eficiencia de las operaciones cooperativistas; iii) Confiabilidad de la información financiera, económica y patrimonial de la cooperativa ; iv) Cumplimiento con las leyes, reglamentos, normas y políticas relacionadas con las instituciones cooperativas. La función de control interno ha cambiado notablemente en los últimos años, pasando de una actividad orientada a la protección de la empresa (activos) hacia una actividad enfocada al control de los riesgos, a fin de aumentar el valor de la organización para las instituciones. En este mismo contexto, la auditoría interna, es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. La auditoría interna, ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinario para evaluar y mejorar los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.</p>
	<p>Tesis: Control Interno Institucional, presentado en la universidad Javeriana, para optar el grado de Magister en</p>

<p>(Luque Santibáñez 2014)</p>	<p>Contabilidad; “señala que la evaluación del control interno es un proceso sistemático, practicados por los auditores de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en los actos jurídicos o eventos de carácter técnico, económico, administrativo y otros de las instituciones, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos por dichas entidades. Se practica como instrumento de la propia administración encargada de la valoración independiente de sus actividades. Debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas: aportando un enfoque sistemático y disciplinario para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección”.</p> <p>Así mismo “la auditoria interna es una actividad que tiene por objetivo fundamental examinar y evaluar la adecuada y eficaz aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad del patrimonio de las cooperativas de servicio múltiples y la eficiencia de</p>
--------------------------------	---

	<p>su gestión económica, proponiendo a la dirección las acciones correctivas pertinentes . La auditoría interna es la denominación de una serie de procesos y técnicas, a través de las cuales se da una seguridad de primera mano a la dirección respecto a los empleados de su propia organización, a partir de la observación en el trabajo respecto a si los controles establecidos por la organización son mantenidos adecuada y efectivamente, si los registros e informes reflejan las operaciones actuales y los resultados adecuada y rápidamente en cada departamento u otra unidad , y si estos se están llevando fuera de los planes, políticas o procedimientos de los cuales la auditoria es responsable”</p>
	<p>Tesis “Control Interno para la efectividad empresarial”, presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar el grado de doctor en Contabilidad.</p> <p>“Establece que las entidades deben implementar sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales orientado, su ejecución al cumplimiento de los siguientes objetivos:</p> <p>-Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la</p>

<p>(Herrera Fernández 2014)</p>	<p>calidad de los servicios que presta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuidar y resguardar los recursos y bienes de la empresa contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos. - Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones. -Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información. - Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales. - Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores de rendir cuentas por los fondos y bienes a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado. <p>Son obligaciones del jefe de la entidad y funcionarios de la entidad, relativas a la implementación y funcionamiento del control interno: i) Velar por el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades de la entidad y del órgano a su cargo, con sujeción a la normativa legal y técnica aplicables: ii) organizar, mantener y perfeccionar el</p>
---------------------------------	---

	<p>sistema y las medidas de control interno, verificando la efectividad y oportunidad de la aplicación, en armonía con sus objetivos, así como efectuar la auto evaluación del control interno, a fin de propender al mantenimiento y mejora continua del control interno; iii) Demostrar y mantener probidad y valores éticos en el desempeño de sus cargos, promoviéndolos en toda la organización iv) Documentar y divulgar internamente las políticas, normas y procedimientos de gestión y control interno, referidas, entre otro aspecto; v) Disponer inmediatamente las acciones correctivas pertinentes, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades; vi) Implementar oportunamente las recomendaciones y disposiciones emitidas por la propia entidad (informe de auto evaluación), los órganos de Control y otros entes de fiscalización que correspondan; vii) Emitir las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones, para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa, propiciando los recursos y apoyo necesarios para su eficaz funcionamiento”.</p>
	<p>tesis “ Auditoría y control empresarial” , presentada en la</p>

<p>(Ponce Fuentes 2010)</p>	<p>Universidad Garcilaso de la Vega, para optar el grado de Doctor, señala que el control institucional consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión de las empresa unipersonales y personas jurídicas, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes, así como del cumplimiento delas normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. El control institucional es un componente de la gestión institucional y en tanto se facilite la administración de los recursos, actividades y procesos será una poderosa herramienta. El control es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente. El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la emitida sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.</p>
	<p>tesis “El proceso administrativo de control interno en la</p>

<p>León Flores Rossana & Zevallos Cárdenas Josefina (2009)</p>	<p>gestión municipal” presentada en la Universidad Federico Villarreal para optar el grado de Maestro., resaltan la relevancia del control interno en las distintas actividades administrativas, financieras, contables, legales de las institucionales. Este trabajo tiende a propiciar un moderno y eficaz instrumento de control administrativo que implica un cambio en la estructura del órgano responsable que el control interno funciones de manera integral, efectiva y eficiente que asegure en lo posible un control permanente de todos los procedimientos el organismo municipal a fin de que cada acción sea ejecutada ejerciendo una estricta y permanente vigilancia del cumplimiento de las medias de control previo, concurrente y posterior. El control interno revisa todo el acontecer institucional y facilita informes, sobre el cual se llevan a cabo ajustes a las actividades con el propósito de tener economía, eficiencia, efectividad y mejora continua institucional.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia en base a los antecedentes nacionales e internacionales.

Objetivo específico N° 2:

Describir la incidencia del Control Interno en la gestión del área de tesorería la empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC, Santa Anita 2015”

ITEMS	RESULTADO	
	SI	NO
Ambiente de Control		
¿Cuenta la empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC con un sistema de Control Interno implementado formalmente?	x	
¿Cuenta empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC con un plan estratégico?	x	
¿Cuenta empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC con un plan operativo?	X	
¿Cuenta empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC con un manual de funciones que describa los requisitos de cada uno de los cargos existentes en la misma?	x	
¿La Gerencia está integrada por personal con conocimiento suficiente, experiencia y tiempo de servicio efectivo?	x	
¿Se realiza sistemática y oportunamente las reuniones y en ellas participan el personal de las diferentes áreas y especialistas del dispositivo de auditoría?		X

¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?	X	
¿La empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC cuenta con el plan anual de capacitación?	X	
Evaluación de Riesgos		
¿Tiene la empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC definidos sus objetivos?	X	
¿Promueve la gerencia una cultura de riesgos?		X

ITEMS	RESULTADOS	
	SI	NO
¿Se ha difundido en todos los niveles organizacionales el concepto de riesgo, sus distintas calificaciones y consecuencias para la empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC?	X	
¿Están identificados los riesgos internos y externos?		X
¿Son convenientes los mecanismos para identificar los riesgos provenientes de fuentes externas e internas?		X
Actividades de Control		
¿Existen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los eventos o actividades que afectan los objetivos generales y		X

particulares de la entidad?		
¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios, que puedan surgir y afectar el cumplimiento de la misión?		X
¿Existen los procedimientos de control necesarios, por subsistemas, operaciones y procesos claves para la entidad?		X
¿Tiene implementados controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realicen por el personal facultado?		X
¿Los controles que se llevan a cabo tienen la supervisión de gerencia?	X	
¿Las operaciones están debidamente respaldadas con documentación de soporte suficiente y pertinente?	X	
Información y Comunicación		
¿Se proporciona la información correcta al personal que la requiere, con el detalle suficiente y de manera oportuna, que les permita cumplir de forma eficiente y efectiva sus responsabilidades?		X
¿Apoya la gerencia el desarrollo de los sistemas de información necesarios, que permitan cumplir adecuadamente sus funciones?	X	
¿Es efectiva la comunicación a los trabajadores de sus deberes y responsabilidades respecto a su trabajo?		X

¿Están establecidos canales de comunicación, que faciliten el informe de acciones deshonestas o inapropiadas en el área de trabajo?		X
¿Hay receptividad por parte de la gerencia en las sugerencias de los trabajadores, referentes a las formas de aumentar la calidad de los servicios prestados u otros mejoramientos similares?		X
Supervisión y Seguimiento		
¿Se efectúan comparaciones periódicas de las cantidades registradas por el sistema de información contable con los conteos físicos programados?		X
¿La entidad realiza seguimiento continuo a sus planes de mejoramiento utilizando la información como medio de retroalimentación?		X
¿Se implementan las recomendaciones de los auditores internos, como medio para fortalecer los controles internos?		X
¿Se evalúa periódicamente al personal, para establecer si entiende y cumple con las normas internas y procedimientos?		X
¿La gerencia revisa continuamente los resultados de los planes de mejora con el fin de optimizar el desarrollo global de los procesos?	X	

Objetivo específico N° 3:

-La empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC

Anexo No 03 ENCUESTA

INSTRUCCIONES

La presente técnica tiene la finalidad recabar información relacionada con la investigación “CARACTERIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN EL ÁREA DE TESORERIA de la empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC, SANTA ANITA 2015”

. En las preguntas que a continuación se le presenta, sírvase elegir una alternativa, marcando para tal fin con un aspa (X). Esta técnica es anónima y se le agradece su colaboración.

Nombre (opcional):.....

Área en la que trabaja:

Contabilidad () Finanzas (x) Tesorería () Caja ()

Pagaduría () Otros ()

Tiempo de antigüedad en la empresa:

0 - 5 años () 6 - 10 años ()

11 - 15 años (x) Más de 16 años ()

Cargo que desempeñas actualmente:

Asistente () Auxiliar () Coordinador ()

Jefe de área () Subgerente/Gerente (x)

1. ¿En su opinión la empresa aplica algún tipo de control (interno o externo)?

a) Si ()

b) No ()

c) No sabe, no opina ()

2. ¿Qué piensa usted acerca de los sistemas de control con los que cuenta la empresa actualmente?

a) Son incompletos y desactualizados (x)

b) Son completos ()

c) Son los más apropiados ()

3. ¿Qué grado de estudios debería tener el personal encargado de aplicar algún sistema de control en la empresa?

a) Estudios superiores universitarios (x)

b) Estudios en Institutos (x)

c) Secundaria Completa ()

d) Secundaria incompleta ()

e) Primaria ()

4. ¿Cree usted que la aplicación del control influye en el cumplimiento de objetivos de la organización?

a) Si (x)

b) No ()

c) No sabe, no opina ()

5. ¿Está usted de acuerdo que la empresa implante un sistema de control interno?

a) Totalmente de acuerdo ()

b) De acuerdo (x)

c) No sabe, no opina ()

d) En desacuerdo ()

e) Totalmente en desacuerdo ()

6. ¿Cree usted que la aplicación del control interno propicia una mejora en la gestión de la empresa?

a) Totalmente de acuerdo ()

b) De acuerdo (x)

c) No sabe, no opina ()

d) En desacuerdo ()

e) Totalmente en desacuerdo ()

7. ¿Con qué indicadores de control deben enmarcarse las acciones al interior de la empresa?

a) Eficiencia ()

b) Economía y Eficiencia ()

c) Eficacia y Economía ()

d) Economía, Eficiencia y Eficacia (x)

e) Otra (Especificar) ()

8. ¿Está usted de acuerdo con las recomendaciones a las que se lleguen con la aplicación de un sistema de control interno, así como, sobre el seguimiento y oportuna implementación de las medidas correctivas?

a) Totalmente de acuerdo ()

b) De acuerdo ()

c) No sabe, no opina()

d) En desacuerdo()

e) Totalmente en desacuerdo ()

9. ¿Con la experiencia que usted tiene formule recomendaciones que estén orientadas a mejorar la gestión del área de tesorería de la empresa con el apoyo del control interno?

En nuestro caso la empresa Soluciones Empresariales SAC., cuenta con un control interno pero los problemas en tesorería continúan lo que quiere decir que la implementación de un sistema de control interno es de forma permanente.

Resultados de la encuesta:

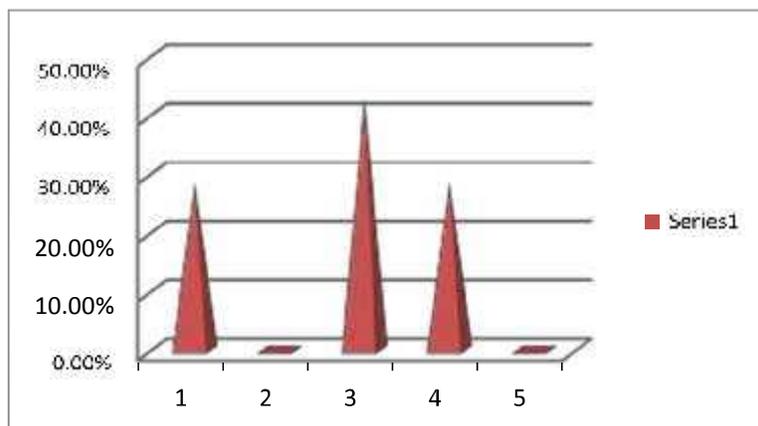
La técnica de la encuesta fue aplicada a 7 personas de la empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC. Rubro asesoría legal en cobranza, en su mayoría los encuestados era personal del área de tesorería y contabilidad.

Área en la que trabaja:

Contabilidad () Finanzas () Tesorería () Caja ()

Otros ()

Área en la que trabaja	Frecuencia	porcentaje
Contabilidad	2	28.57%
Finanzas	0	0%
Tesorería	3	42.86%
Caja	2	28.57%
Otros	0	0%
total	7	100.00%

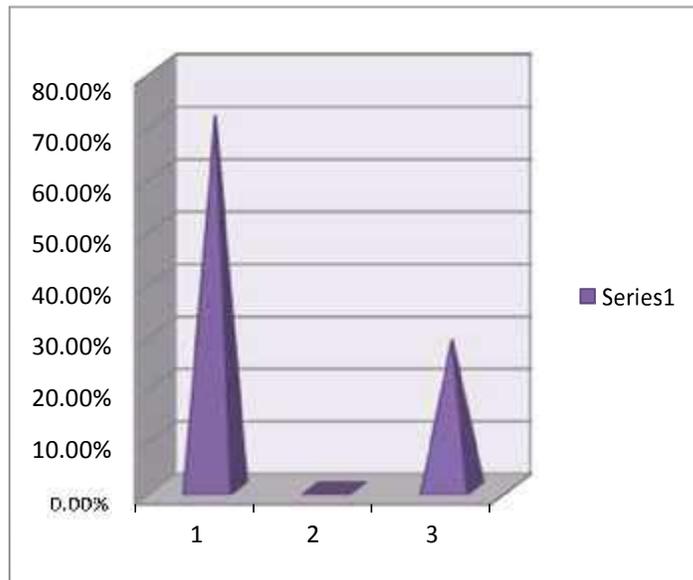


Tiempo de antigüedad en la Empresa:

0 - 5 años () 6 - 10 años ()

11 - 15 años () Más de 16 años ()

Años	Frecuencia	porcentaje
11-15 años	5	71.43%
6-10 años	0	0.00%
0-5 años	2	28.57%
	7	100.00%



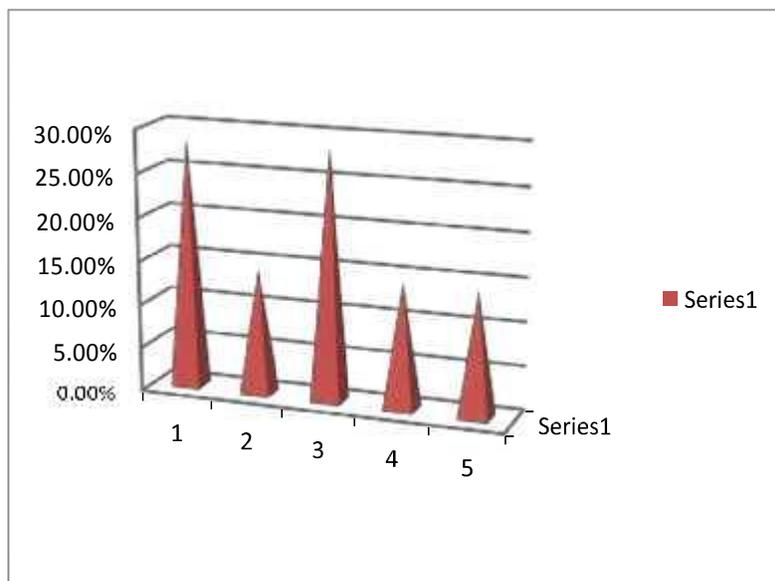
Cargo que desempeñas actualmente:

Asistente () Auxiliar () Coordinador ()

Jefe de área () Subgerente/Gerente ()

Otros ()

	Frecuencia	porcentaje
Asistente	2	28.58%
Auxiliar	1	14.28%
Jefe de área	2	28.58%
Gerente	1	14.28%
Subgerente	1	14.28%
Total	7	100.00%



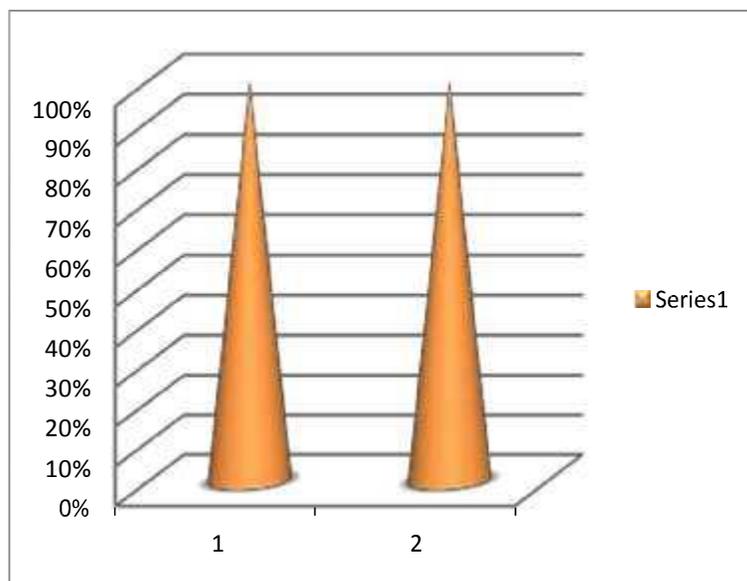
1. ¿En su opinión la empresa aplica algún tipo de control (interno o externo)?

a) Si ()

b) No ()

c) No sabe, no opina ()

	Frecuencia	porcentaje
SI	6	85.71%
NO	1	14.29%
Total	7	100.00%



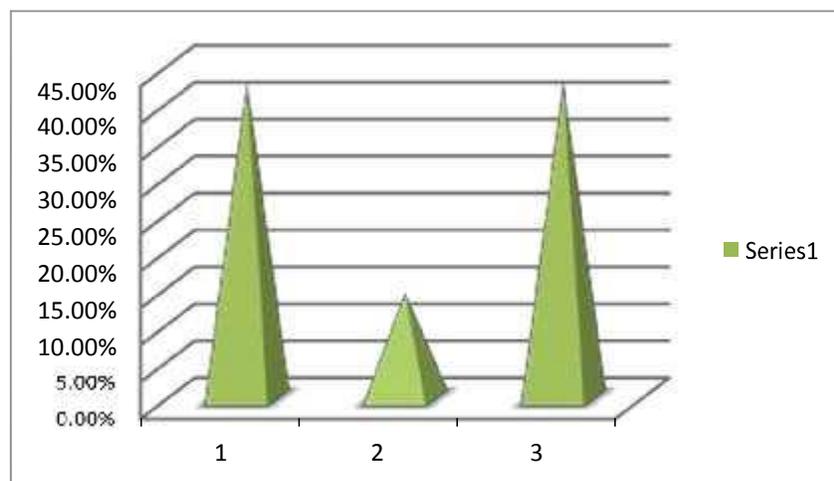
2. ¿Qué piensa usted acerca de los sistemas de control con los que cuenta la empresa actualmente?

a) Son incompletos y desactualizados ()

b) Son completos ()

c) Son los más apropiados ()

	Frecuencia	porcentaje
a	3	42.86%
b	1	14.28%
c	3	42.86%
total	7	100.00%



3. ¿Qué grado de estudios debería tener el personal encargado de aplicar algún sistema de control en la empresa?

a) Estudios superiores universitarios ()

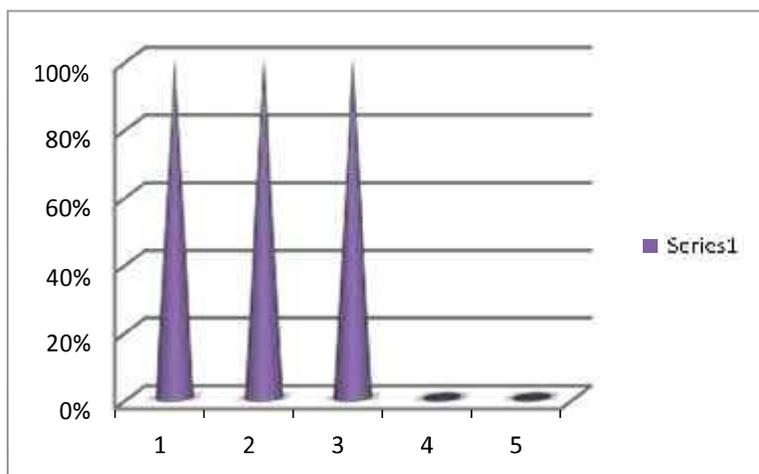
b) Estudios en Institutos ()

c) Secundaria Completa ()

d) Secundaria incompleta ()

e) Primaria ()

	Frecuencia	porcentaje
Estudios Universitarios	4	57.14%
Estudios técnicos	2	28.57%
Secundaria completa	1	14.29%
Secundaria incompleta	0	0%
Primaria	0	0%
total	7	100.00%



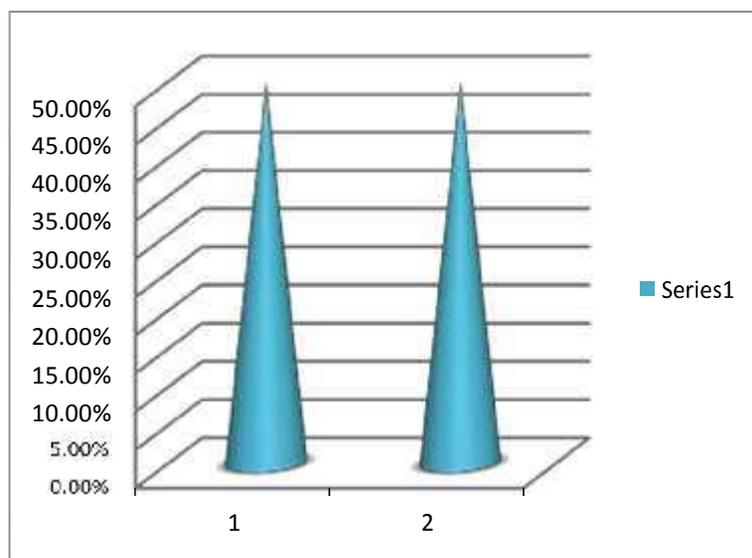
4. ¿Cree usted que la aplicación del control influye en el cumplimiento de objetivos de la organización?

a) Si ()

b) No ()

c) No sabe, no opina ()

	Frecuencia	porcentaje
SI	5	50.00%
NO	2	50.00%
Total	7	100.00%



5. ¿Está usted de acuerdo que la empresa implante un sistema de control interno?

a) Totalmente de acuerdo ()

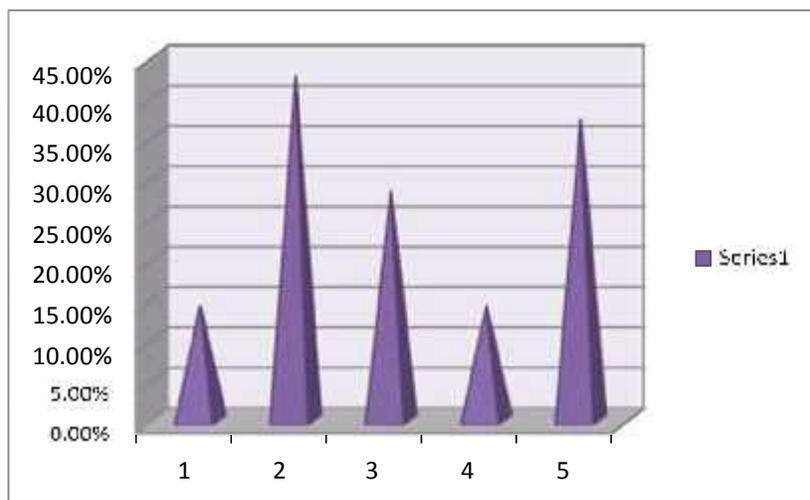
b) De acuerdo ()

c) No sabe, no opina ()

d) En desacuerdo ()

e) Totalmente en desacuerdo ()

	Frecuencia	porcentaje
a	1	14.28%
b	3	42.86%
c	2	28.58%
d	1	14.28%
e	0	37.50%
total	7	100.00%



6. ¿Cree usted que la aplicación del control interno propicia una mejora en la gestión de la empresa?

a) Totalmente de acuerdo ()

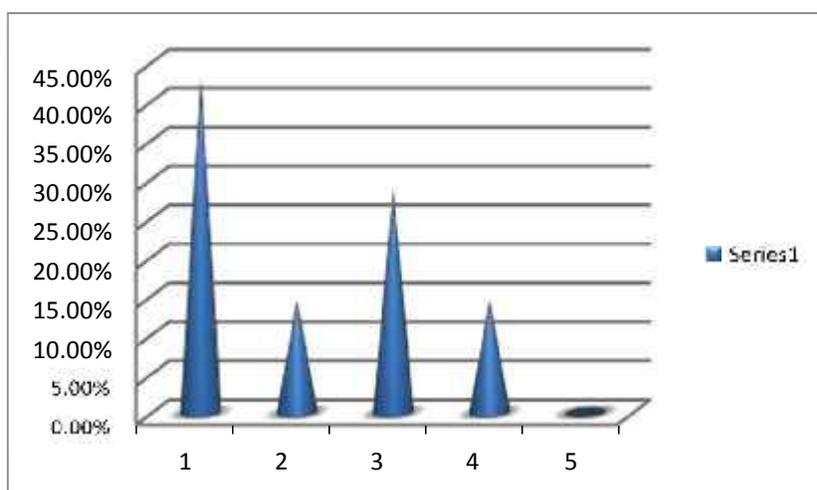
b) De acuerdo (x)

c) No sabe, no opina ()

d) En desacuerdo ()

e) Totalmente en desacuerdo ()

	Frecuencia	porcentaje
a	3	42.86%
b	1	14.28%
c	2	28.58%
d	1	14.28%
e	0	0%
total	7	100.00%



7. ¿Con qué indicadores de control deben enmarcarse las acciones al interior de la empresa?

a) Eficiencia ()

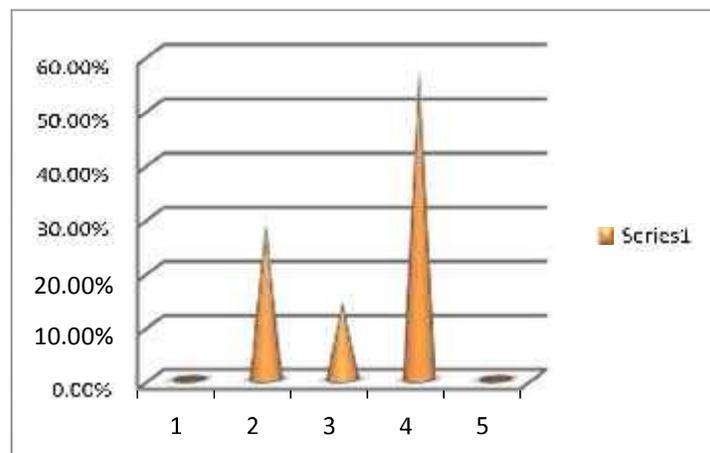
b) Economía y Eficiencia ()

c) Eficacia y Economía ()

d) Economía, Eficiencia y Eficacia ()

e) Otra (Especificar) ()

	Frecuencia	porcentaje
a	0	0.00%
b	2	28.58%
c	1	14.28%
d	4	57.14%
e	0	0%
total	7	100.00%



8. ¿Está usted de acuerdo con las recomendaciones a las que se lleguen con la aplicación de un sistema de control interno, así como, sobre el seguimiento y oportuna implementación de las medidas correctivas?

a) Totalmente de acuerdo ()

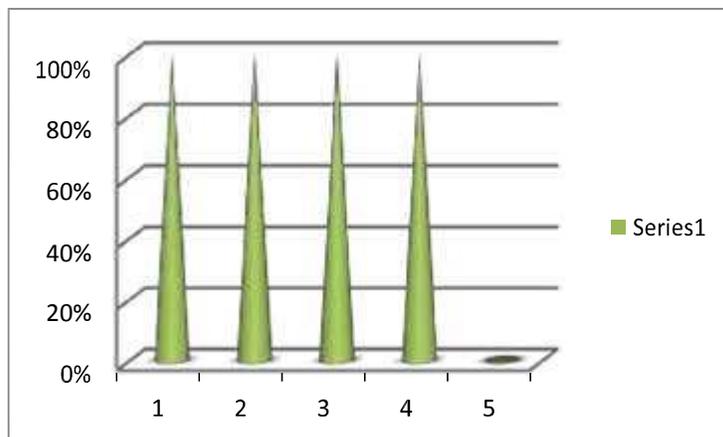
b) De acuerdo ()

c) No sabe, no opina ()

d) En desacuerdo ()

e) Totalmente en desacuerdo ()

	Frecuencia	porcentaje
a	2	28.58%
b	2	28.58%
c	1	14.26%
d	2	28.58%
e	0	0%
total	7	100.00%



9. ¿Con la experiencia que usted tiene formule recomendaciones que estén orientadas a mejorar la gestión del área de tesorería de la empresa con el apoyo del control interno?

La empresa cuenta con un control interno pero al parecer por las deficiencias que describe en la problemática debería mejorarse el sistema de control interno actual. Sobre todo en TESORERIA buscar mecanismos para agilizar el flujo de documentos y garantizar que no se cometan errores, y menos que ocurran fraudes, con la implementación de políticas y reglas acertadas.

4.2. Análisis y discusión de resultados

Objetivo específico N° 1:

Arellano Gonzales (2014), Luque Santibáñez (2014) Herrera Fernández (2013) Ponce Fuentes (2010) León & Zevallos (2014), afirman que el sistema de Control Interno es de vital importancia en las empresas y la implementación de un adecuado sistema de control en el área de tesorería contribuirá en optimizar la gestión, para de esta manera alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

Objetivo específico N° 2:

Respecto al componente Ambiente de Control

De las 9 preguntas realizadas al personal, las cuales representan el 100%, el 88.88 % nos dieron como respuesta SI y un 11.12% como respuesta negativa, lo cual refleja que a pesar con un sistema de control interno se detectan deficiencias en el área de TESORERIA, para lo cual se requiere tomar nuevas medidas de control interno para subsanar las deficiencias

que de continuar podrían convertirse en fraudes., la CGR (2006) califica a este componente como el fundamento de todos los demás componentes del sistema de Control Interno, el cual otorga ordenamiento y estructura a dicho sistema; lo que a su vez, **coincide con los resultados** hallados por Crisólogo (2013) quien manifiesta que mantener buenas relaciones interpersonales son básicas y fundamentales para asegurar un buen Ambiente de Control.

Respecto al componente Evaluación de Riesgos

De las 5 preguntas realizadas al personal las cuales representan el 100%, se obtuvo un escaso 40% como respuesta SI y un considerable 60% como respuesta contraria, esta situación es muy peligrosa porque según las repuestas obtenidas, la entidad estudiada no está tomando las medidas necesarias para identificar sus riesgos, tanto internos como externos, tampoco poseen mecanismos para identificar ciertos riesgos; posición contraria a lo que establece la teoría del informe COSO, pues en ella se afirma que la Evaluación de Riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos de la organización, lo cual sirve de base para determinar la forma en que aquellos deben ser gestionados. **De igual forma Crisólogo (2013), manifiesta que la evaluación y cuantificación de los riesgos existentes permite minimizarlos;** por lo tanto, tales acciones se implementan para subsanar las deficiencias que generalmente se dan en el manejo administrativo; lo que a su vez concuerda con los resultados encontrados por Avilés (2008) quien expresa que la identificación de riesgos debe ser de forma oportuna a fin de evitar implicancias en la correcta dirección de la entidad.

Respecto al componente Actividades de Control

De las 6 preguntas realizadas al personal las cuales representan el 100%, se obtuvo solo un 66.66% como respuesta afirmativa y un considerable 33.34% como respuesta negativa, situación similar a las respuestas obtenidas del componente anterior. Esto es lógico, porque si no se han identificado los riesgos, tampoco podrán ser controlados; sin embargo la teoría del informe COSO establece que las Actividades de Control consisten en las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la dirección administrar (mitigar) los riesgos identificados durante el proceso de Evaluación de Riesgos y asegurar que se llevan a cabo los lineamientos establecidos por ella; posición semejante a la que establece **Crisólito (2013) al afirmar que las acciones ayudan a corregir problemas, deficiencias, procedimientos no apropiados, entre otros;** pero que finalmente, optimizan la administración y el servicio a favor de la comunidad.

Respecto al componente Información y Comunicación

De las 5 preguntas realizadas al personal encargado del área de Contabilidad las cuales representan el 100%, se obtuvo un 20% de respuesta SI y un 80% como respuesta NO, situación muy alarmante pues este componente es sin duda alguna el resultado de las actividades operativas, financieras y de control provenientes del interior o exterior de la entidad.

Respecto al componente Supervisión y Monitoreo

De las 5 preguntas realizadas al personal encargado del área de contabilidad las cuales representan el 100%, se obtuvo un 20% de respuesta SI y un 80% como respuesta negativa,

lo cual evidencia que si bien existe supervisión, pero es deficiente la verificación del desempeño de sus trabajadores, ni tampoco se ha implementado el sistema de Control Interno, situación muy riesgosa para la entidad, pues según lo que establece el informe COSO (citado por Ingeniería y Gestión Consultora, 2011) los sistemas de Control Interno requieren supervisión, es decir, un proceso que verifique el desempeño del sistema de Control Interno en el transcurso del tiempo; asimismo, afirman que esta situación se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas, o una combinación de ambas cosas durante la ejecución de actividades y procesos.

Respecto al objetivo específico 3:

De los resultados podemos vislumbrar que las empresas y en caso nuestro Soluciones Empresariales SAC., existe la necesidad de la implementación de un eficiente y eficaz sistema de control, también podemos agregar en capacitar al personal para la implementación.

V CONCLUSIONES

Según el objetivo específico 01:

Se logró describir la incidencia del control interno en mejora del área de tesorería de las empresas, según se demuestra con la referencia bibliográfica de los actores en estudio según el anexo N° 01...

Según el objetivo específico 02:

Se logró determinar el modo como el sinergia miento de los componentes del control interno pueden facilitar el mejorar la gestión en el área de tesorería de las empresas como en nuestro caso empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC..Según las encuestas realizadas a la empresa según anexo No 02

Según el objetivo específico 03:

Se pudo determinar los lineamientos para la evaluación y retroalimentación después de conocer la problemática actual de la falta de aplicación del efectivo sistema de control interno en la unidad de estudio, según el anexo N 3

VI. APORTES COMPLEMENTARIOS

6.1 Referencias bibliográficas

Avendaño, L. (2010). *La Microempresa, organización*. Lima.

Alvarado. (2004). *Actividades de Control*. Lima.

Arellano Gonzales, L. (2011). *Tesis: Auditoría y Control Interno Institucional*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

Foschiatto P. & Stumpo, G. (2012). *Las Microempresas*.

Herrera Fernández, G. (2011). *Control Interno para la efectividad empresarial*. Lima: Universidad nacional Mayor de San Marcos.

Hinojosa, J. (2013). *Las Microempresas, concepto*. Lima.

León Flores & Zevallos Cárdenas. (2009). *Tesis: el proceso administrativo de control interno en la gestión municipal*. Lima: Universidad Federico Villarreal.

Luque Santibáñez, L. (2012). *Tesis: Control Interno Institucional*. Universidad Javeriana.

Palao Jorge & Gómez Vicente. (2011). *LA Planificación*.

Ponce fuentes, F. (2010). *Tesis: Auditoría y Control empresarial*. Lima: Universidad Garcilazo de la Vega.