



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
CONTABILIDAD**

**TESIS**

**CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE TESORERÍA  
PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA  
EMPRESA TOURS ÁNGEL DIVINO SAC CHICLAYO  
2017**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PUBLICO**

**Autor(es):**

**Bach. Cusma Vasquez Gladys  
Bach. Huayhua Huamani Briseida Santuza**

**Asesor:**

**Mg. Alarcón Eche Carlos Enrique**

**Línea de Investigación:**

**Auditoria**

**Pimentel - Perú  
2018**

**CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE TESORERÍA PARA  
MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA TOURS ÁNGEL  
DIVINO SAC CHICLAYO 2017**

**Aprobacion de Tesis**

---

**Mg. Alarcón Eche Carlos Enrique**  
**Asesor**

---

**Dra. Cabrera Sánchez Mariluz Amaya**  
**Presidente del Jurado de Tesis**

---

**Mg. Cachay Sánchez Lupe del Carmen**  
**Secretario del Jurado de Tesis**

---

**Mg. Balcázar Paiva Eveling Sussety**  
**Vocal**

## **DEDICATORIA**

A Dios por habernos dado la sabiduría, el entendimiento y la fortaleza para cumplir nuestras metas y a nuestros padres por habernos brindado su apoyo incondicional, su orientación y sobre todo por creer en nosotros, a nuestros hermanos e hijos por el tiempo y la comprensión.

El Autor

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor. A nuestros padres por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, por sus valores y por la motivación que nos han permitido ser unas personas de bien y sobre todo por su gran amor.

El Autor

## RESUMEN

El presente trabajo se refiere al estudio hoy en día a la evaluación del sistema de un control interno, por medio de los manuales de procedimientos, ya que afianza las fortalezas de las empresas frente a la gestión. Es una necesidad administrativa de todo ente económico, si consideramos, que en toda empresa existe la posibilidad de contar con empleados descuidados o ineficientes que hacen que la custodia de los activos sea deficiente, que la ejecución de funciones no se efectúe apropiadamente generando información confiable sobre la cual se puedan fundamentar decisiones. Este estudio se sustenta en el informe caso y sus dimensiones.

Creemos conveniente evaluar a la empresa de transporte Tours Ángel divino S.A.C. en el manejo de sus procedimientos de control ya que se encontraron muchas deficiencias en la gestión del área de tesorería; planteándonos el problema “Cuál es la influencia del control interno en el área de tesorería para mejorar la rentabilidad de la Empresa de Transportes Tours Ángel Divino SAC Chiclayo 2017” .Asimismo, es de importancia su ejecución porque demostraremos que si se aplican correctamente las dimensiones que abarca el control interno tanto en el tiempo como en el espacio la empresa tendrá una mejora económica, estabilidad, solvencia y rentabilidad para su gestión que es el fin que toda empresa busca.

El objetivo es determinar la influencia del control interno en el área de tesorería y genere rentabilidad, para lo cual se describirá la situación actual del control, se evaluará los procedimientos y elaboraremos una propuesta de mejora para ser aplicada y demostrar que el control interno en una empresa genera rentabilidad; el diseño de la investigación es pre – experimental, la población y muestra para el estudio será el personal del área y demás involucradas igual a 20 personas, las técnicas a emplearse serán la entrevista, observación directa, encuesta y análisis documentario. Se procesará la información con la ayuda del programa IBM Statistics SPSS y Excel para obtener los resultados.

Finalmente se concluye que el control interno influye de manera positiva en la rentabilidad de la empresa, por lo tanto, se recomienda a la empresa evaluar los procedimientos periódicamente para mejorar su gestión.

Palabras clave: Control interno, tesorería, rentabilidad

## ABSTRACT

The present work refers to the study today to the evaluation of the system of an internal control, by means of the manuals of procedures, since it strengthens the strengths of the companies in front of the management. It is an administrative need of any economic entity, if we consider that in any company there is the possibility of having careless or inefficient employees that make the custody of the assets is deficient, that the execution of functions was not carried out properly generating reliable information on which can be based decisions. This study is based on the report coso and its dimensions.

We believe it is advisable to evaluate the transport company Angel Angel S.A.C. in the management of its control procedures since many deficiencies were found in the management of the treasury area; raising the problem "What is the influence of internal control in the treasury area to improve the profitability of the Transportation Company Angel Divino SAC Chiclayo 2017". Also, its execution is important because we will demonstrate that if the dimensions are applied correctly covers the internal control both in time and space the company will have an economic improvement, stability, solvency and profitability for its management that is the purpose that every company seeks.

The objective is to determine the influence of internal control in the treasury area and generate profitability, for which the current control situation will be described, the procedures will be evaluated and we will elaborate an improvement proposal to be applied and demonstrate that the internal control in a company generates profitability; the design of the research is pre - experimental, the population and sample for the study will be the personnel of the area and others involved equal to 20 people, the techniques to be used will be the interview, direct observation, survey and documentary analysis. Information will be processed with the help of the IBM Statistics SPSS and Excel program to get the results. Finally, it is concluded that internal control has a positive influence on the profitability of the company, therefore it is recommended that the company evaluate the procedures periodically to improve its management.

**Keywords: Internal control, treasury, profitability**

## INDICE

APROBACION DE TESIS .....	II
DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
RESUMEN.....	V
ABSTRACT.....	VI
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	8
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	9
1.2. TRABAJOS PREVIOS:.....	15
1.3. TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA .....	26
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA: .....	70
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN: .....	70
1.6 HIPÓTESIS.....	73
1.7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN: .....	74
CAPÍTULO II: MATERIAL Y MÉTODO.....	75
2.1. FUNDAMENTO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN SELECCIONADO. ....	75
2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	76
2.3 VARIABLES, OPERACIONALIZACIÓN:.....	77
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.....	80
2.5 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS.....	85
2.6 ASPECTOS ÉTICOS .....	87
2.7 CRITERIOS DE RIGOR CIENTÍFICO.....	88
CAPITULO III: RESULTADOS .....	91
3.1 TABLAS Y FIGURAS .....	91
3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	159
3.3. APORTE CIENTIFICO. ....	169
CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	176
4.1. CONCLUSIONES .....	176
4.2 RECOMENDACIONES.....	177
REFERENCIAS .....	190

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Las empresas a nivel mundial tienen como meta y objetivo permanecer competitivamente en el mercado a través del manejo óptimo de una gestión que los conduzca a alcanzar el mayor rendimiento económico, esto no se daría si no se trabaja bajo una serie de políticas y normas plasmadas en la gestión administrativa y no es otra cosa que el control interno; tal como lo menciona El Instituto Mexicano de Contadores A.C., (1972) donde dice: El control interno comprende el plan de la organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia.

De igual forma Poch Torres, (1992). Segunda edición En manual de Control Interno decía: “el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos”. Esto deduce la importancia que tienen los controles. Las empresas deben y están obligadas a llevar un control interno de sus operaciones porque de esa manera tendrán el control de la empresa y podrán sobrellevar los posibles riesgos en que se incurran para garantizar su permanencia en este mundo tan competitivo. Bajo este contexto se estudió la situación problemática de la empresa de transporte Tours Ángel Divino S.A.C. donde se encontró riesgos en los procedimientos administrativos y de gestión, la investigación sirvió para describir la situación actual de la empresa, proceder a evaluar para luego elaborar y aplicar el control interno; por lo que se consideró oportuno la realización la investigación y demostrar que la influencia de control interno en el área de tesorería influye en la rentabilidad de la empresa.

Los resultados obtenidos fueron favorables se obtuvo un incremento de la rentabilidad económica y financiera al aplicar una propuesta basada en una serie de procedimientos y responsabilidades del área de tesorería, de esta manera se demostró una vez más que el control interno es una herramienta infaltable en el manejo de toda entidad empresarial.



## 1.1. Realidad problemática

Hoy en día la evaluación del sistema de un control interno, por medio de los manuales de procedimientos, afianza las fortalezas de las empresas frente a la gestión. Es una necesidad administrativa de todo ente económico, si consideramos, que en toda empresa existe la posibilidad de contar con empleados deshonestos, descuidados o ineficientes que hacen que la custodia de los activos sea deficiente, que la ejecución del cumplimiento de funciones no se efectúe apropiadamente y que se genere información confiable sobre la cual se puedan fundamentar decisiones.

Por esta razón es necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

En relación con los antecedentes conceptuales internacionales de control interno, bajo Pronunciamientos de la profesión contable: AICPA: American Institute of Certified Accountants; IFAC: International Federation of Accountants. La primera definición de control interno se dio en 1948. El Instituto Mexicano de Contadores A.C., (1972). Menciona:

El control interno comprende el plan de la organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia.

Posiblemente esta definición es más amplia que el significado que a veces se le atribuye al término. Reconoce que un “sistema” de control interno se proyecta más allá de aquellas cuestiones que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y financieros.

Cabe destacar que todos los métodos coordinados y medidas adoptadas serían el conjunto de acciones, Actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos, actitudes. En 1985 se creó en los Estados Unidos el informe COSO: (Committee of Sponsoring Organizations) con el objetivo de identificar los causales de informes financieros fraudulentos y hacer recomendaciones para reducir su ocurrencia.

El Citado comité estuvo constituido por representantes de diversas organizaciones representativas de la profesión contable y auditoría de los Estados Unidos de América, las cuales detallamos a continuación:

American Accounting Association (AAA); American Institute of Certified Public Accountants (AICPA); Financial Executive Institute (FEI); Institute of Internal Auditors (IIA); Institute of Management Accountants (IMA).

Según el informe COSO, para realizar estos alcances la siguiente es la estructura de control interno: i) ambiente de control, ii) evaluación de riesgos, iii) actividades de control gerencial, iv) información y comunicación, y v) supervisión y monitoreo.

Según el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica MICIL, En la conferencia Interamericana de contabilidad de San Juan, Puerto Rico en 1999 se recomendó un marco latinoamericano de control similar al COSO en español en base de las realidades de la región. Se nombró una comisión especial de representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad AIC y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos FLAI para iniciar el desarrollo de tal marco.

Por consiguiente, la definición según el COSO “Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

Efectividad y eficiencia de las operaciones, Confiabilidad en la información financiera, Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables Obando Cardenas, (2011).

En otras palabras, el modelo COSO cumpliría un rol importante en la evaluación del control interno de las compañías, además de ser ayuda para el ejercicio profesional de la auditoría interna y gerencias para identificar los diferentes riesgos y darles solución.

Cabe destacar que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, por eso, resulta importante tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión a su gestión.

A nivel internacional la utilización del control interno en las empresas más importantes es la clave para el éxito en sus operaciones, Ramon Ruffner J. G., (2004), afirma:

La preocupación que existe sobre las empresas privadas es el manejo del control interno, últimamente se ha podido ver gran cantidad de grandes y medianas empresas que de la noche a la mañana ya no lo eran. Algunas empresas quebradas, otras en reestructuración y otras declaradas como insolventes. Frente a estos hechos las interrogantes que nos planteamos es si acaso los hechos mencionados no son previsibles, si los estados financieros no son un parámetro de medición o es que el patrimonio se puede observar y desaparecer de la noche a la mañana y las empresas pueden decir hasta aquí llegamos; y además, dónde quedan las auditorías externas con dictámenes limpios o salvedades.

Cuando uno analiza esta problemática se piensa en la importancia que tiene el control interno a efectos de que pueda permitir que la empresa subsista y desarrolle. Como ejemplo tenemos las quiebras del Banco de la República,

Banco Nuevo Mundo, los grandes consorcios de empresas papeleras, empresas constructoras, etc.

Los que pagan por la deficiencia de control no son los accionistas porque generalmente ellos ya recuperaron su capital, quienes llevan la peor parte son los trabajadores y el Estado, porque las empresas al quebrar, también se llevan los tributos del IGV y la renta. (p.81)

Dando una mirada en el panorama nacional en el Perú al igual que las empresas a nivel internacional tienen claro que una gestión empresarial basado en el control de todos sus procesos conlleva a la permanencia en este mundo tan competitivo, En el 2015 el Perú reconoció a 10 empresas más admiradas respecto a su gestión, entre las que se encuentran:

Según el Diario Gestión;, (2015), Alicorp, Backus, BBVA Continental, BCP, Belcorp, Gloria, Graña y Montero, Interbank, Kimberly-Clark, y LAN Perú fueron las ganadoras del premio que entregan la revista G de Gestión y PwC.

Para Paolo Sacchi, gerente de Alicorp el ser reconocidos entre una de las empresas más admiradas del Perú representa un referente para todas las empresas que aspiran a liderar el crecimiento del país en los siguientes años. Menciona que se viene trabajando constantemente en el control de las estrategias comercial y marketing, en línea con la estrategia de crecimiento orgánico; manteniendo y fortaleciendo el desarrollo de las megamarchas a través de la innovación.

Para Fernando Zavala, gerente general Backus Innovación contra cíclica Nuevas marcas, la tecnología de última generación y la fuerza de ventas renovadas representan la clave para su crecimiento sostenido, los más de 5,000 trabajadores de Backus se preocupan por tener impacto en la comunidad. Analizando esta apreciación vemos claramente que se refleja varias dimensiones del control interno; como son el ambiente de control, actividades de control.

Para Eduardo Torres Llosa, gerente de BBVA Continental menciona que este reconocimiento ratifica la validez de una visión a largo plazo con la visión puesta en la calidad del servicio; además menciona que la solidez de su institución se refleja en una entidad bien capitalizada, con un sólido respaldo patrimonial. También menciona que la entidad es reconocida como un banco que maneja el riesgo con prudencia.

Una de sus principales iniciativas para el corto y mediano plazo es el trabajo con inteligencia comercial, ya que después de cinco años de crecimiento están ordenando toda la información que se tiene; ya que todo ello servirá para el control interno y productividad de los canales. Según esta apreciación por el gerente reafirmamos que el éxito de la empresa se sustenta en dos dimensiones del control, como son: evaluación de riesgos y actividades de control.

Para Luis Felipe Castellanos, gerente general de Interbank señala que su visión es estratégica y de manejo financiero, indica que su gestión financiera coloca a la institución como conservadora, bien capitalizada, con operaciones provisionadas y una adecuada liquidez, sin dejar de mencionar el esfuerzo constante para mejorar el análisis de riesgos.

Además asevera que otra de sus fortalezas es el liderazgo gerencial y la gestión del talento. Ya que los logros que se han alcanzado se originan en casa, sobre todo porque el tema financiero implica un cuidado extremo con el manejo de riesgos. Vemos otro claro ejemplo de un buen control interno, algunas empresas remarcan sus fortalezas en una de las cinco dimensiones del control.

Así como hay empresas que sobresalen de otras por su buena gestión hay de igual manera otras que están tambaleando en su permanencia por no tener una buena política de control para sus operaciones. Unas son dirigidas bajo experiencias sin políticas que las respalden, otras tienen una clara visión del control pero no las utilizan para optimizar su rentabilidad.

Por esta razón consideramos oportuno evaluar el área de tesorería de la Empresa de Transportes Tours Ángel Divino S.A.C. Es una empresa que se dedica a la prestación de servicios de transporte terrestre de pasajeros en la ciudad de Chiclayo, Chota, Cutervo, Cajamarca, Lima, Jaén, Bagua, nueva Cajamarca, Moyobamba, rioja, tarapoto, etc.

Efectuada la evaluación se determinaron las siguientes deficiencias:

La empresa de Transportes Tours Ángel Divino S.A.C. no cuenta con políticas y procedimientos establecidos para el área de tesorería, generando el desconocimiento de funciones por parte de su personal a cargo.

Carece de un sistema de Caja apropiado que controle de manera efectiva, racional y sistemáticamente la documentación diaria.

El reporte de liquidación de venta entregadas a tesorería, presentan inconsistencias en la documentación, lo que describe que el reporte de ventas no coincide con los documentos entregados en físico.

No cuenta con un procedimiento adecuado para justificar los egresos de caja.

No se referenciaron elementos de control por parte del personal del área debido a la falta de un manual de funciones que especifique detalladamente cuales son las funciones según el cargo.

El área de tesorería no cuenta con un jefe supervisor que dé conformidad a las operaciones realizadas.

No se realizan arqueos de caja periódicamente.

Las liquidaciones (dinero, documentación) de las sucursales llegan retrasadas a la oficina principal – Chiclayo; por una falta de organización de la salida y llegada de buses.

El mal uso de la documentación por parte del personal de ventas.

El presente proyecto de investigación, tiene como objetivo: realizar un diagnóstico y proponer un sistema de control interno para dicha área realizando las siguientes acciones:

Evaluar un diagnóstico de dicha área.

Proponer acciones por cada uno de los componentes que faciliten un mejor sistema de control interno.

Proponer un sistema de control interno que se adecue a las necesidades del área, según los resultados.

En síntesis, el área de tesorería representa el soporte económico y sostenible de la empresa por lo tanto debe estar regulado por instrumentos y procedimientos definidos que permitan cautelar la información y el uso adecuado de los recursos para mantener una rentabilidad estimada.

## **1.2. Trabajos Previos:**

En conformidad con la investigación realizada se analizaron 15 trabajos de investigación con contenidos afines con el tema como son:

### **1.2.1. Internacionales**

En la Tesis realizada por Miranda (2009) en su trabajo de investigación “Sistema de control Interno y el Manejo de Recursos Económicos en la Escuela Particular Andino Centro Escolar, Año Lectivo 2007-2008” para obtener el título de ingeniería en contabilidad y auditoría cpa. Concluye que:

Un sistema de control interno oportuno, fortalece a una institución y se logra adquirir información verídica y actualizada por lo tanto se elabora una información financiera confiable de los hechos que acontecen día a día y a la vez permite tomar las mejores decisiones a la gerencia. Es importante adaptar un sistema de

control interno pues permite a la empresa detectar las debilidades o falencias en las distintas áreas y a la vez supervisar los procesos que se está realizando y corregir cualquier error a tiempo.

En la Tesis realizada por Segovia, V. (2011) “Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno para la compañía Datugourmet Cía. Ltda” para obtener el título de Contador en la Universidad Central del Ecuador en su conclusión manifiesta:

La falta de segregación de funciones entre los diferentes departamentos de la Compañía genera duplicidad de funciones y en ciertos casos, el desempeño inadecuado de las mismas. El capital humano es el recurso principal para la aplicación de un sistema de control interno debido a que depende principalmente el nivel de compromiso del personal para desempeñar las actividades asignadas de manera eficiente y eficaz.

La compañía Datugourmet Cía. Ltda. Se desempeña en un campo económico que presenta muchas oportunidades de crecimiento, condición que exige la implementación de un sistema de control interno para el control de sus procesos desempeñados en las unidades técnicas y administrativas.

En la Tesis realizada por López, L.(2011) titulada “Control interno al ciclo de inventarios y su impacto en la rentabilidad de la ferretería ángel López” manifiesta que:

El desarrollo del presente trabajo investigativo tiene como propuesta diseñar un sistema de control interno mediante el respectivo estudio se determina que la base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes tiene una gran importancia en el manejo de inventario, y una empresa de esta naturaleza debe poseer controles internos eficientes, especialmente en el área de inventarios por la gran cantidad de artículos de ferretería que posee.

En la Tesis formulada por Abarca, Ayala y Suria (2011) “Diseño de control interno enfoque COSO para mejorar la gestión en el área de inventarios para las



empresas que se dedican a la venta de cosméticos y perfumería por medio de catálogo en el área metropolitana de San Salvador” para obtener el grado de Licenciado en contaduría pública, define que:

Los inventarios en toda empresa comercial son la parte más importante de sus activos realizables, por lo que se debe poseer un adecuado control de los mismos con el objeto de ser salvaguardados para evitar pérdidas. Basados en la utilidad que este enfoque de control (Informe COSO) ha representado desde su pronunciamiento, surgió la iniciativa de enmarcar en dicho modelo esta investigación, la cual ha ayudado en el diseño de los procedimientos aplicados en el área de inventarios con que cuentan las empresas comerciales cuyo giro es la venta de cosméticos y perfumería por medio de catálogo.

En la Tesis planteada por Medina, M. (2013) “Diseño de un sistema de control interno para el área financiera-contable de la Empresa Multinacional Synovate Ecuador S.A.” para obtener el título de ingeniería en contabilidad y auditoría concluye:

Este trabajo presenta una propuesta de control interno el cual se basa en políticas de control para las áreas, procedimientos y actividades analizadas los cuales tendrá a su disposición la empresa para implementarlos.

### **1.2.2. Nacionales**

En la Tesis mencionada por Paiva, A. (2013) denominada: “Control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa Cobros del Norte S.A.” manifiesta:

Según la problemática encontrada se corrobora que el control interno es deficiente analizando las grandes debilidades encontradas durante el proceso empezando desde el ambiente de control de la empresa, siendo uno de los principales problemas la mala segregación de funciones y la falta de información financiera a tiempo. Se recomienda tomar medidas correctivas para solucionar las debilidades, en primer lugar, la elaboración de un manual de procedimientos, un manual de funciones donde se establezcan las líneas de autoridad y responsabilidad, y la supervisión constante del proceso de compras.

En la Tesis presentada por Cedeño, Franco y Tejada. (2011) denominada “Implementación del sistema de control interno en el área financiera de la empresa Franco Seemp Cía. Ltda., para el año 2010”. Para obtener el título de ingeniería en contaduría pública y auditoría CPA, dice:

Los autores mencionan que el éxito de esta compañía radica en el excelente trabajo profesional brindado a sus clientes, quienes se encuentran satisfechos con los resultados obtenidos en sus empresas. Sin embargo, los socios dedican la mayor parte de su tiempo con sus clientes, descuidando la parte administrativa y financiera, así como del control interno de su empresa.

Es por ello que se decide implementar un sistema de control interno en el área financiera de la empresa, a fin de contribuir a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la misma, fijando y evaluando los procedimientos administrativos y financieros que ayudan a que la empresa logre sus metas ya que es primordial que en la compañía se detecten irregularidades o errores y se busque una solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, evaluando la administración del personal y evaluando el manejo de los recursos aplicando el informe COSO.

En la Tesis realizada por Joaqui, C. y Cespedes, A. (2013) “Diagnóstico del Sistema de Control Interno Actual en el Proceso Específico de las Ventas de la Empresa de Transportes Ittsa Bus” de la Universidad Antenor Orrego, Trujillo, concluye:

Que Se determinó a partir del estudio del proceso del área de ventas la presencia de debilidades relacionadas con la falta de políticas y procedimientos que expliquen en detalle las funciones según el cargo, errores constantes en ingreso informativo al sistema de pasajes generando inconsistencias, falta de capacitación de los nuevos trabajadores del área; Con el diagnóstico se establece la existencia de fallas en la comunicación interna, es decir, la Gerencia manifiesta que existen mecanismo de control interno, pero los demás niveles (técnico y operativo) no perciben estos

mecanismos, lo que da cuenta de un problema en la comunicación de las actividades de control (...)

En otras palabras, esta investigación identificó las deficiencias y adaptó un programa que se adecue a las áreas problemáticas, pues se vio que la dificultad venía del nivel superior ya que este representa el control general para las diferentes áreas y es el responsable de hacer que estas disposiciones se cumplan, la comunicación representa en todos sus niveles la herramienta primordial para lograr un objetivo común. De la misma forma nuestra investigación se ve reflejada en esta situación de control interno y su influencia en la rentabilidad, lo que demuestra que para llegar a tener resultados positivos tenemos que encontrar cual es el punto de origen del problema.

En la Tesis planteada por Arteaga, V. y Olguin, A. (2014) titulada “La Mejora en el Sistema de Control Interno de Logística y su Influencia en la Gestión Financiera de la Empresa Comercial Cipsur E.I.R.L” para obtener el título de Contador Público de la Universidad Antenor Orrego concluye:

Que el sistema de control interno del área de logística en la empresa es deficiente, lo cual se refleja principalmente en la mala elaboración del MOF, así como en la carencia de políticas y manual de procedimientos logísticos, trayendo como consecuencia que la información brindada por el área no sea correcta, oportuna y confiable, el cumplimiento de las políticas y manuales para las diferentes actividades del departamento de logística permitirán tener un mayor control sobre el inventario de la empresa.

El uso de documentación interna para el manejo del inventario de la empresa permite a la unidad económica tener una administración adecuada del stock de mercaderías y no elevar sus costos por el excesivo almacenamiento de productos; La situación económica de la empresa es aceptable ya que la utilidad en el año 2014 aumentó respecto al año anterior en un 5.33%, así como su situación financiera en ese mismo año es favorable debido a que la cuenta de mercaderías en el año 2014 disminuyó (...).

De la misma forma que la investigación anterior se obtuvo resultados favorables aplicando modificaciones y hacer que se cumplan las normas llegando a tener un buen control interno, en este caso el área a tratar fue logística un área muy importante ya que su función es abastecer de recursos a las demás áreas de la empresa; Se diferencia la misma debilidad el MOF ya sea la mala interpretación o sus vacíos en algunos aspectos. Las empresas deberían revisar periódicamente su MOF y asegurarse que se cumplan y se adecuen a las necesidades reales y actuales que sean necesarias para mejorar gestión financiera.

En la Tesis realizada por Sanchez, S. (2015) “Evaluación del Sistema de Control Interno basado en la Metodología COSO ERM en las Áreas de Créditos y Cobranzas de la Derrama Magisterial 2012 – 2014” para optar por el título de Contador en la Universidad Mayor de San Marcos llega a la conclusión:

Como resultado de la encuesta en la entidad, se ha establecido que el 57% del personal del área de créditos y el 65% del personal del área de cobranzas no cuentan con conocimientos necesarios para realizar una adecuada gestión de riesgo, no capacita continuamente en temas relacionados a riesgos y a su área; Lo que genera la falta de identificación, el personal no establece prioridades en el tratamiento de los riesgos que inciden en el logro de objetivos.

Se ha permitido inferir que, si se puede mejorar, identificar y evaluar los riesgos en procesos y sub procesos orientados a mejorar la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos y la consecución de los objetivos institucionales, al respecto. En el área se ha identificado un proceso principal consistente en la aprobación de créditos que a su vez contiene subprocesos como Registro de Solicitud, Verificación de documentos, Evaluación de la capacidad de pago (...).

Se puede señalar que el Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas y lineamientos para la implantación, gestión y control de

un sistema de control interno, desde su publicación en 1992 se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al control interno.

El objetivo prioritario es ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades; Proporcionar el marco para que cualquier tipo de organización pueda evaluar sus sistemas de control y decidir cómo mejorarlos. Así mismo cabe señalar que para esta tesis se basó en el concepto del COSO II o COSO ERM que surge debido a la preocupación de la existencia de riesgos en las diversas entidades, se fundamenta en los mismos planteamientos que el COSO, pero amplía su segundo enunciado con respecto a los riesgos.

### **1.2.3. Locales**

En la tesis de Araujo, Bobadilla y Mercado. (2016) “Control Interno de Inventarios y su Incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Agro Transportes Gonzales S.R.L año 2015”, para optar por el título de Contador Público concluye:

Que el control interno de inventarios tiene un efecto positivo en la rentabilidad, ya que generada por el control interno aumentó en un 8.09%, además al analizar las ratios de rentabilidad de los activos sin control interno fue menor en 11.48% y con él fue mayor ascendiendo a 12.03%. La empresa cuenta con un organigrama, pero no con un MOF para el área de almacén, generando que las funciones de cada trabajador no se realicen de manera apropiada.

El encargado de almacén sólo toma decisiones basándose en experiencias pasadas de requerimiento de materiales auxiliares, considerando que el Gerente de Logística debería dar la autorización para cualquier requerimiento, eso no se cumple debido a su presencia solo en las mañanas, por lo que no se logran las metas y objetivos propuestos. La rentabilidad neta indica que por cada sol invertido generamos 8.42% de utilidad, lo que es favorable para la empresa para que siga creciendo cada vez más (...)

Para comprender un poco esta conclusión se basó en la utilización de ratios que medirá la rentabilidad de la empresa en un punto inicial y final, en nuestro trabajo de investigación nuestro objetivo es la influencia del control interno del área de ingresos y gastos para mejorar la rentabilidad. Por lo tanto, debemos tener una idea clara de las ratios.

Los ratios sirven para comparar el resultado con distintas partidas del balance o de la cuenta de pérdidas y ganancias. Miden cómo la empresa utiliza eficientemente sus activos en relación a la gestión de sus operaciones. Los ratios de rentabilidad se encargan de medir la ganancia generada por determinada variable, por ejemplo, el patrimonio, las ventas, los activos, el capital social, etc. Es decir, evalúan la utilidad neta producida por estos. De la misma forma estos conceptos nos ayudaran para el desarrollo de nuestra tesis y lograr nuestro objetivo.

En la Tesis realizada por Campos, G. (2015) “Propuesta de Diseño de Control Interno para Mejorar la Eficiencia del Área de Tesorería en la Empresa Constructora Concisa en la Ciudad de Chiclayo-2014”, concluye:

La investigación determinó la existencia de deficiencias en el control interno dentro del proceso de las operaciones del área de tesorería, tales como: ausencia de conciliaciones bancarias, autorización verbal del jefe, falta de segregación de funciones, personal no calificado, excesivo efectivo en caja chica, faltante de efectivo. Demora en la liquidación del efectivo, pago doble de las facturas con los proveedores, deficiencia en los pagos importantes del mes; las mismas que afectan la supervisión y gestión del manejo del efectivo.

La situación actual del área es muy deficiente, determinándose en un flujograma los puntos de riesgo sobre las operaciones que se realizan con el efectivo, el control interno que maneja la empresa no es el más adecuado al realizar las transacciones. Se identificó que en el organigrama no se muestra el área de Tesorería, estando está dentro del área de Contabilidad. (...).

El desarrollo de las empresas constructoras hoy en día ha alcanzado un nivel con alta demanda y muy competitivo, por tal razón debe estar bien constituida y formalizada. En el análisis respectivo se observa que tiene mucha similitud con nuestro tema, ya que existe un mal control en el área de tesorería llevando procedimientos inadecuados que repercuten en el aspecto financiero y rentable.

Sus procedimientos aplicados en la mejora son muy detallados y eso es lo que queremos para controlar el ingreso y el gasto; debemos tener presente que esta área representa el ingreso y salida de dinero y si no tiene el manejo minucioso, detallado, justificado y confiable con tiempo la empresa podría verse perjudicada. De igual manera nos será de gran aporte para el análisis de nuestro trabajo.

En la Tesis sustentada por Anaya, C. y Sanchez, M. (2016) “Aplicación de la propuesta de un sistema de control interno en la empresa comercial Agro Especies y Frutos del País S.A.C. para mejorar su proceso de compras y el impacto en su rentabilidad Chiclayo-2016” finaliza:

Carecen de un sistema contable para el registro de operaciones, que garantice al gerente obtener correcta información financiera contable de la empresa. Con la obtención de un sistema contable ha mejorado el registro de operaciones, obteniendo una correcta información financiera contable. Carece de un sistema de control interno y de políticas, lineamientos, normas que no le permiten contar con un ambiente de control adecuado, por ello no se logran los objetivos.

Con la aplicación del sistema de control interno se logró un mejor manejo y buena marcha en el proceso de compras, logrando un rendimiento operativo de 0.8% en el año 2014 a 1.9% en el año 2015. Cabe señalar que el personal del área de compras tiene experiencia empírica, pero carece de capacidad técnica instructiva en el manejo del proceso de compras esto limita responsabilidades y funciones del puesto (...)

Una vez más se demuestra que donde hay reglamentos y organización se puede llegar a un objetivo común, ahora bien, sabemos que la experiencia es indispensable para cualquier puesto de trabajo, pero una experiencia basada en fundamentos teóricos y objetivos para cada requerimiento en el área de compras, muchas veces para tener una visión correcta necesitamos de una herramienta accesoria que nos ayude a comprender la manera más sencilla de hacer las cosas como gráficos representativos (flujogramas) y otros. Por último, creo importante que una empresa sin un manual de organización y funciones es como un barco a la deriva.

En la Tesis hecha por Vasquez N, (2014) "Sistema de control interno y su contribución a la gestión del área financiera de las empresas metalmecánicas del distrito de Trujillo año 2014" Universidad Nacional de Trujillo concluye que:

En el presente trabajo se muestra la importancia de la aplicación del Control Interno dentro de una Empresa, sobre todo es este caso en el área Financiera. La presente investigación tiene por objeto evidenciar de como el sistema de control interno contribuye con la gestión del área financiera de las empresas Metalmecánicas del distrito de Trujillo. La población está constituida por 05 empresas metalmecánicas del distrito de Trujillo y se tomó como muestra la empresa a Metarqel S.A.C. La presente investigación es aplicativa, y se utilizan técnicas como la observación, entrevistas, encuestas, etc. así como también se utilizan instrumentos de recolección de datos como documentos internos, estados financieros de la empresa. Al terminar mi investigación se evidencio que los mecanismos de control interno propuestos han contribuido con la gestión del área financiera de la empresa Metarqel S.A.C. (...).

De la misma forma nuestro proyecto está dirigido hacia el mismo objetivo, demostrar con resultados finales que la aplicación de un sistema de control interno cambia el rumbo económico de una empresa si este se aplica con metodologías prácticas lógicas y adecuadas a la necesidad de la realidad



empresarial. Por lo tanto, esta investigación nos será de utilidad en el desarrollo de nuestro proyecto.

En la Tesis planteada por Sánchez T, (2016) “Evaluación del proceso de implementación del sistema de control interno en la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A., periodo 2013” Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo concluyó:

Se realizó el presente trabajo de investigación, con el objetivo de evaluar las actividades realizadas para la implementación del Sistema de Control Interno en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A; en función a las Normas de Control Interno aprobadas mediante Resolución de Contraloría N°320-2006-CG. Para ello se aplicó una guía de encuesta, entrevistas en profundidad y recojo de testimonios sobre el proceso de control interno en las diversas áreas. Los instrumentos fueron preparados de acuerdo a los objetivos específicos de la investigación. Luego de haber aplicado estos instrumentos se determinó que la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A presenta un sistema de control interno insuficiente. (...).

A diferencia de nuestro proyecto en la presente tesis se aplica el control interno no solo a un área sino a muchas las cuales dan como resultado un bajo porcentaje de un sistema de control interno adecuado a la normativa legal como entidad pública, por tal motivo se ve reflejada la ineficiencia del servicio. Las normas están dadas el problema es la no aplicación e información; si no hay reglas no hay límites, una vez más queda demostrado que en muchas empresas no se cumplen las normas.

### **1.3. Teorías Relacionadas al Tema**

#### **1.3.1 Control Interno**

##### **1.3.1.1 Teoría del riesgo**

Según su libro *Sistemas de Control Interno* Santillana González J. R., (2015), nos dice:

Que el funcionamiento de un control puede no ser efectivo debido a que la información producida para propósitos de control interno no es utilizada con efectividad, ya que la persona responsable de revisar esa información no entiende su propósito se equivoca al no adoptar las medidas apropiadas, teniendo como consecuencia el emitir, por ejemplo, un reporte con excepciones o con comentarios improcedentes.

Además, los controles pueden ser burlados debido a la colusión de dos o más personas, o por la anulación intencional por parte de la administración. Por otro lado, no se debe soslayar que cuando se trata de lograr un objetivo, siempre prevalecerá el riesgo de que las cosas no se puedan dar de acuerdo con el plan de negocio y las correspondientes expectativas que dieron lugar al establecimiento de ese objetivo, incluyendo incertidumbres que pudiesen o no ser controlables. Estas incertidumbres, o falta de certeza, son una situación que involucra una deficiencia de información que da lugar a un inadecuado o incompleto conocimiento o comprensión de los riesgos asociados que pueden afectar el logro de los objetivos

##### **1.3.1.1.1. Tipos de riesgo**

###### **1.3.1.1.1.1. Por su naturaleza**

**Riesgo:** Es el posible impacto que una actividad adversa obstruya el logro de los objetivos, metas institucionales, o que incida negativamente en el funcionamiento y resultados de una entidad.

**Riesgo de control:** Son errores importantes que pudieran existir en un determinado proceso o actividad, o en un rubro específico de los estados financieros, no sean prevenidos o detectados oportunamente por el sistema de control interno.

El control interno, sin importar lo bien diseñado y operado que esté, puede sólo reducir, pero no eliminar los riesgos; tal es el caso, por ejemplo, de la posibilidad de errores o equivocaciones humanas, o de controles que se pasan por alto por colusión o por abuso inapropiado de la administración.

**Riesgo inherente:** Representa el riesgo de que ocurran errores importantes en un tipo específico de proceso actividad, o en un rubro específico de los estados financieros (cuenta, saldo o grupo de transacciones), sin considerar el efecto de los procedimientos de control interno que pudieran existir.

**Riesgo residual:** es aquel que continúa después de que la administración ha tomado acciones para reducir su impacto o probabilidad de un evento adverso, incluyendo las acciones de control en respuesta a un riesgo.

**Riesgos previsibles:** Son aquellos riesgos ordinarias o inherentes a la operación en que se puede incurrir de manera cotidiana durante la marcha normal de la entidad, como es el caso de daños a los activos, responsabilidad civil y los provenientes del propio personal de operación.

**Riesgos imprevisibles:** Son aquellos riesgos de naturaleza extraordinaria que, por lo general, están relacionados con catástrofes a fenómenos meteorológicos: terremotos, inundaciones, huracanes, etc.

**Riesgos parcialmente previsibles:** Son aquellos riesgos en las que no se tiene una certeza absoluta o precisa del grado de riesgo (y su eventual costo) a contraer en determinadas situaciones; por ejemplo, cuando se contrae una deuda en moneda extranjera, no obstante, corre el riesgo de inflación.

#### **1.3.1.1.1.2. En atención al entorno de las operaciones en las organizaciones.**

**Riesgo de negocio:** Riesgo derivado de condiciones, hechos, circunstancias, acciones u omisiones significativos que podrían afectar negativamente la capacidad de la entidad para conseguir objetivos y ejecutar sus estrategias. Un riesgo de negocio puede tener una consecuencia inmediata sobre el riesgo de incorrección material para determinados tipos de transacciones, saldos contables e información a revelar en las afirmaciones o en los estados financieros.

**Riesgos intangibles:** Son aquellos que de presentarse no develan una evidencia física, pero si causan menos reparo en los recursos de la entidad.

**Riesgos por daños a los activos:** Son los riesgos a que están expuestos los bienes de la entidad.

**Riesgos por responsabilidad civil:** Son aquellos cuyo origen esté ligado con la diversa legislación que debe observar irrestrictamente la entidad, ya que, de llegar a ocurrir un siniestro, se puede afectar a terceros y es responsabilidad de la empresa, de acuerdo con la ley, el resarcir los daños ocasionadas; por ejemplo, un accidente de tránsito en el cual la entidad es responsable, ésta tendría que pagar los daños ocasionados.

**Riesgos relacionados con el personal:** son aquellos daños que puede ocasionar voluntaria o involuntariamente, el personal contratado por la entidad, ya sea por errores de omisión o comisión, por fraude, abuso de confianza, mal uso de los activos, malversación de fondos, o manipulación de los registros contables y de la información fina.

**Riesgos temporales:** Son aquellos que se presentan de manera ocasional y por un tiempo claramente definido; ejemplo:

1. Transporte de mercancías. Cuando el movimiento de mercancías de un lugar a otro es por cuenta de la entidad, ya sea de mercancía compra o de mercancía vendida.

2. Desarrollo de trabajos especiales o temporales. Son aquellos en los que la entidad participa de manera parcial, como una remodelación o una construcción.

3. Viajes de funcionarios o directivos (también llamados hombres-clave), Cuando uno o varios funcionarios o directivos viajan en representación de la entidad están sujetos a riesgos. Si llegará a ocurrir algún accidente o suceso indeseable, la entidad queda desprotegida porque no habría quien tome las decisiones importantes, afectando en consecuencia la marcha normal de la entidad.

#### **1.3.1.1.1.3. En materia de auditoría.**

**Riesgo de auditoría (de estados financieros):** Riesgo de que el auditor exprese una opinión de auditoría inadecuada cuando los estados financieros contienen incorrecciones materiales. El riesgo de auditoría es una función del riesgo de incorrección material y del riesgo de detección.

**Riesgo de detección:** Representa el riesgo de que los procedimientos de revisión aplicados por la auditoría interna o externa, o los niveles de supervisión, no detecten los posibles errores importantes que hayan escapado a los procedimientos de control interno. Los riesgos de detección pueden sólo reducirse, mas no eliminarse, debido a la limitación frente a una revisión normal de auditoría en la que los procedimientos de examen y revisión, por lo general, se aplican solamente a una parte de la población sujeta a auditoría (muestreo), salvo casos de verdadera excepción en los que se podría hacer revisiones al cien por ciento, como sería la cuantificación de un fraude.

**Riesgo de detección (en auditoría de estados financieros):** Riesgo de que los procedimientos aplicados por el auditor para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo, no detecten la existencia de una incorrección

que podría ser material, considerada de manera individual o de forma agregada con otras incorrecciones.

**Riesgo de incorrección material (en auditoria de estados financieros):**

Riesgo de que los estados financieros contengan incorrecciones materiales antes de la realización de la auditoria. El riesgo comprende dos componentes:

Riesgo inherente. Susceptibilidad de una afirmación sobre un tipo de transacción, saldo contable u otra revelación de información a una incorrección que podría ser material.

Riesgo de control: Riesgo de que una incorrección que pudiera existir en una información sobre un tipo de transacción, saldo contable u otra revelación de información, y que pudiera ser material, ya sea individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones prevenida, o detectada y corregida oportunamente, por el sistema de control interno de la entidad.

**Riesgo de muestreo:** riesgo de que la conclusión del auditor basada en una muestra pueda diferir de la que obtendría aplicando el mismo procedimiento de auditoria a toda la población.

El riesgo de muestreo puede producir dos tipos de conclusiones erróneas: En el caso de una prueba de controles, concluir que éstos son más eficaces o menos eficaces de lo que realmente son o en el caso de una prueba de llegar a la conclusión de que no existen incorrecciones materiales cuando de hecho si existen; o de que existen incorrecciones materiales cuando de hecho no existe.

**Riesgo ajeno al muestreo:** Es la utilización de procedimientos de auditoria inadecuados, la interpretación errónea de la evidencia de auditoria y la falta de reconocimiento de una incorrección o desviación.

**Riesgo medioambiental:** Son los riesgos al medio ambiente que se pueden provocar por el tipo de industria que los generen, tal es el ejemplo de la disposición final de desechos tóxicos o bien la emisión de gases contaminantes o

tóxicos. En estos casos, la incorrección material estará representada por la falta creación y contabilización de pasivos contingentes por este tipo de riesgos, o al menos dar a conocer el riesgo a través de una nota a los estados financieros, para hacer frente a los costos que acarrear estos riesgos si se llegarán a materializar.

**Riesgo significativo:** Riesgo identificado y valorado de incorrección material que, a juicio del auditor, requiere consideración especial en la auditoría.

#### 1.3.1.1.2. Tolerancia y exposición al riesgo.

**Tolerancia al riesgo** se puede deducir e identificar también siguiendo el cumplimiento de los cuatro objetivos específicos del control interno; por tanto, es necesario identificar todos los riesgos y su correspondiente tolerancia a ellos, asociándolos con cada objetivo. Una vez identificados habrá que reconocer y aceptar cada riesgo (no negar ni soslayar su existencia), qué tanto se puede tolerar, y buscar mecanismos para prevenir su ocurrencia, transferir el riesgo en la medida de las posibilidades, o bien, evitarlo (no llevar a cabo la actividad).

Una vez que los riesgos han sido identificados, debe analizarse la probabilidad de que sucedan, que tanto se pueden tolerar y sus posibles efectos; ello implica estimar la relevancia del riesgo y su impacto, así como decidir qué acciones tomar para administrarlos

**Exposición al riesgo** Las definiciones y análisis de los tipos de riesgos comentados en párrafos que anteceden, en particular los riesgos que por su naturaleza y en atención al entorno de las operaciones en las organizaciones, por sí mismos reflejan la exposición al riesgo al que está expuesta cualquier tipo de entidad.

**Riesgos de fraude:** El fraude es un riesgo al que está expuesta cualquier tipo de entidad, es un delito por demás creativo, perpetrado por personas con mente astuta y perversa. No es fácil detectar de manera inmediata u oportuna

cuando existe colusión entre empleados, directivos y empleados, directivos y otros terceros, Además, se debe reconocer que la administración indirecta está en una posición privilegiada para cometer fraude de su capacidad directa para manipular a los empleados y a los registros contables, y preparar información financiera fraudulenta.

Existen ciertos indicadores que pueden dar lugar a posibles actividades fraudulentas y sobre los que la administración debe prestar especial atención durante el proceso de valoración de los riesgos, como es el caso de:

Transacciones no autorizadas

Investigaciones del gobierno en la entidad.

Pago de multas a penalidades

Discrepancia entre los registros de inventarios de mercancías y las existencias físicas (los registros indican existencias que no se encuentran físicamente).

Aumentos inusuales de ventas.

Excesivas comisiones de ventas (ventas ficticias)

Incremento en la cartera vencida

Incrementos inusuales de deudas por pagar a proveedores y otros acreedores

Extemporaneidad en el pago de créditos fiscales.

Pagos de multas y recargos

En especial, retraso en la elaboración de conciliaciones bancarias y escaso o nulo seguimiento o investigación para aclarar partidas en conciliación.

El solo hecho de que un fraude no quede impune reforzará los controles preventivos y provocara, además, que el resto de los empleados se percaten de que la administración no está dispuesta a tolerar este tipo de actos ilícitos o conductas indebidas.

Una forma útil de prevenir y mitigar los fraudes, y en fomento a la conciencia del control interno, en que la alta administración emita señalamientos o políticas que transmitan que no se tolerarán acciones fraudulentas, Tales



disposiciones habrán de ser difundidas al personal accionistas, clientes y proveedores, entre otros.

Además, el proceso de evaluación de riesgos y su impacto permitirá a la administración identificar los incentivos y circunstancias que propician la comisión de fraudes o actos ilícitos proceso que incluirá la identificación de áreas de riesgo y el diseño de controles para disminuir o atemperar la exposición al riesgo en el futuro.

Sin olvidar que aun cuando se descubran o detecten fraudes o actos indebidos, se adopten medidas correctivas, y se implementen nuevos controles y se refuercen los existentes, siempre habrá alguien inventando algo nuevo; esto es, los riesgos de fraude no son estáticos, son dinámicos. Además, en el mundo del fraude el enemigo suele encontrarse dentro de la misma organización, por lo tanto, debe ser permanente la acción de examinar y evaluar los controles, lo que hace que se multipliquen los retos para los encargados del gobierno corporativo, la administración y para los auditores, bien sean estos internos o externos.

### **1.3.1.2. Teoría del control**

#### **1.3.1.2.1. Aspectos introductorios**

##### **Origen de la palabra control**

Según Santillana, (2015) en su libro sistemas de control interno; dice que: los contadores medievales recurrían al método de contrarotulus para revisar las cuentas mediante un doble registro. En la época en que los mercaderes venecianos crearon el sistema de contabilidad por partida doble (con sus registros de "debe y haber", activo y pasivo", y "pérdidas y ganancias") que perdura hasta hoy en día, solían dos rollos de papel deudor, que en latín vulgar de la época llamaban rotulus (rollo de papel o de papiro), y el acreedor que llama contrarotulus (rollo de verificación).

El término contrarotulus pasó al idioma francés como contrerolle, que más tarde daría lugar a controle. De ahí nació la palabra control, que pronto evolucionaría hacia su actual interpretación de "comprobación", "inspección" o "vigilancia", para adoptar más adelante el significado de "mando" o "mando mejor conocida actualmente como Control.

De contrerolle se derivó también la acepción controleur, nombre del oficial encargado de llevar la cuenta de los gastos en el arma de artillería, que llegó al idioma español como contraior (controller, en idioma inglés), utilizado para denominar al ejecutivo responsable asuntos contable financieros de una entidad económica. En algunos países es el nombre asignado al diccionario o a la (contraloría) que se encarga principalmente de controlar los gastos, entre otras tareas y responsabilidades que la teoría administrativa moderna le ha conferido.

## **Definiciones**

**Control** es una fase del proceso administrativo que se ocupa de la instauración de cualquier medida que tomen la dirección general, los responsables del gobierno y otro personal de la entidad, para administrar los riesgos e incrementar la posibilidad de que se alcancen los objetivos y metas esperados, a través de vigilar que las actividades conforme a lo establecido, y se corrijan las desviaciones entre lo planeado y lo logrado tendiendo a evitar que se repitan.

**Control interno** El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada adoptan la dirección general, las responsables del Gobierno.

**Controles preventivos** Son aquellos controles que se anticipan en grado razonable a la ocurrencia de eventos indeseables o inesperados, por lo tanto, son los más eficaces y, por ende, los más rentables.

**Controles defectivos** Son aquellos controles que permiten conocer (detectar), de manera oportuna, desviaciones de los estándares establecidos o esperados.

**Controles correctivos** Son aquellos controles que establecen medidas de control para corregir conductas, hechos o situaciones no deseables.

**Controles directivos** Son aquellos controles que tienden a establecer condiciones o un ambiente que favorezca el sistema de control interno en su conjunto.

**Controles clave** Son los controles o grupo de controles que ayudan a reducir un riesgo inaceptable a un nivel tolerado.

**Controles relevantes a la auditoría** Son los controles relativos a la integridad y exactitud de la información generada por la entidad, y sobre los que se apoya el auditor para diseñar y aplicar los procedimientos de auditoría. Los controles relativos a las operaciones y al cumplimiento con la legislación normatividad y políticas prescritas por la administración, pueden ser también relevantes cuando se relacionan con datos que el auditor evalúa o utiliza al aplicar procedimientos de auditoría.

**Deficiencia en el control interno.** Existe deficiencia en el control interno cuando no existe control; o bien cuando un control se diseña, implementa u opera de tal forma que no sirve para prevenir, o detectar y corregir, oportunamente, riesgos en los procesos administrativos u operacionales que se siguen en una entidad, o incorrecciones en sus estados financieros.

**Deficiencia significativa en el control interno.** Deficiencia, o conjunto de deficiencias en el control interno que, según el juicio profesional del auditor (interno o externo), tiene la importancia suficiente para merecer atención de los responsables del gobierno de la entidad.

### 1.3.1.3. Principios básicos del control

**Principio de equilibrio.** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionársele grado de control correspondiente. De la misma manera, la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte; al delegar autoridad es necesaria establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

**Principio de los objetivos.** Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si a través de él no se evalúa el logro de los mismos; por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas o estándares que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido.

**Principio de la oportunidad.** El control, para que sea eficaz, debe ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se produzca el error: de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.

**Principio de las desviaciones.** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas cuidadosamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

**Principio de excepción.** A fin de reducir costos y tiempo, el control debe aplicarse de preferencia a las actividades excepcionales o representativas, delimitando de manera adecuada cuáles funciones estratégicas requieren control.

**Principio de la función controlada.** La persona o función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

#### 1.3.1.4. Aplicaciones del control

**Con base en su definición** De la definición de control, se desprenden las siguientes aplicaciones del control:

Relación con lo planeado. Siempre deberá existir control para verificar el logro de los objetivos establecidos en la planeación.

Medición. Para detectar las desviaciones es imprescindible medir, comparando lo planeado con lo logrado.

Detectar desviaciones. Una de las funciones básicas inherentes al control consiste en detectar las diferencias que se presentan entre la planeación y la ejecución

Establecer medidas correctivas. Conlleva el propósito de prever y corregir errores.

#### 2.3.1.5. Objetivos generales del control interno

Sistema de control interno debe ser diseñado con base en los objetivos generales que a continuación se enuncian:

**Objetivos del sistema contable.** Un sistema contable se conforma de los siguientes elementos:

Catálogo de cuentas,

Instructivo para el manejo de cuentas.

Guía de contabilización.

Paquete de estados financieros.

Catálogo de formas que inciden en el sistema contable.

Cuyos objetivos son:

Identificar las transacciones susceptibles de registro.

Medir y valorar esas transacciones en unidades monetarias.

Clasificar y registrar las transacciones.

Comunicar los resultados del proceso a través de los estados financieros y presupuestales emanados de la propia contabilidad.

### **Objetivos de autorización.**

Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración

Las autorizaciones se deben otorgar de acuerdo con criterios establecidos por nivel administrativo apropiado.

Las transacciones deben ser válidas para conocerse y ser sometidas con oportunidad para aceptación.

Solo aquellas transacciones que reúnan los requisitos establecidos por la administración deben reconocerse como tales y procesarse oportunamente.

Los resultados del procesamiento de las transacciones deben informarse en tiempo y forma, y estar respaldados por archivos adecuados, incluyendo los relativos a la tecnología de la información.

### **Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones**

Todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con las Normas de información financiera o cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, así como para mantener en archivos apropiados datos relativos a los activos sujetos a custodia.

### **Objetivos de verificación y evaluación**

Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse, a intervalos razonables, con los activos físicos existentes para tomar

medidas apropiadas y oportunas respecto a las diferencias que se detecten. El contenido de los informes y de las bases de datos y archivos debe verificarse y evaluarse periódicamente.

### **Objetivos de salvaguarda física**

El acceso a los activos y a los archivos sólo debe permitirse de acuerdo con las políticas prescritas por la administración, por lo cual se debe observar de manera específica el pleno respeto y apego a las debidas autorizaciones.

#### **1.3.1.6. Objetivos específicos del control interno**

##### **Estimular el acatamiento y adhesión a la legislación, normatividad y a las políticas prescritas por la administración**

Contar con políticas administrativas sólidas y bien estructuradas, complementarias a la legislación y normatividad (que deben ser respetables y respetadas) permite operaciones ordenadas, sanas y con guías que normarán, orientarán y regularán la situación de la misma.

**Promover eficiencia operativa.** La legislación, normatividad y las políticas y disposiciones implantadas por la administración serán la base, soporte y referencia fundamental para operar. Las políticas deben identificar metas y estándares de operaciones básicos para medir el desdiseño y calificar la eficiencia, eficacia y economía; elementos indispensables para lograr la óptima sinergia operativa integral.

##### **Asegurar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera y presupuestal, y la complementaria administrativa y operacional**

La información es básica e indispensable para conocer desempeño de la entidad, la gestión y el cómo se encuentra en la actualidad y una base fundamental para la toma de decisiones que garanticen su bienestar futuro.

**Salvaguardar los activos y la documentación relevante.** Este cuarto y último objetivo se concreta, de hecho, con la observación de los tres objetivos que anteceden. Es indiscutible que debe haber leyes, normas y políticas claras y específicas, y que se observen y respeten; que involucren el buen cuidado y esmerada protección y administración de los activos, por ejemplo en los flujos de fondos, las cuentas y documentos por cobrar, los una óptima inventarios, los inmuebles, maquinaria y equipo, etc.

#### **1.3.1.7. Componentes del control interno**

Según Santillana González,(2015)Nos dice que está integrado de cinco componentes y diecisiete principios que representan los conceptos asociados con cada componente; Para que una entidad alcance sus objetivos de control interno es indispensable aplicar dichos principios. (Pág. 79; 84)

##### **1.3.1.7.1 Ambiente de control**

El ambiente de control comprende los estándares, los procesos y las estructuras que proporcionar las bases para ejercer el control interno a lo largo de toda la organización. El consejo de administración y el director general establecerán la posición de alto nivel relativo a la importancia de este control, incluyendo las expectativas de los estándares de conducta. La administración reforzará esas expectativas en los diferentes niveles de la organización

El ambiente de control comprende la integridad y los valores éticos de la organización, los parámetros aplicables al consejo de administración y su participación en el desempeño de sus responsabilidades de gobierno, la estructura organizacional y la asignación de responsabilidad y autoridad, los procesos para atraer, desarrollar y retener al personal competente, y los estímulos reconocimientos por el buen desempeño. El resultado del ambiente de control tiene un impacto relevante en el sistema de control interno en su conjunto.



## Principios

1. Demostración de compromiso y más valores éticos: La organización mostrará compromiso con la integridad y los valores éticos.  
Posición de alto nivel a través de la organización  
Estándares de conducta  
Adherencia y desviaciones
2. Ejercer vigilancia sobre las responsabilidades. El consejo de administración demostrara Independencia de la administración y ejercerá vigilancia sobre el desarrollo y cumplimiento  
Autoridad y responsabilidad  
Independencia y conocimientos relevantes
3. Establecimiento de una estructura organizacional autoridad y responsabilidades. La administración establecerá, bajo la supervisión del consejo de administración, la estructura de la organización, lineamientos de reportes, y apropiada autoridad y responsabilidades para la consecución de objetivos,  
Estructura organizacional y lineamientos de reportes  
Autoridad y responsabilidades  
Límites de autoridad.
4. Demostración de compromiso por allegarse de personal competente. La administración en alineación con los objetivos de control, demostrará compromiso para atraer, desarrollar y mantener al personal competente.  
Políticas y prácticas  
Compromiso con la competencia  
Atraer, desarrollar y mantener personal competente  
Planes para preparar la sucesión de personal clave.
5. Asignación de responsabilidades. La organización asignará responsabilidades para alcanzar los objetivos de control interno  
Responsabilidad por el control interno

Establecimiento de parámetros, incentivos y reconocimientos

Presiones

Proceso de evaluación y reconocimientos.

### **1.3.1.7.2. Evaluación de riesgos**

Toda entidad se enfrenta a una gran variedad de riesgos, tanto internos como externos. Riesgo se define como la probabilidad de que un evento que pudiese ocurrir afecte adversamente el logro de los objetivos, la evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y evaluar los riesgos en un ánimo de alcanzar los objetivos a evaluación de los riesgos que pudieran afectar; el logro de objetivos se debe dar a través de toda la entidad y tendrá que ser considerada su influencia relativa para el establecimiento de límites de tolerancia. De esta manera la evaluación de riesgos es la base para determinar cómo serán administrados estos.

Una precondition para la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos ligados a los diferentes niveles administrativos y operativos de la entidad. La administración establecerá esos objetivos con suficiente claridad, categorizándolos en relación con las operaciones, los reportes y los cumplimientos, de tal manera que permitan identificar, y correlacionar riesgos con objetivos. La administración también deberá considerar la razonabilidad de los objetivos de la entidad.

#### **Principios**

1. Especificación de objetivos. La administración especificará los objetivos con suficiente claridad, de tal forma que se permita identificar y evaluar los riesgos que son inherentes

Tolerancia al riesgo

Objetivos operacionales.

Objetivos de los reportes:

Reportes financieros para fines externos.

Reportes no financieros para fines externos

Reportes internos.

Cumplimiento de objetivos.

2. Identificación y análisis de riesgos. La organización, a través de toda la entidad, identificará los riesgos conjuntamente con el logro de objetivos; y analizará esos riesgos como una base para determinar cómo deberán ser administrados.

Identificación de riesgos, considerando:

La entidad en su conjunto, subsidiarias, divisiones, unidades operativas o de negocio, y niveles funcionales.

Factores internos y externos.

Niveles de riesgo de la entidad,

Niveles de riesgo de las transacciones

Análisis de riesgos

Niveles de administración,

Relevancia de los riesgos

Riesgos inherentes y riesgos residuales.

Respuesta a los riesgos;

Opciones para evaluar las respuestas a los riesgos.

Selección de respuestas.

3. Evaluación de riesgos de fraude. En la evaluación de riesgos, la organización deberá contemplar el potencial de riesgos de fraude que pudiesen afectar el logro de los objetivos

Reportes fraudulentos

Salvaguarda de activos

Relación entre reportes fraudulentos y los objetivos de salvaguarda de activos

Corrupción,

Oportunidad, actitudes y razonamientos

Oportunidad,

Actitudes y razonamientos

Otras consideraciones sobre la evaluación de riesgos de fraude

4. identificación y análisis de cambios relevantes. La organización identificará y orientará sobre los cambios que pudiesen tener un impacto significativo en el sistema de control interno
- Circunstancias que requieren atención especial.

### **1.3.1.7.3. Actividades de control**

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que conllevan a asegurar las directrices administrativas para mitigar riesgos, con tendencia al logro de los objetivos esperados. Las actividades de control son realizadas en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos operativos o de negocio y sobre el ambiente de tecnología utilizada.

Pueden ser de naturaleza preventiva o correctiva e involucran todo tipo de procesos manuales a automatizados; así como autorizaciones y aprobaciones, verificaciones, conciliaciones, y vigilancia y revisión del desempeño de la organización, La segregación es un ejemplo típico de selección y desarrollo de actividades de control. Cuando no existe una adecuada segregación de funciones, la administración deberá seleccionar y desarrollar actividades alternas de control.

#### **Principios:**

1. Selección y desarrollo de actividades de control La organización seleccionará y desarrollará actividades de control cuyos objetivos contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptables.  
Integración con la evaluación de riesgos,  
Factores específicos de la entidad  
Actividades de control de los procesos de negocio,  
Actividades de control según los tipos de transacciones.  
Actividades de control y tecnología.  
Actividades de control a diferentes niveles,

Segregación de funciones,

2. Selección y desarrollo de controles generales para la tecnología, La organización seleccionará y desarrollará actividades generales de control que soporten el logro de objetivos de la tecnología

Dependencia entre el uso de la tecnología en los procesos operativos o de negocio, y los controles generales de la tecnología.

Controles generales de la tecnología

Infraestructura tecnológica,

Proceso de administración de la seguridad.

Adquisición, desarrollo y mantenimiento de procesos tecnológicos.

3. Desplegar actividades de control a través de políticas y procedimientos, La administración desplegara actividades de control manifestadas en políticas que establezcan cuáles son las expectativas y los procedimientos relevantes para dar efecto a esas políticas.

#### **1.3.1.7.4. Información y comunicación**

La información es necesaria para la entidad en el desempeño de sus responsabilidades de control interno y para soportar los objetivos de éste, La administración obtendrá o generará información relevante y de calidad, tanto para efectos internos como externos, que soporten el funcionamiento de los componentes del control interno, la comunicación es un proceso continuo e interactivo para proporcionar, compartir y en toda la entidad y es un medio información necesario de comunicación interna es la que fluye a través del cual la información se difunde a la organización, y se le da seguimiento en ese orden el personal habrá de recibir con buena disposición, el mensaje de que el director general es responsable porque el control interno adopte con la seriedad que merece la comunicación; la información relevante no se limitara, según sea el caso, únicamente a las partes externas y proveerá información a esas partes en respuesta a los requerimientos y expectativas específicos.

## **Principios**

1. Utilización de información relevante. La organización obtendrá o generará y utilizará información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento de los otros componentes del control interno.  
Requerimientos de información,  
Fuentes relevantes que aportan información.  
Procesamiento de datos a través de sistemas de información.  
Información de calidad.
2. Comunicación interna. La comunicación de información interna, incluyendo los objetivos y responsabilidades de control interno, será un soporte necesario para el funcionamiento de los otros componentes del control interno,  
Comunicación sobre control interno.  
Comunicación a través de canales normales.  
Métodos de comunicación.
3. Comunicación externa. La organización se comunicará con partes externas sobre asuntos relacionados con la afectación al funcionamiento de los otros componentes del control interno Comunicación hacia las partes externas.  
Comunicación de las partes externas.  
Comunicación a través de canales normales.  
Métodos de comunicación.

### **1.3.1.7.5. Actividades de monitoreo**

Evaluaciones sobre la marcha, o evaluaciones individuales o cualquier combinación de éstas que serán utilizadas para asegurar que están funcionando y se tienen presentes cada uno de los cinco componentes del control interno, incluyendo los controles relacionados con los principios de cada componente.

Las evaluaciones individuales, que se realizan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo del resultado de la evaluación de riesgos, las evaluaciones de eficiencia sobre la marcha y otras consideraciones de la administración. Los hallazgos serán evaluados comparándolos con los criterios establecidos por reguladores, y con el reconocimiento de estándares establecidos por el consejo de administración, los responsables del gobierno de la entidad o la administración. Las deficiencias determinadas serán comunicadas al consejo de administración o a la administración, según corresponda.

## **Principios**

1. Evaluaciones sobre la marcha y en forma individual. La organización seleccionará, desarrollará y llevará a cabo evaluaciones sobre la marcha y en forma individual para asegurar que están funcionando y se tienen presentes los componentes del control interno.

Evaluaciones sobre la marcha,

Evaluaciones individuales.

Enfoques sobre las evaluaciones individuales,

Proveedores de servicios externos.

2. Evaluación y comunicación de deficiencias. La organización evaluará y comunicará de manera oportuna las deficiencias detectadas en el control interno a aquellas partes responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo al consejo de administración, a los responsables del gobierno de la entidad y al director general, según corresponda Comunicación de hallazgos. Reporte al director general y al consejo de administración.

### **1.3.1.8. Métodos para evaluar el control interno**

Para evaluar cuáles son los métodos del control interno haremos referencia a la publicación en su libro titulado Sistema de Control Interno en el capítulo 16 donde Santillana G, (2015) afirma:

**Método Descriptivo.**

Como su nombre lo indica, consiste en la descripción de las actividades y procedimientos, en un sentido procesa, que el personal desarrolla en la unidad administrativa, proceso o función sujeto a auditoria; haciendo referencia, en su caso, a los sistemas administrativos y de operación, y a los registros contables y archivos que intervienen. Esta descripción debe hacerse de manera tal que siga con el curso normal de las operaciones en todas las áreas administrativas participantes. Para la aplicación de este método se pueden utilizar formatos.

**Método Gráfico.**

Es el método mediante el cual se contempla, por medio de cuadros y gráficos, el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares de trabajo donde se encuentran establecidas las medidas o acciones de control para su ejecución. Permite detectar con mayor facilidad los riesgos o aspectos donde se encuentren debilidades de control; aun reconociendo que el auditor requerirá invertir más tiempo en la elaboración de los flujogramas, y habilidad para desarrollarlos.

**Método de Cuestionarios.**

Este método consiste en el empleo de cuestionarios que el auditor haya elaborado previamente, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y transacciones, y quién tiene a su cargo las actividades o funciones inherentes. Los formulara de tal manera que las respuestas afirmativas indiquen la existencia de una adecuada medida o acción de control; mientras que las negativas señalen una falta o debilidad en el sistema establecido. Este método es el más generalizado en virtud a la rapidez en su aplicación.

**Detección de Funciones Incompatibles.**

En pasajes de la NIA 315, Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno (tratada en la sección 15.4), se aprecia el uso de la frase “segregación de



funciones” como aspecto a considerar por el auditor en su examen y evaluación del control interno.

¿Qué se debe entender al respecto?, ¿Cómo o con qué instrumentos se puede detectar y evaluar? Por segregación de funciones se entiende el proceso de evitar que un empleado lleve a cabo actividades que pueden ser incompatibles con otras, ya que pudiesen provocar un debilitamiento o anulación de los controles, con los riesgos que ello implica. (P.452-462)

### **Pruebas de cumplimiento.**

Si nos ponemos analizar los cuatro métodos de los cuales se vale el auditor la persona clave es el entrevistado, por lo tanto, el auditor realizará una conclusión general de esas respuestas las cuales pueden ser no del todas verdaderas, en este sentido se deberá cerciorar los procedimientos de control; a esta defensa se le conoce como pruebas de cumplimiento.

#### **1.3.1.9. Que es un indicador.**

Para poder saber si estamos yendo en el sentido correcto direccionando una empresa, debemos realizar tomas de muestras para ser analizadas y direccionarlas, por tal motivo debemos de ayudarnos de instrumentos que midan ese nivel los cuales se llaman indicadores de medición, Según Camejo, (2012) menciona:

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada. Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los

objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados.

Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.

Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos. EL análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

¿Por qué medir? Se debe medir porque la empresa tiene que conocer en qué nivel se encuentra con respecto a sus objetivos planteados, esto es para conocer la eficiencia o deficiencia real y porque no se debe tomar decisiones sobre suposiciones y porque es necesario una mejora.

¿Para que medir? Para entender lo que está sucediendo, para aplicar medidas cuando se esté fuera de los límites, para cambiar el sentido o la dirección equivocada en menos tiempo, para relacionar la productividad y rentabilidad, medir riesgos, para sugerir bases de una estrategia.

En este sentido también debemos mencionar algo muy importante con respecto a los indicadores.

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

Medible: El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización (Camejo, 2012)

### **1.3.2 Rentabilidad**

Veamos ahora el concepto de rentabilidad analizado desde un punto de vista económico para un mercado competente, según Bonson, Cortijo y Flores (2009).

Menciona:

#### **1.3.2.1 Información empresarial**

No todas las empresas informan periódicamente sobre su situación financiera, sus planes de negocio o sus resultados dependiendo de su normativa o por propia iniciativa de la empresa y esta información puede ser numérica o narrativa, pero siempre existe un modelo constituido por los estados financieros; esta información es fundamental para personas relacionadas con la empresa ya sea de manera directa o indirecta (empleados, clientes, entidades financieras, proveedores, etc.) los cuales tomaran decisiones basados en esta información.

Esta información representa el recurso que determina el valor de la empresa, su situación financiera y su rentabilidad; de esta manera se conoce la realidad económica financiera y su evolución, el ciclo de la actividad empresarial va generando la información que será empleada posteriormente a disposición.

Toda esta información es puesta en un informe anual el cual contiene la información obligatoria regulada que deben revelar y también información adicional de carácter voluntario contable o no contable, hoy en día esta información anual la podemos encontrar en sitios web de algunas empresas.

La información más frecuente que se dan a conocer son:

Cuentas anuales: balance general, cuenta de pérdidas y ganancias, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujo de efectivo. También llamados estados financieros.

Informe de auditoría: aquí se revela la opinión de expertos externos sobre la fiabilidad de los estados financieros.

Informe de gestión, realizado por los administradores de la empresa, donde se revela aspectos prospectivos de la actividad.

Información segmentada: Se refiere a las diferentes divisiones por producto, país o región, etc., para una comprensión más real del negocio.

Información intermedia: referida a periodos intermedios del año (trimestre, semestre....

Información consolidada: agrega mediante la técnica contable de la consolidación, la información de la empresa matriz con sus filiales, revelando el comportamiento del grupo.

Información de planificación: planes de negocio, estrategias, misión, visión, etc.

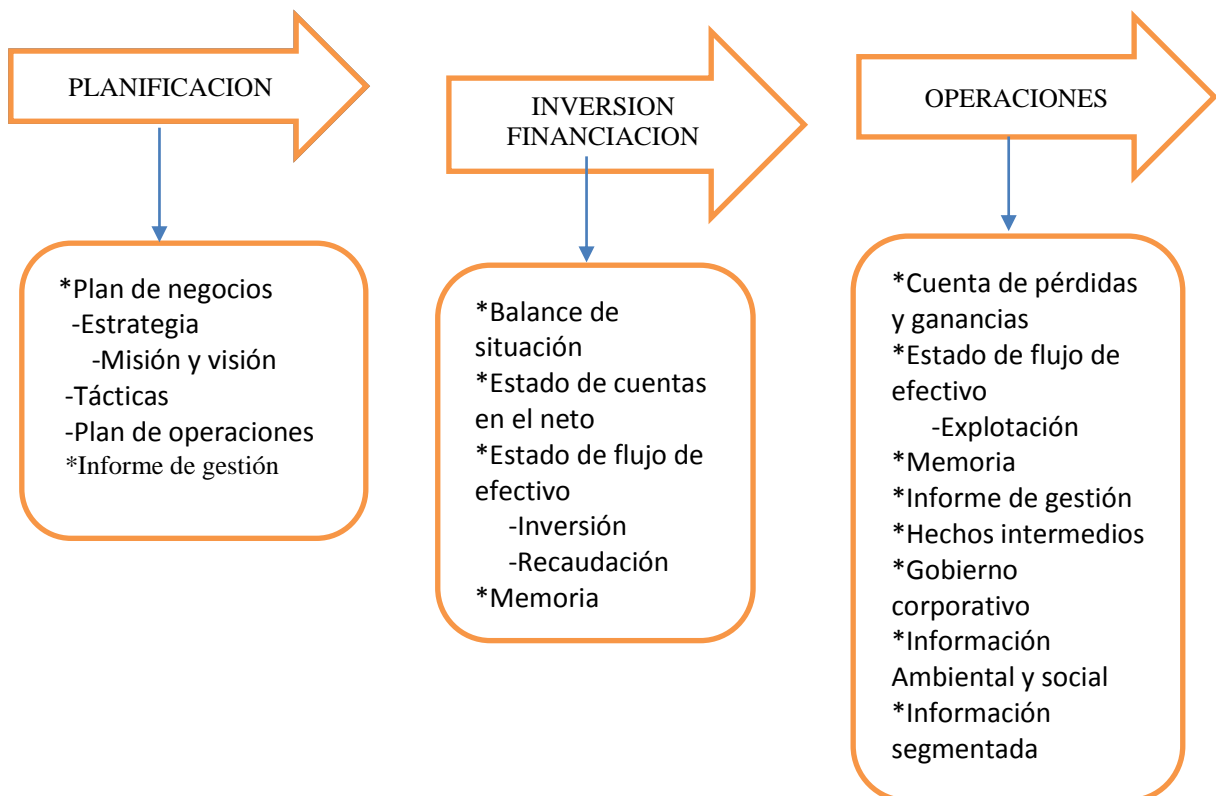
Informe corporativo: cargos directivos, funcionamiento de las juntas de accionistas, etc.

Información de responsabilidad social corporativa: agrupando información de gobierno corporativo y financiero, incluyendo medioambiente, cultura, social, es decir información no necesariamente económica de su entorno.

Información de gestión: Elaborada y presentada para los gestores internos, cada vez de mayor interés para usuarios externos; comprende datos de eficiencia productiva, satisfacción del cliente, etc.

Otras informaciones de carácter mixto: tablas, gráficos, etc. Para los analistas. Adicionalmente (ratings, informes bursátiles, información general, sectorial) necesaria para contextualizar y ampliar la información.

#### INFORMACION GENERADA POR LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL



De tal manera que la información sobre la empresa se reserva a los accionistas-propietarios, no queriendo decir que sea ajena a todo agente económico de su entorno (proveedores, clientes, administración pública, etc.).

Por tanto debemos tener claro que la información empresarial representa un bien de dominio público y su elaboración es responsabilidad administrativa para ser analizada de diferentes enfoques; en gran parte la relación empresa - terceros vinculados tiene lugar en forma de flujo financiero-monetario. En

tal sentido la información empresarial debe ser una información suficiente que permita llamar la atención de inversores o no. (p. 3-5)

Continuando con los conceptos veamos quienes utilizan esta información, Según Bonson et al (2009) menciona:

#### **1.3.2.1.1. Usuarios de la Información Empresarial y sus Intereses**

En este grupo de usuarios podemos citar los siguientes:

Accionistas e inversores: evalúan el rendimiento actual y futuro para tomar decisiones, están permitidos a controlar los órganos de gestión y conocer el valor de las acciones.

Entidades financieras: analizan el riesgo empresarial para otorgar préstamos.

Administraciones públicas: la información empresarial representa la base para el cálculo de los tributos.

Empleados: deberán conocer financieramente a la empresa para negociar su remuneración y su permanencia.

Clientes y proveedores: negocian las condiciones de pagos, cobros, descuentos, etc. (p. 9-10).

Revisemos las definiciones que da sobre los estados financieros desde un panorama más específico, según Bonson et al (2009) dice:

#### **1.3.2.2. Estados financieros**

Los estados financieros deben considerarse como un medio para comunicar información y no como un fin, cuyo objetivo es proporcionar información

acerca de la situación financiera, resultados de operaciones, flujos de efectivo y el movimiento del capital contable.

#### **1.3.2.2.1. Balance de situación**

El balance de situación proporciona la información necesaria para conocer la situación económica y financiera de la empresa; es decir; describe su patrimonio en un momento dado, tanto cuantitativa como cualitativamente, desde una doble perspectiva de la inversión y la financiación, manifestando la composición y cuantía del capital en funcionamiento y, al mismo tiempo, las fuentes que lo han financiado. Por ello se constituye como un valioso instrumento para la gestión y el control de la entidad, así como una de las fuentes fundamentales para el análisis.

Los objetivos que se pretenden alcanzar son:

Mostrar los recursos económicos con los que cuenta la empresa.

Mostrar la estructura financiera empresarial, indicando si la estructura económica ha sido financiada por capitales propios o por ajenos a largo y corto plazo. (p.37).

#### **1.3.2.2.2. Cuenta de pérdidas y ganancias**

Mientras que el balance de situación, es un estado financiero de carácter estático, que muestra la situación patrimonial de la empresa en una fecha determinada (el fin del ejercicio económico), la cuenta de pérdidas y ganancias es un estado dinámico que recoge el resultado obtenido por la organización a lo largo de ese ejercicio económico. Este resultado está formado por los ingresos y gastos del mismo, excepto cuando proceda su imputación directa al patrimonio neto, según lo previsto en las normas de registro y valoración. Da lugar a la aparición de dos tipos de resultados:

Resultado realizado, que se determina por la contraposición de los ingresos y gastos de los grupos 6 y 7 y aparece recogido en la cuenta de pérdidas y ganancias.

Resultado total, que incluye, además del resultado realizado, aquellos ingresos y gastos que se imputan directamente al patrimonio neto. (p.57).

#### **1.3.2.2.3. Estado de cambios en el patrimonio neto**

Tiene como objetivo proporcionar una visión completa de la situación inicial del patrimonio neto de la empresa y de los componentes que lo integran, así como de las variaciones experimentadas para cada uno de ellos a lo largo del ejercicio para, posteriormente, determinar la situación final alcanzada al término del periodo considerado. Otra función es mostrar el resultado total alcanzado por una empresa a lo largo de un ejercicio.

Este resultado total engloba, además del resultado realizado, que se determina por contraposición de los ingresos y gastos recogidos en los grupos 6 y 7, aquellos otros ingresos y gastos que, habiendo surgido como consecuencia de la aplicación del valor razonable, se imputan directamente al patrimonio neto, grupo 8 y 9. (p.73).

Por consiguiente una vez de tener claro las definiciones de los estados financieros, procedemos con el siguiente paso que es el análisis; donde Bonson et al. (2009) dice:

#### **1.3.2.3. El análisis de estados financieros**

Es un proceso por el que el analista mediante una serie de transformaciones obtiene una opinión partiendo de los estados financieros e informaciones adicionales, de esta manera puede evaluar la liquidez, solvencia y rentabilidad empresarial. Esta información se materializa en un informe a su vez que disminuye la incertidumbre de los interesados, este análisis se estructura en tres áreas:



Análisis de liquidez: determina la capacidad empresarial para hacer frente a las deudas a corto plazo.

Análisis de solvencia: si la empresa puede satisfacer sus deudas a largo plazo.

Análisis de rentabilidad: midiendo el rendimiento de los activos de la empresa como el de los recursos aportados por los accionistas.

Las técnicas que se suelen emplear son:

Análisis estructural mediante porcentajes verticales y horizontales, midiendo la variación y proporción de los elementos de los estados financieros.

Análisis utilizando ratios financieros: obteniendo cocientes entre diferentes elementos que guarden relación económico-financiera de interés. Las dos técnicas se pueden realizar en un enfoque sincrónico (analizando varias empresas al tiempo, comparándolas) o diacrónico (analizando la evolución de una empresa a lo largo del tiempo). También es posible combinar ambos enfoques utilizando datos de panel (varias empresas en varios periodos).

### **El papel del analista**

El papel sustancial del analista puede consistir en realizar un tratamiento ajustado a dichos intereses, así mientras un proveedor puede estar más preocupado por la liquidez de la empresa, un inversionista se preocupara preferentemente por la rentabilidad. (p.209).

En el capítulo doce Bonson et al. (2009). Menciona:

#### **1.3.2.3.1. Análisis de liquidez**

Se define como la capacidad que tiene la empresa para afrontar sus deudas a corto plazo, dando una visión viable en primera instancia internamente; esta información es disponible en tiempo real al existir un presupuesto de tesorería con fechas exactas de cobros y pagos. Sin embargo el analista

externo no tiene acceso a esta información porque no se divulga externamente, entonces solo podrá usar la información de los estados financieros, estos estados contienen en su versión normal un estado de flujo de efectivo que a pesar de su carácter histórico permite estimar la capacidad de generación de tesorería de la empresa.

Desde esta perspectiva externa el analista puede seguir un doble enfoque:

Basado en el cash flow, mediante el uso del cash flow neto de explotación se examina si la empresa será capaz de atender sus deudas a corto plazo, este se aproximara a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias cuando no se disponga del Estado de flujo de efectivo (en cuyo caso optaríamos por utilizar el cash flow neto de explotación que este proporciona, con algunos ajustes). Este enfoque contempla también la posibilidad de utilizar las reservas de liquidez, en tanto que dichas reservas proceden de excedentes de tesorería de ejercicios pasados, y no se han invertido en activos funcionales.

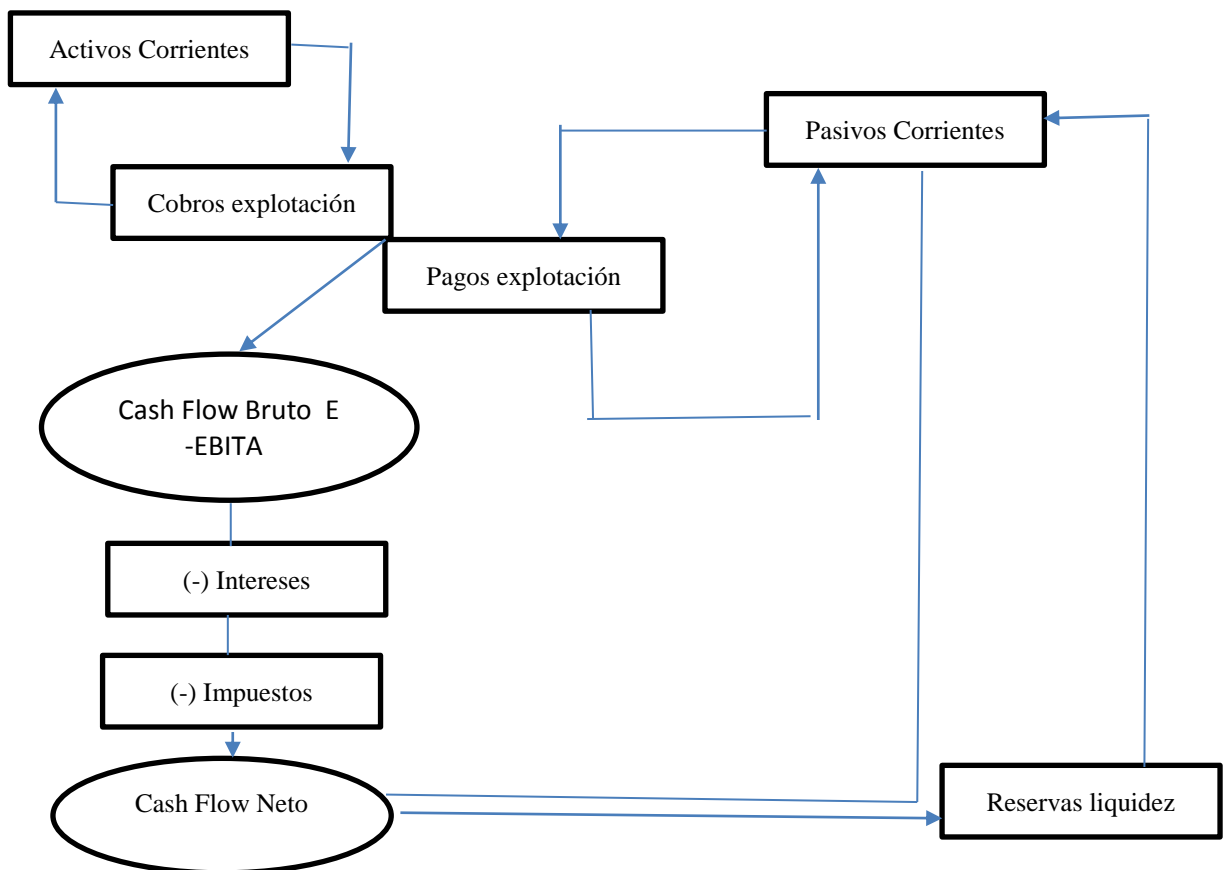
Basado en el capital corriente de explotación, definiéndose como la diferencia entre los activos y pasivos corrientes vinculados a las operaciones, como son los deudores, las existencias y los acreedores comerciales. La visión estática de este análisis trata de corregirse mediante el estudio de una serie de ratios de cobertura y el análisis de los periodos medios de maduración de los principales activos y pasivos corrientes.

Tratándose de variables que vienen referidas a un momento temporal, este análisis es también poco efectivo si existe fuerte estacionalidad en la actividad empresarial que haga que la situación al cierre contable sea poco representativa. Si habría problemas de liquidez tendría que estudiarse la renegociación de deudas con los acreedores.

### **Análisis basado en el cash flow**

En este análisis se determinara si la empresa puede generar un cash flow neto de explotación sea suficiente para hacer frente a sus deudas a corto plazo. Las reservas de liquidez de ejercicios pasado que no sean reinvertido son por tanto fácilmente transformables en efectivo para responder a las deudas.

### Análisis de Liquidez Empresarial



#### El cash flow

No están obligadas por su dimensión la mayoría de las empresas a presentar el estado de flujo efectivo según la normativa contable, a partir del estado de pérdidas y ganancias podemos determinar el cash flow neto de explotación en una aproximación; este valor nos servirá de referencia para

ver la capacidad de la empresa para pagar deudas a corto plazo, sin olvidar que el cash flow es del año pasado, en función del comportamiento histórico de este se puede tener una visión futura.

El cash flow representa los cobros y pagos, no de devengo. Además, el ajuste con las variaciones de activos y pasivos corrientes nos da en el Estado de flujos y efectivo, un cash flow con precisión contable. De tal manera se partirá del resultado de explotación, sumando las amortizaciones y provisiones, entonces este cash flow calculado se llamara cash flow bruto de explotación, o EBITDA según terminología internacional.

Para obtener al final el cash flow neto de explotación restaremos los gastos financieros, netos de ingresos financieros y por ultimo restaremos los impuestos, con este cash flow no sería posible el cuadro de un estado de flujo de tesorería, es decir, no se cumpliría que el cash flow total de la empresa coincida con la diferencia de saldos de tesorería que muestra el balance. (P.227-229).

$$\begin{aligned}
 \text{EBITDA} &= \text{Resultado de Explotación} + \text{Amortización del inmovilizado} + \text{Incremento de provisiones en balance de situación} \\
 \\ \\
 \text{Cash flow neto De explotación} &= \text{EBITDA} - \text{Gastos financieros neto de ingresos financieros} - \text{Impuestos}
 \end{aligned}$$

En el capítulo trece nos muestra un panorama amplio en lo que se refiere a la solvencia en una empresa, tal como Bonson et al. (2009) dice:

### **1.3.2.3.2 Análisis de solvencia**

Es la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus pagos a largo plazo, la información le sirve a la empresa para solicitar préstamos; las entidades financieras deberán evaluar el riesgo que corren si la empresa no puede cubrir sus compromisos. También representa su capacidad de supervivencia a largo plazo. Se estudian diferentes técnicas que permiten evaluar la solvencia empresarial, puede enfocarse desde una doble perspectiva:

#### **Análisis basado en el cash flow**

Considerando la capacidad de generación de tesorería y las reservas de liquidez que la empresa posee, debemos analizar que parte de la deuda a largo plazo (pasivo no corriente) queda cubierta con las reservas de liquidez, empleándose el siguiente ratio:

$$\frac{\text{Reservas de liquidez}}{\text{Deuda Vp}}$$

Si el resultado es menor que la unidad, las reservas son insuficientes para cubrir la deuda, en este caso el valor del ratio indicara que parte de la deuda se puede cubrir con el cash flow neto anual.

#### **Cobertura de pagos de explotación**

Menciona si con los cobros de explotación se pueden cubrir los pagos de explotación, se enfrentan los ingresos de explotación con gastos de explotación; se espera de este ratio que tome valores superiores a la unidad. Si el ratio es próximo a uno, indica que la empresa incurra en un EBITDA negativo es alta.

$$\frac{\text{Cobros de explotación}}{\text{Pagos de explotación}}$$

#### **Cobertura de intereses**

Mide en que cuantía es posible cubrir los intereses de la deuda teniendo como recurso el cash flow bruto de explotación o EBITDA, de este ratio se espera que supere ampliamente a la unidad; mientras mayor sea este ratio

más amplia es la cobertura y existirá menor riesgo de que el EBITDA se agote debido a la carga financiera. (P.239-241).

$$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Gastos financieros}}$$

### **1.3.2.3.3 Análisis de rentabilidad**

La rentabilidad consiste fundamentalmente en el análisis financiero, aquí se mide el modo en que la empresa después de desarrollar su actividad y haber remunerado a todos sus factores productivos es capaz de generar un superávit para ser repartido a los accionistas. y en la liquidez y la solvencia se analizó el riesgo que representa invertir en la empresa y su viabilidad en el tiempo. La rentabilidad se mide:

$$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión}}$$

La rentabilidad puede estudiarse en relación con la inversión total, o en relación con los recursos propios invertidos:

El rendimiento de la inversión total recibe el nombre de rentabilidad económica: esta mide la relación entre el beneficio de explotación (antes de intereses e impuestos), y el total del activo, como medida de la inversión que se necesitó para obtener el beneficio.

La rentabilidad financiera: mide la relación entre el beneficio neto, una vez deducidos los intereses, y el total del patrimonio neto, como medida de recursos que los accionistas han invertido.

El estudio de la rentabilidad no está exento de problemas, como la subjetividad del beneficio o las opciones de valoración de los activos que habrán de analizarse, como tenemos:

Existen opciones contables que corrigen la tendencia de los beneficios a lo largo del tiempo, asignando ingresos y gastos en función si quiere presentar beneficios moderados ofreciendo imagen de estabilidad y crecimiento.

La técnica del big bath reconoce deterioros cuantiosos en un determinado año y recupera luego vía “revisión de deterioro”.

Hay posibilidad de manipular la contabilidad ya sea lícita o ilícita.

Cuando relacionamos beneficio con cifras de activos debemos de analizar que no todos los activos han sido productivos o han contribuido a la obtención del beneficio.

Al analizar la rentabilidad hay que diferenciar entre las diversas actividades que puede estar realizando la empresa, ya que hay unas más rentables que otras.

El análisis de rentabilidad debe vincularse a hacer un análisis más profundo de la estructura de costes de la empresa.

#### **1.3.2.3.3.1. Rentabilidad económica**

La rentabilidad económica compara el resultado de explotación con la cifra total del activo de la empresa, midiendo la eficiencia de activos e inversiones. El beneficio que se considera para calcular la rentabilidad económica es el BAIT (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos) denominado EBIT (Earnings Before Interests and Taxes) internacionalmente. Dado que al ser antes de intereses es independiente de la estructura de pasivo de la empresa y al ser antes de impuestos, es neutral respecto de la normativa fiscal que la afecta.

Para medir la rentabilidad económica se utiliza el ratio:

$$Re = \frac{\text{BAIT}}{\text{Total activo}}$$

La rentabilidad económica se puede completar analizando sus componentes y las relaciones entre ellos. Por ejemplo se puede conocer el margen sobre ventas, la rotación del activo y el valor añadido.

La riqueza generada por una empresa en un periodo concreto es el valor añadido y se puede calcular mediante:

Valor de la producción de bienes o servicios – Valor de compra de las adquisiciones

Esta diferencia mide la contribución de la empresa a la economía y se va distribuir en forma de renta a los empleados por sus salarios, a las entidades financieras a través de dividendos e intereses y autofinanciación de la empresa vía reservas, provisiones y amortizaciones y al estado vía tributos. En conclusión mide el valor que genera y como lo reparte, dándose el caso si hay pérdidas genera un valor positivo para la sociedad.

### VALOR AÑADIDO GENERADO

Ventas, prestaciones de servicio Trabajos realizados Variaciones de existencias de productos terminados y en curso
Otros ingresos de explotación
(-) Aprovisionamientos
(-) Otros gastos de gestión
<b>Valor añadido generado</b>



## VALOR AÑADIDO DISTRIBUIDO

Rentas de trabajo (gastos de personal)
Rentas de capital ajeno (intereses, netos de ingresos financieros)
Rentas de capital propio (dividendos)
Autofinanciación (reservas, amortizaciones y provisiones)
Rentas del sector público (tributos)
<b>Valor añadido distribuido</b>

El valor añadido es la contribución de la empresa a la economía, si juntamos la suma del valor añadido de todas las empresas con algunos ajustes vendría a ser el PBI del país. Aunque halla pérdidas y no pueda satisfacer rentas al capital propio y sector público está aportando a la economía cuando paga intereses, salarios y dote amortizaciones.

### Desagregación de la rentabilidad económica

Esta desagregación nos permite profundizar en los factores que inciden en su generación. Por tanto dada la expresión de rentabilidad económica:

$$Re = \frac{BAIT}{Activo}$$

### DESCOMPOSICIÓN DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA

$$Re = \frac{BAIT}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activo} = \frac{BAIT}{VA} \times \frac{VA}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activo}$$

De esta descomposición se pueden desprender las siguientes formulas:

## Margen sobre ventas

$$M = \frac{\text{BAIT}}{\text{Ventas}}$$

## Rotación del activo

$$R = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total activo}}$$

### 1.3.2.3.3.2. Rentabilidad financiera

Esta rentabilidad mide la relación entre el Beneficio antes de impuestos (BAIT) o EBT (Earnings Before Taxes) en terminología anglosajona, y el total de patrimonio neto, como medida de los recursos que los accionistas han invertido en la empresa.

Para calcular la rentabilidad financiera se emplea el siguiente ratio:

$$R_f = \frac{\text{Resultado antes de impuestos}}{\text{Patrimonio neto}}$$

También se puede calcular la rentabilidad financiera en función de la rentabilidad económica y del coste de las deudas. Para poder determinar el coste de deudas se considera que no todo el pasivo tiene coste, digamos que los acreedores comerciales de la empresa no suelen cobrar un interés por el aplazamiento del pago de los servicios o aprovisionamientos. El coste medio del pasivo total se calcula:

$$\text{Coste medio del pasivo} = i = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Pasivo ajeno}}$$

(Bonson et al, 2009, p.249-258).

En conclusión, para analizar nuestra influencia del control interno en la rentabilidad de la empresa Tours Ángel Divino S.A. tenemos que analizar los Estados de Resultados, Balance General para armar indicadores de rentabilidad

ya que se debe contar con una estructura financiera, haciendo relevancia en los activos y el capital de inversión; en tal sentido estos índices (ratios) nos darán una medida de las operaciones y si la empresa esta logrando sus objetivos propuestos.

#### Definición de términos básicos

Según Gran Diccionario de la Lengua Española (2016) Larousse Editorial, S.L. define los siguientes términos:

**Adhesión:** define como “acción y efecto de adherir o adherirse”. Como definición “adhesión”, se refiere a una acción y el de “adherencia” se refiere a una propiedad.

**Ambiente de control:** es la actitud general de sus administradores y empleados hacia la importancia del control interno.

**Cautelar:** tomar precauciones para evitar riesgos.

**Confiabilidad:** La confiabilidad se refiere a la consistencia de los resultados. En el análisis de la confiabilidad se busca que los resultados de un cuestionario concuerden con los resultados del mismo cuestionario en otra ocasión. Si esto ocurre se puede decir que hay un alto grado de confiabilidad. También se habla de confiabilidad cuando dos o más evaluadores evalúan al mismo estudiante sobre el mismo material y se obtienen puntuaciones semejantes.

**Control gerencial:** Es el proceso de medir el progreso hacia un desempeño planeado y de aplicar medidas correctivas para asegurar que el desempeño esté en línea con los objetivos de los gerentes.

**Control interno:** El Sistema de Control Interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el

personal, organizados y establecidos en cada entidad del Estado; cuya estructura, componentes, elementos y objetivos se regulan por la Ley N° 28716 y la normativa técnica que emite la Contraloría sobre la materia.

**Cotizaciones:** Aquel documento o información que el departamento de compras usa en una negociación. Es un documento informativo que no genera registro contable. Cotización es la acción y efecto de cotizar (poner precio a algo, estimar a alguien o algo en relación con un fin, pagar una cuota).

**Custodia:** se trata de la acción y efecto de custodiar (guardar con cuidado y vigilancia).

**Efectividad:** se denomina efectividad a la capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado, que se han definido previamente, y para el cual se han desplegado acciones estratégicas para llegar a él.

**Eficacia:** es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

**Eficiencia:** una relación positiva entre el uso de los recursos del proyecto y los resultados conseguidos, la eficacia se refiere al nivel de objetivos conseguidos en un determinado plazo, es decir a la capacidad para conseguir aquello que un grupo se propone.

**Empírico:** es un adjetivo que señala que algo está basado en la práctica, experiencia y en la observación de los hechos. La palabra empírico es de origen griego “empeirikos” que significa “experimentado”. Asimismo, empírico se refiere a un individuo que es seguidor del empirismo.

**Ente:** se vincula con la ontología y la noción del ser o de la existencia de las cosas. Entendemos por ente a todo aquello que se conciba como algo existente, ya sea animado o inanimado, abstracto o concreto.

Flujograma: denominado diagrama de flujo, es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado. Es decir, el flujograma consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo a partir de símbolos.

Gestión: hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

Informe COSO: es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia.

Ratios: es un vocablo latino reconocido por la Real Academia Española que se utiliza como sinónimo de razón, en el sentido del cociente de los números o de cantidades comparables. La razón aritmética es la diferencia constante entre dos términos consecutivos de una progresión aritmética.

Rentabilidad: define la rentabilidad como la condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad). La rentabilidad, por lo tanto, está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión.

Síntesis: es un sustantivo femenino derivado de la palabra griega *synthesis*, que indica una composición o arreglo. Una síntesis puede ser un resumen, un sumario, una sinopsis, es decir, una descripción abreviada de los contenidos más importantes de un determinado texto.

#### **1.4. Formulación del problema:**

¿Cuál es la influencia del control interno en el área de tesorería para mejorar la rentabilidad de la Empresa de Transportes Tours Ángel Divino SAC Chiclayo 2017?

#### **1.5. Justificación e Importancia de la investigación:**

Catácora Carpio, (1996). Primera edición Sistemas y Procedimientos Contables expresa que el control interno “Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable”.

Por tal razón podemos afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión.

Poch Torres, (1992). Segunda edición En manual de Control Interno expresa “el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos.” Esto deduce la importancia que tienen los controles.

Leonard, (1990). En evaluación de métodos y eficiencia administrativa asegura “los controles es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden.” cabe resaltar que, si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos.

Una vez que el sistema está operando, se requiere de una previsión sobre una base de pruebas para ver si los controles previstos están operando como se planeó. Por esto el control interno no puede funcionar paralelamente al sistema,

por estar estos íntimamente relacionados, es decir, funcionan como un todo, para lograr el objetivo establecido por la organización.

Tomando en cuenta que el control interno va a servir como base o instrumento de control administrativo, y que igualmente abarca el plan de organización, de procedimientos y anotaciones dirigidas con la única finalidad de custodiar los activos y a la confiabilidad contable, Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela, (1994), la define como:

“El plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa”.

Ahora veamos el control interno desde punto de vista financiero donde Holmes, (1994). Lo define como:

“Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización”.

Asimismo, el concepto de control interno emitido por Redondo, (1993) es:

“se debe hacer un estudio y una evaluación adecuada de control interno existente, como base para determinar la amplitud de las pruebas a las cuales se limitarán los procedimientos de auditorías”.

Tomando en cuenta los distintos conceptos de control interno pueden dividirse en dos grandes grupos: Administrativos y Contables. En cuanto al administrativo, es el plan de organización, y todos los métodos que facilitan la planeación y control de la empresa (planes y presupuestos). Con relación al contable, se puede decir que comprende de métodos y procedimientos

relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables.

Dentro de esta perspectiva Catácora (1996:238), señala que: “un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos”.

Sin embargo, sobre este punto, es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventiva o de detección para que sea originaria.

Según Meigs y Larsen, (1994) El propósito del control interno es: “Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización”. Esto se puede interpretar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales se pueden ver perturbados por errores y omisiones

El enfoque de este concepto consiste, en resguardar los activos contra la situación que se considere en peligro de pérdida, es decir, si a menudo se presenta esta situación tratar de eliminar o reducirlas al máximo, su idea es tratar de fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones que el desempeño realizado por las políticas fijadas de la organización y por último procurar que el control interno establecido dé como resultado, mantener a la administración informada del manejo operativo y financiero y que dicha información sea confiable y llegue en el momento más oportuno, para así, permitir a la gerencia tomar decisiones adecuados a la situación real que está atravesando la empresa.

Por lo tanto referente a lo antes mencionado tenemos claro cuan importante es conocer los fundamentos que abarca el control interno y lo que conyeva su aplicación. El presente trabajo de investigación aplicado al área de tesorería es



útil y necesario porque no se está procediendo de la manera correcta en los procesos documentarios y posteriormente perjudican al área contable lo que trae como consecuencia perjuicio económico para la empresa.

A través de herramientas contables y otros instrumentos desarrollados en el área propiamente dicha y otras que se involucren evaluaremos y tendremos un diagnóstico de la situación actual y real de la Empresa de Transportes Tours Ángel Divino S.A.C; de esta manera siendo conocedores de sus limitaciones y deficiencias propondremos mecanismos de control y seguridad a través de procesos y procedimientos que llevarán a una adecuada gestión de la empresa y mejorar su rentabilidad.

Asimismo, es de importancia su ejecución porque demostraremos que si se aplican correctamente las dimensiones que abarca el control interno tanto en el tiempo como en el espacio la empresa tendrá una mejora económica, estabilidad, solvencia y rentabilidad para su gestión que es el fin que toda empresa busca. También es importante porque será una herramienta informativa y aplicativa para todo aquel que lo requiera y lo pueda adaptar a sus necesidades, de igual manera para los estudiantes de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Privada Señor de Sipán porque constituirá una fuente informativa para futuras investigaciones relativas al tema, sirviendo de base bibliográfica y modelo para casos similares.

## **1.6 Hipótesis**

En la presente investigación se asumirán dos tipos de hipótesis a demostrar:

**H<sub>a</sub>** =: la aplicación de control interno en el área de tesorería influirá en la rentabilidad de la Empresa de Transportes Tours Ángel Divino S.A.C.

**H<sub>o</sub>** = la aplicación de control interno en el área de tesorería NO influirá en la rentabilidad de la Empresa de Transportes Tours Ángel Divino S.A.C.

## **1.7. Objetivos de la investigación:**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar que el control interno en el área de tesorería mejorará la rentabilidad de la Empresa de Transportes Tours Ángel Divino SAC Chiclayo 2017

### **1.7.2. Objetivo específicos**

Describir la situación actual del área de control interno de la Empresa de Transportes Tours Ángel Divino S.A.C.

Evaluar los procesos de control interno de la Empresa de Transportes Tours Ángel Divino S.A.C.

Elaborar una propuesta de mejora en los procesos del control interno en la Empresa de Transportes Tours Ángel Divino S.A.C.

Aplicar la propuesta de mejora en los procesos del control interno en la Empresa de Transportes Tours Ángel Divino S.A.C.

## CAPÍTULO II: MATERIAL Y MÉTODO

### 2.1. Fundamento y diseño de investigación seleccionado.

#### 2.1.1 Tipo de investigación

Según Bernal Bravo, (2010), menciona:

La investigación experimental se caracteriza porque en ella el investigador actúa conscientemente sobre el objeto de estudio, en tanto que los objetivos de estos estudios son precisamente conocer los efectos de los actos producidos por el propio investigador como mecanismo o técnica para probar sus hipótesis. (p.117).

El tipo de Investigación asumida en el presente estudio es, cuantitativa, experimental y aplicada orientada a proponer un diseño de controles internos para mejorar los procesos del área de tesorería de la empresa de transportes Tours Ángel Divino SAC; así como la verificación de la aplicación, lo cual se va a ver reflejado en los resultados obtenidos en reportes de caja y estados financieros.

#### 2.1.2 Diseño de la investigación

**Diseño pre-experimental:** Se denomina diseño pre-experimental a aquellos que por sus características no tienen control sobre las variables extrañas mencionadas, se analiza una sola variable y por tanto presentan problemas de validez interna y externa. Son cuatro las características principales de estos diseños:

Difícil establecer una relación biunívoca entre variable dependiente e independiente.

No existe un control sobre la selección de sujetos.

La comparación formal entre dos o más observaciones es limitada.

Poco control de variables extrañas.

Atendiendo al tipo de investigación en la empresa Tours Ángel Divino SAC el diseño considerado en la presente investigación es pre experimental de la siguiente forma:

**O1:** Rentabilidad antes de aplicar el control interno

**X:** Control Interno

**O2:** Rentabilidad después de aplicar el control interno

**G.E: O1 X O2**

**Longitudinal:** ya que el desarrollo de la tesis se realizará con datos obtenidos en periodos determinados (semestral).

## **2.2. Población y muestra**

**Población:** según Levin y Rubin, (1999) una población “es el conjunto de todos los elementos que se estudian y acerca de los cuales se intenta sacar conclusiones”. El concepto de población en estadística, se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes.

**Muestra:** según Mendenhall y Reinmuth, (1978) una muestra “es una colección de mediciones seleccionadas de la población de interés”. Puede estar conformada por personas; y el interés por la muestra se basa en la posibilidad de describir con ella a la población de la cual fue extraída.

Con la finalidad de mejorar los procedimientos que nos permita tener un adecuado control interno en el área de tesorería e incrementar la rentabilidad en la empresa Tours Ángel Divino SAC. Ya que la empresa tiene su central de procesos en Chiclayo la cual controla todas las sucursales, se tomará como

población y muestra la misma por ser de limitado personal a las áreas involucradas las cuales remiten la documentación a tesorería así como a la misma lo cual se resume en el siguiente cuadro:

**Tabla N° 01 POBLACION Y MUESTRA**

<b>ÁREA</b>	<b>UNIDAD DE OBSERVACIÓN</b>	<b>POBLACIÓN</b>
LOGISTICA	PERSONAL COMPRAS,PAGOS	1
CONTROL INTERNO	PERSONAL CONTROL	5
TESORERÍA	PERSONAL TESORERIA	2
CONTABILIDAD	CONTADOR Y AUXILIARES	5
ADMINISTRATIVA	ADMINISTRADOR Y ASISTENTE	2
ADMINISTRATIVA	GERENTES	3
ADMINISTRATIVA	ACCIONISTAS PARTICIPATIVOS	2
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>

### **Técnicas de muestreo**

La técnica del muestreo asumida en el siguiente estudio es Probabilístico Aleatorio Simple; ya que cada unidad que compone la población tiene la misma posibilidad de ser seleccionado.

Poblacion: 20 personas

Muestra: 20 personas

### **2.3 Variables, Operacionalización:**

Para la investigación trabajaremos con dos variables:

Variable independiente : Control interno

Variable dependiente : Rentabilidad

### 2.3.1 Operacionalización

Variables	Concepto	Dimensiones	INDicadores	Escala de medición
<p style="text-align: center;"><b>VI: CONTROL INTERNO</b></p>	<p>El Sistema de Control Interno es el conjunto de acciones, actividades, planes ,políticas, normas ,registros, organizacion, procedimientos y metodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizados y establecidos en cada entidad</p>	<p>1. Ambiente de control</p>	<p>1.1 demostración de compromiso con la integridad y valor. 1.2 ejercer vigilancia sobre las responsabilidades. 1.3 establecimiento de una estructura organizacional. 1.4 demostración de compromiso por allegarse de personal 1.5 asignación de responsabilidades.</p>	<p>Lista de cotejo Reportes internos Reportes financieros Observación directa Encuestas</p>
		<p>2. Evaluación de riesgo</p>	<p>2.1 especificación de objetivos. 2.2 identificación y análisis de riesgo. 2.3 evaluación de riesgo de fraude. 2.4 identificación y análisis de cambios relevantes.</p>	
		<p>3. Actividades de control</p>	<p>3.1 selección y desarrollo de actividades. 3.2 selección y desarrollo de controles gerenciales para la tecnología. 3.3 desplegar actividades de control atravez de políticas y procedimientos.</p>	
		<p>4. Información y comunicacion</p>	<p>4.1 utilización de información relevante. 4.2 comunicación interna. 4.3 comunicación externa.</p>	

		5. Actividades de monitoreo	5.1 evaluaciones sobre la marcha y en forma individual. 5.2 evaluación y comunicación de deficiencias.	
--	--	-----------------------------	---	--

<b>VD: RENTABILIDAD</b>	Mide el modo en que la empresa después de haber realizado su actividad fundamental de ventas o prestaciones de servicios y haber remunerado a todos los factores productivos, es capaz de generar un superávit para ser repartido a los accionistas, que pueda compararse con los recursos totales.	1. Rentabilidad económica	1.1 resultados de explotación. 1.2 total de activos. 1.3 BAIT (beneficios antes intereses) 1.4 margen sobre ventas. 1.5 rotación del activo. 1.6 valor añadido.	Estados financieros Ratios financieros
		2. Rentabilidad financiera	2.1 patrimonio neto. 2.2 beneficios antes de impuestos. 2.3 rentabilidad económica. 2.4 gastos financieros. 2.5 pasivo ajeno.	

Elaborado por: Huayhua Huamani Briseida Santuza  
Cusma Vasquez Gladys

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

### **2.4.1 Abordaje metodológico**

Para una mejor comprensión analizaremos el diseño pre experimental desde varios puntos de vista, en el informe de la revista emitido por el Instituto de Investigación de la Escuela de Psicología de la universidad San Martín de Porres. Salas B, (2013) Manifiesta:

Según Wood, (1984) considera que los diseños pre-experimentales están fuera del campo de la experimentación, por eso sostiene que éstos en realidad son «no experimentales». Martín, (2005) clasifica a los diseños pre experimentales (diseño de un solo grupo con post test y diseño de un grupo con pre y post test) y a los cuasi experimentales como no experimentales, porque ninguno de ellos garantiza la validez interna y externa de los resultados.

Denominar a los pre experimentos como diseños no experimentales nos lleva a confusión en la medida en que se considera a los primeros como parte de un grupo de diseños en los cuales no existe manipulación de la variable experimental y están fundados sobre la base de la encuesta y la observación (estos últimos evidentemente no experimentales como lo señalan con claridad Balluerka y Vergara, (2002); Hernández, et al., (2010); Van Dalen y Meyer, (1971) lejanos a toda forma de experimentación.

Dentro de este mismo grupo de autores se puede encontrar a quienes consideran a los pre experimentos como equivalentes a los diseños ex post facto, error que significa que algunos autores como Carrasco, (2006) y Hernández anteriormente mencionado consideran que los pre experimentos no manipulan la VI (variable independiente), hecho que es contradictorio con lo que ellos mismos manifiestan en sus propios textos sobre la definición, naturaleza y clasificación de los experimentos. Kasdin(2001) dice sobre los pre



experimentos “por más que las evaluaciones puedan ser imperfectas (...) ofrecen ventajas diferentes a los casos anecdóticos con los cuales a menudo compiten”.

Campbell y Stanley, (2005): consideraron a los diseños de comparación con un grupo estático como una clase de pre experimento, hecho que nos lo recuerda Bernal Torres, (2010) La confusión viene porque al simbolizar a los diseños ex post facto este resulta similar al que corresponde a los diseños pre experimentales de grupos estáticos, la diferencia está en el carácter activo de la VI en el pre experimento, mientras que en los diseños ex post facto, la VI ya sucedió y no se tiene ningún control directo sobre ella.

Nuestra investigación es pre experimental que se encuentra dentro de la investigación experimental en la cual se tiene el control de la variable independiente la cual puede variar adecuándose a nuestros objetivos.

#### **2.4.2 Técnicas de recolección de datos:**

##### **Técnicas de Campo**

##### **Encuestas:**

Abascal y Grande, (2005) definen como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población.

##### **El análisis documental:**

según Clauso, (1993) es la técnica principal aplicada para recolectar la información, está basada en la recopilación de contenidos documentales los

cuales serán extraídos de los diferentes medios textuales disponibles en los que encontraremos los principales puntos de desarrollo e importancia para cubrir con la demanda de información exigida por los usuarios, a través de la guía de observación.

### **Entrevista:**

Tamayo y Tamayo, (2008) dice que la entrevista “es la relación establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales”.

### **Observación Directa:**

Tamayo y Tamayo (1998), la define como “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. Se aplica esta técnica de recolección en los procesos, así Como su operatividad o las condiciones ya establecidas en la institución.

## **2.4.3 Instrumentos de recolección de datos**

### **Escala de Likert:**

El más usado de los métodos, es conceptualizada por Santesmases, (2009) dice: Como la medida de una variable que consiste en pedir al encuestado que exprese su agrado de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones relativas a las actitudes que se evalúan.

Oriol Llauradó, (2014) en su pagina web comenta sobre este instrumento lo siguiente:

“A diferencia de las preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, la escala de Likert nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos”.

Resulta especialmente útil emplearla en situaciones en las que queremos que la persona matice su opinión. En este sentido, las categorías de respuesta nos servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación.

### **Estados financieros**

Según la NIC (2003) expresa:

“Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del desempeño financiero de una entidad”

Según el reglamento SMV (1999) donde se manifiesta:

“Los estados financieros son el medio principal para suministrar información de la empresa y se preparan a partir e los saldos de los registros contables de la empresa a una fecha determinada”

### **Arqueos de caja**

Este concepto es muy preciso. Piedra, (2009) Expresa:

Que el arqueo de caja consiste en verificar que el dinero existente en las arcas de la unidad económica coincide con el saldo de las cuentas representativas de caja. El motivo de esta comprobación radica en que, al efectuar los diversos cobros y pagos, pueden haberse originado errores que conllevan que el saldo contable difiera de las existencias finales de dinero. Estas diferencias que surgen al efectuar el arqueo de caja se denominan diferencias de arqueo. En el caso de que existan tales diferencias, se deberá analizar sus causas, entre las cuales se podrían citar las siguientes:

Errores en el registro contable

Extravío o falta de justificantes

Errores en los cobros o en los pagos.

Una vez analizado el origen de las citadas diferencias, se deberá ajustar el saldo contable al importe que arroja el arqueo

### **La entrevista no estructurada o libre:**

Ruiz Olabuenaga y Ispizua, (1989) señala sobre este concepto lo siguiente:

Habla de la entrevista no estructurada como entrevista en profundidad. Sus objetivos son comprender más que explicar, maximizar el significado, alcanzar una respuesta subjetivamente sincera más que objetivamente verdadera y captar emociones pasando por alto la racionalidad.

El entrevistador lleva el control absoluto de la entrevista, aunque parezca que el protagonista sea el entrevistado por sus libres intervenciones. Es aquella en la que se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista.

### **Guías de observación:**

Hurtado, (2010) dice que la observación es la primera forma de contacto o de relación con los objetos que van a ser estudiados. Constituye un proceso de atención, recopilación y registro de información, para el cual el investigador se apoya en sus sentidos (vista, oído, olfato, tacto, sentidos kinestésicos, y cenestésicos), para estar pendiente de los sucesos y analizar los eventos ocurrientes en una visión global, en todo un contexto natural. De este modo la observación no se limita al uso de la vista.

## **2.5 Procedimiento de análisis de datos**

Para llevar a cabo nuestra investigación se aplicarán los siguientes procesos de datos:

### **2.5.1 Información básica empresarial:**

En primera instancia se obtuvo datos generales de la empresa como:

Organigrama general de la empresa, (proporcionados por la empresa)

Flujogramas de cada área involucradas, (elaborados por los autores)

Reseña histórica de la empresa, (proporcionado por la empresa)

### **2.5.2 Procedimiento según las técnicas e instrumentos:**

**Encuesta.** Se procedió a elaborar las preguntas objetivas para el cuestionario con la finalidad de obtener resultados mucho más precisos basándonos en las cinco dimensiones del control interno y utilizando como instrumento la escala de Likert ya que queríamos tener gradualidad en las respuestas y saber el grado de conformidad de manera más cerca a la realidad; estas preguntas fueron reducidas a 40 en total y se realizó al área de tesorería, control interno, contabilidad y ventas; Se realizó en horario de trabajo

**Análisis documentario.** Para la presente investigación se hizo el requerimiento de documentación al área contable, utilizando los estados financieros (Balance de Situación, Cuenta de Pérdidas y Ganancias) del primer semestre 2017; con estos datos obtendremos la situación de rentabilidad en ese periodo, de igual manera se solicitó al área de tesorería los formatos que utilizan para dar fidelidad de la salida e ingreso de dinero.

**Entrevista.** Se procedió a entrevistar utilizando el tipo de entrevista no estructurado al gerente de operaciones, administrador, contador y personal de tesorería en sus respectivas áreas, utilizando preguntas libres y genéricas, llegando a tener una conversación fluida acerca de sus gestión y deficiencias en sus áreas ya que ambos están estrechamente ligados a nuestros objetivos.

**Observacion directa.** Creimos conveniente utilizar esta técnica porque nos permitió visualizar de manera genérica y lógica el desenvolvimiento del personal, ver la secuencia de los procedimientos realizados en cada área y nos permitio plasmar esta observación en flujogramas de procedimientos.

Toda la información obtenida en este primer semestre serán contrastados con los datos después de aplicar la mejora de control en el área de tesorería, es decir finalizado el segundo semestre del 2017.

### **2.5.3 Análisis estadístico e interpretación de datos**

El programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) es uno de los programas de mayor uso en los Estados Unidos de Norteamérica, así como en América Latina. Los procedimientos estadísticos que incluye la versión 14.0 son de mucha utilidad para aquellas organizaciones que necesiten desarrollar y subsecuentemente analizar bases de datos para aplicaciones prácticas y también efectuar análisis estadísticos muy complejos.

Continuando con el proceso de la información se procedió a utilizar el programa estadístico IBM SPSS Statistics, para procesar los datos de las encuestas.

Los resultados obtenidos seran presentados en cuadros estadísticos de doble entrada, de igualmanera se obtendrán gráficos de barra que nos permitieron ver los resultados de manera precisa.

## 2.6 Aspectos éticos

En el estudio de estos principios nos referiremos al informe de Belmont. Departamento de Humanidades Biomédicas, (1979) donde menciona:

Los principios éticos se refieren a aquellos juicios que sirven para justificar prescripciones y evaluaciones éticas de las acciones humanas son tres principios básicos que se manifiestan en nuestra cultura y son: respeto por las personas, beneficio y justicia.

Para esta investigación tomaremos como referencia estos tres conceptos ya que se ajustan a los principios que queremos respetar en todos los procesos.

### **Respeto por las personas.**

En este concepto se manifiestan dos convicciones la primera que los individuos deben ser tratados como agentes autónomos, estos individuos son capaces de deliberar con respecto a sus metas y actuar bajo tal tomando en cuenta que estas acciones no deben ser perjudiciales para otras, cabe resaltar que la capacidad de autodeliberación madura durante la vida del individuo y en algunos la pierde total o parcialmente por enfermedad.

La segunda el respeto por el inmaduro y el incapacitado puede requerir nuestra ayuda en medida que vayan madurando o mientras que están en esa etapa, algunas necesitan extrema protección hasta de excluirlas de las actividades que las puedan dañar; otras requieren poca protección participando en actividades pero con posibles consecuencias adversas.

### **Beneficiencia.**

En este concepto menciona que las personas son tratadas éticamente no únicamente respetando sus condiciones y protegiendo del daño si no que también hacer esfuerzos para asegurar el bienestar, en consecuencia, este concepto cae bajo el principio de beneficiencia; el cual se entiende como hacer actos de bondad

o caridad, en este contexto hay dos reglas generales que complementan este sentido es el no hacer daño y aumentar los beneficios o disminuir los posibles daños lo más posible.

### **Justicia.**

La justicia es una concepción muy cuestionada en estos tiempos ya que responde muchas preguntas, la justicia se puede interpretar por un principio de equidad esto lleva a que todos somos iguales y debemos recibir igual, teniendo los mismos derechos y libertades como personas; realmente esto no se concibe ya que se piensa que hay justicia cuando decimos a cada persona por igual, a otra de acuerdo a su necesidad, a otras de acuerdo a su esfuerzo, de acuerdo a su distribución en la sociedad y a otras de acuerdo al merito.

## **2.7 Criterios de rigor científico**

En los diferentes tipos de investigación científica el investigador se vale de ciertos criterios que lo ayudarán a tener un panorama mas claro y poder llegar a la veracidad de los hechos, para comprender mejor estos criterios según THAI, (2012-2013) menciona:

Valor de verdad.

Validez interna – valor de verdad: isomorfismo entre la realidad y los datos recogidos.

Credibilidad – se busca el isomorfismo con las percepciones de las personas investigadas.

Aplicabilidad.

Validez externa o transferabilidad – grado en que puede aplicarse los descubrimientos de una investigación a otros sujetos o contextos.

Transferibilidad – se busca proporcionar el conocimiento sobre el contexto que permitirán transferir las conclusiones a contextos similares. No busca aplicar sin condiciones.

Consistencia.



Fiabilidad – grado en que los instrumentos repiten las mismas medidas en las mismas circunstancias.

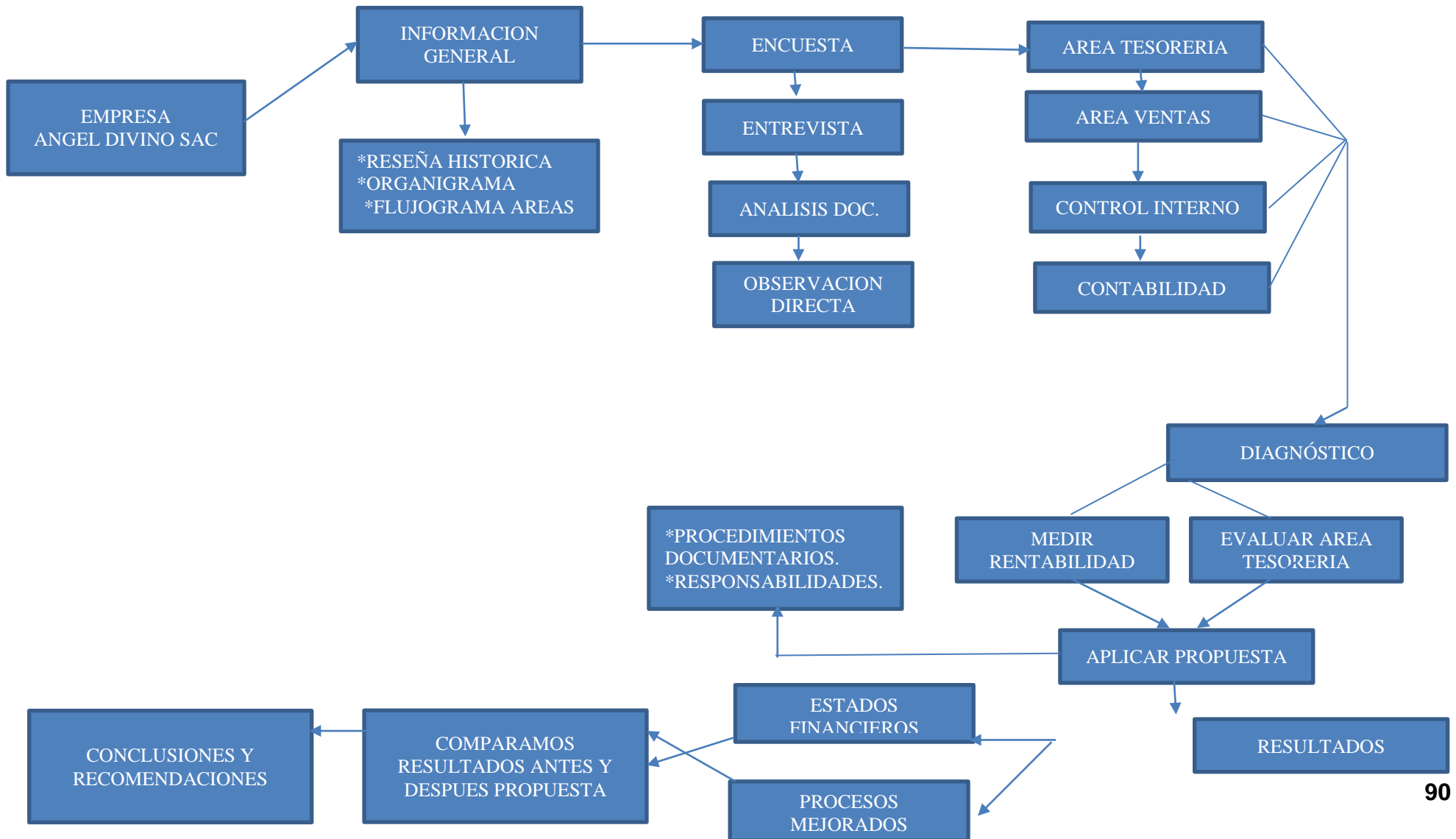
Neutralidad.

Objetividad – grado en que la investigación esta exenta de la influencia de la perspectiva del investigador.

Confirmabilidad – no se desea ocultar la subjetividad del investigador, pero si se busca que los datos y las conclusiones sean confirmados por voces externas.

Figura N° 01

FLUJOGRAMA DE METODOLOGIA DE SOLUCION AL PROBLEMA



## **CAPITULO III: RESULTADOS**

### **3.1 Tablas y Figuras**

#### **3.1.1. Aspectos generales de la empresa**

La empresa Tours Ángel Divino S.A.C. con RUC N° 20395419715, inscrita en Partida Registral N° 11002302 de la Sede Registral Chiclayo cuyo objeto social es Transporte Interprovincial de Pasajeros en Vía Terrestre, Transporte de carga, Giros y Encomiendas hacia cualquier lugar del territorio Nacional e Internacional; fue creada el 12 de octubre de 1998 teniendo como los socios fundadores los hermanos Demetrio, Marcial, Segundo Carlos y Roberto Barboza Gálvez, con un capital social de doscientos veinte mil nuevos soles (S/. 220,000.00), los cuales fueron distribuidos en 2200 acciones por un valor de diez nuevos soles cada una, asimismo el 20 de noviembre del 1998 inicia sus actividades ofreciendo sus servicios en la ruta Chiclayo – Bambamarca y Viceversa.

Inicialmente operó con tres unidades vehiculares, las mismas que fueron renovadas durante el transcurso del tiempo, con la constante innovación como una de sus principales estrategias en el año 2004 se logra adquirir su primer bus piso y medio, cero km., un Mercedes Benz de 51 pasajeros estas unidades marca un hito en la Ruta Chota – Chiclayo ya que fue la primera unidad de tipo piso y medio en incursionar en la región, con el paso de los años se incursionan en nuevos mercados logrando el 2005 la concesión de ruta Chiclayo – Santacruz y Viceversa, el 2006 Chiclayo – Cutervo y Viceversa y el año 2007 se adquieren las primeras unidades 0 Km Importadas Marca Mercedes Benz, Carrocería Comil y se obtiene la concesión Chiclayo – Tacabamba y viceversa con estas nuevas rutas se afianzan en la región Cajamarca.

Con la constante innovación de flota y la aceptación de los usuarios y con la intención de expandirse y ampliar las rutas adquiere el total de acciones de la empresa Nuestra Señora de Chota S.A. lo que le permitió incursionar en las rutas

Chiclayo – Cajamarca y Chiclayo – Bagua Chica y poder mejorar su cobertura, fruto de esta fusión por absorción se extingue la personalidad jurídica de Nuestra Señora de Chota S.A. y Tours Ángel Divino S.A.C. por la cuantía total del valor de los patrimonios mediante la operación amplía su capital y mercado; asimismo se le abre las puertas en los mercados financieros y posteriormente obtener nuevas rutas, contando en la actualidad con 11 concesiones de ruta otorgadas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones dentro de las cuales se encuentran: Chiclayo – Tarapoto, Chiclayo – Lima y Viceversa; Chiclayo – Jaén y Viceversa entre otras.

Asimismo la empresa ha optado por mejorar su infraestructura, por ello actualmente cuenta con dos modernos Terminales Terrestres ubicados en las ciudades de Chota y Chiclayo, Un Mini Grifo para abastecimiento de Combustible, un Taller de Mantenimiento ubicado en la sede principal y un almacén de repuestos con stock de repuestos y accesorios para todas sus unidades. Asimismo, en la actualidad Tours Ángel Divino S.A.C. posee un capital de tres millones novecientos mil cuatrocientos noventa y 00/100 Nuevos Soles (S/. 3'900,490.00), los cuales están distribuidos en 390,049 acciones por un valor de diez nuevos soles y 00/100 cada una y cuenta con un total de 46 buses 1 cisterna, 1 carro forgon.

### **3.1.2. Misión y Visión**

#### **Misión:**

Satisfacer la demanda terrestre de transporte en el país, brindando a través de un equipo de trabajo seguridad, calidad en el servicio y respeto por los derechos de los usuarios.

#### **Visión:**

Ser una organización eficiente, solida, rentable, entre las empresas más nombradas del sector transporte terrestre de pasajeros, logrando un crecimiento sostenible y brindando servicio de calidad orientado a la satisfacción del cliente.

Figura N° 02  
Organigrama general de la empresa

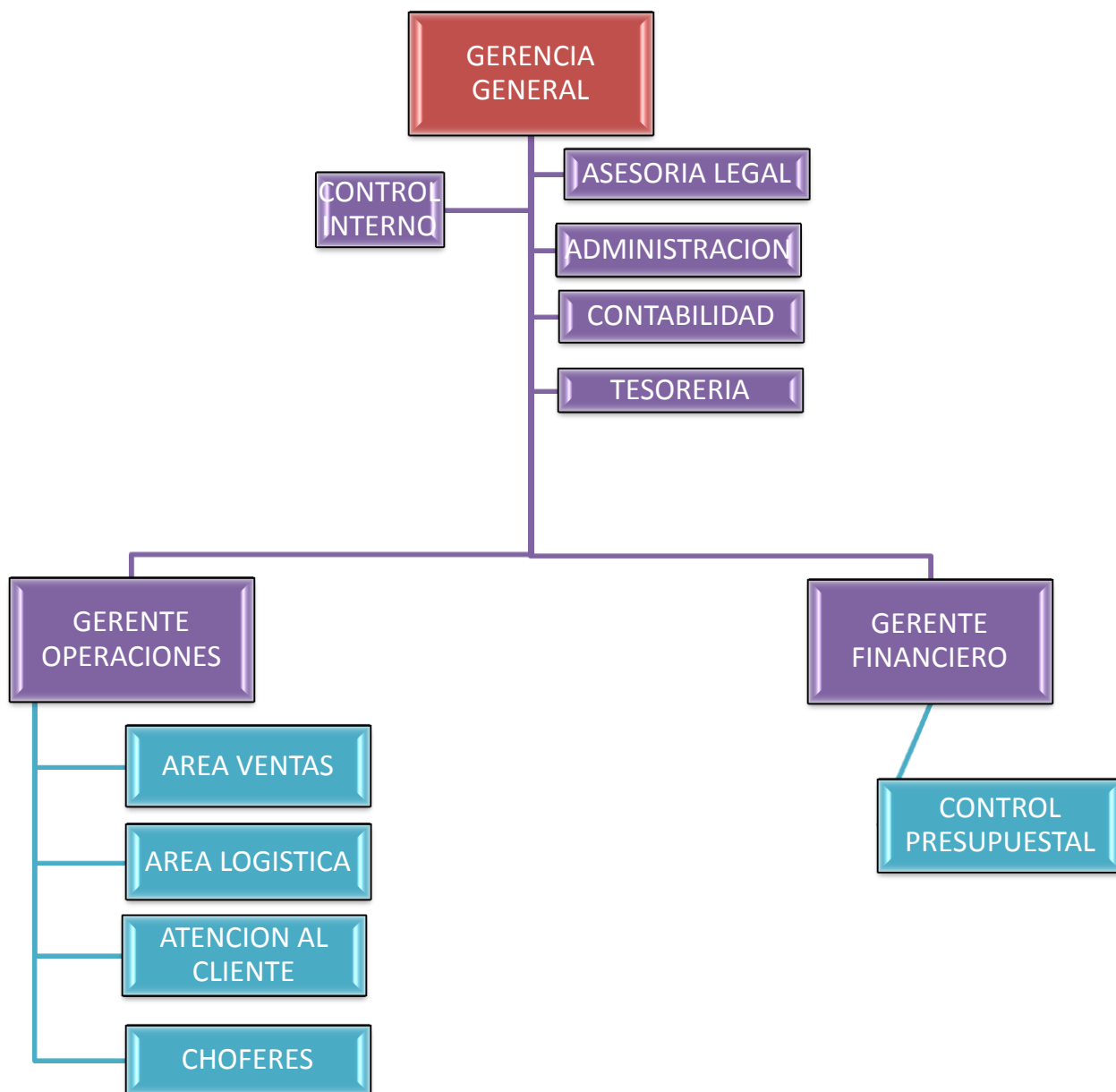
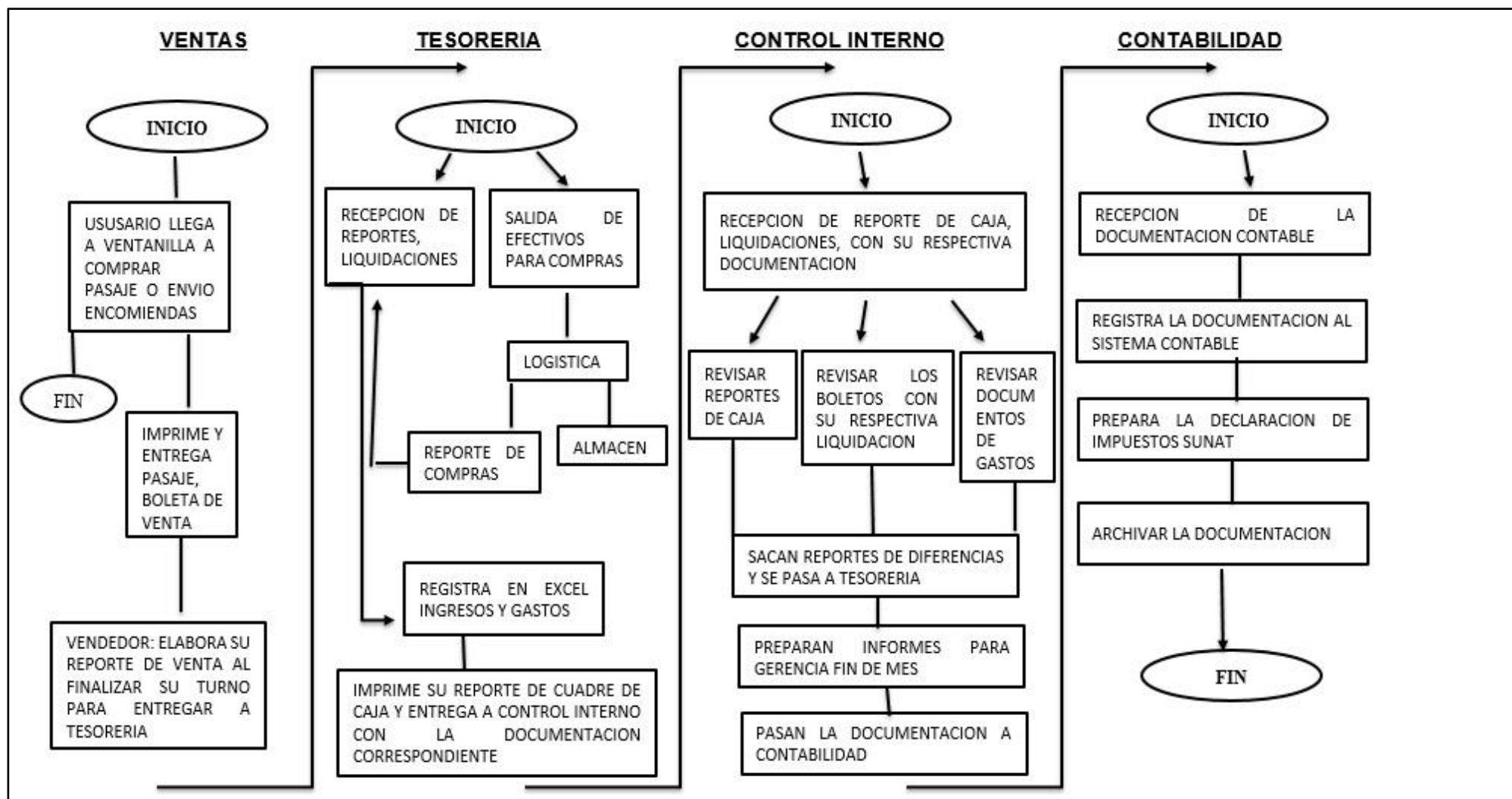


Figura N° 03 Flujoograma del Área de Tesorería y Áreas Involucradas



### **3.1.3. Resultado de la entrevista**

#### **Gerente de operaciones**

La entrevista se realizó el día 28/08/2017 al gerente del área de operaciones Sr Gonzalo, de la empresa Tours Ángel Divino S.A.C. en la sede de Chiclayo con el propósito de obtener información referente al control y demás aspectos generales.

A la pregunta sobre cuantos son los socios de la empresa y quienes la dirigen nos respondió que los dueños son cuatro hermanos, tres son gerentes: uno gerente general, otro gerente financiero y él gerente de operaciones; los cuatro trabajan permanentemente en la empresa y están al tanto de su responsabilidades y obligaciones.

A la pregunta que si la empresa cuenta con un manual de organización y funciones general según sus mandos directrices; nos respondió que no cuenta con ningún manual, ni general ni por cada área y que todo lo manejan de manera empírica o practica; que el personal contratado ya debe saber sus funciones para el puesto.

A la pregunta si la empresa tenía planes de contingencia sobre posibles riesgos económicos para cubrir sus obligaciones; nos respondió que en los meses donde hay poco demanda de usuarios las responsabilidades y demás son cubiertas con los meses de mayor demanda.

A la pregunta de si la empresa le es rentable económicamente; respondió que mantiene una estabilidad económica regular.

A la pregunta sobre si mantiene contacto con el personal referente a los objetivos y planes futuros de la empresa; respondió que no tiene contacto comunicativo con ellos respecto a sus responsabilidades.

## **Comentario**

De la entrevista realizada al gerente de operaciones, se determinó que la empresa carece de un manual de funciones que identifique a las directrices y los mandos de responsabilidad según su gerarquía, tampoco cada área cuenta con un manual de responsabilidades y procedimientos a los cuales regirse para tener mejores controles de sus funciones; generalmente cada miembro del cada área debe saber sus funciones por juicio propio, tampoco tiene allegada con el personal es decir no se maneja un buen ambiente de control. Con respecto a los planes de contingencia de riesgos no cuentan con uno, En consecuencia vemos un panorama inestable para todas las áreas.

## **Contador**

Se realizó el mismo día que el gerente de operaciones en su horario de trabajo:

A la pregunta de como afecta las operaciones del área de tesorería en el área contable; nos respondió que los reportes de caja llegan tarde para las contabilizaciones a tiempo,

A la pregunta de cual seria según su persona la solución; nos respondió que el área de tesorería debería de contar con un software sofisticado para el registro y manejo oportuno de los procesos en que se incurren.

A la pregunta si toda la documentación entregada al área contable cumplía con los formatos requeridos contablemente; respondió que si, pero que habían gastos o egresos en los reportes que no se podían utilizar o deducir como gasto y que eso perjudicaba a la empresa.



### **Comentario**

Analizando la entrevista vemos claramente que hay cierta disconformidad con respecto a las responsabilidades del área contable, y que esto se ve reflejado continuamente todos los años incurriendo en los mismos vacíos, sin plantearse ninguna solución que traiga mejoras en los procesos y beneficio para la empresa.

### **Administrador**

De igual forma se entrevistó al administrador cuando se disponía a retirarse:

A la pregunta de cuánto tiempo estaba en el cargo; nos respondió que 6 años.

A la pregunta de si conocía el manual de funciones de la empresa; nos respondió que la empresa no le hizo llegar ningún manual de funciones.

A la pregunta si se le comunicaba al personal de trabajo los objetivos y metas de la empresa para identificarse con ellos; respondió que no se les informaba respecto al tema.

### **Comentario**

Después de realizar la entrevista podemos concluir que el área administrativa no mantiene un buen ambiente de control con su personal, no se puede impartir responsabilidades donde no hay manejo de las mismas.

### **Personal de tesorería**

Se realizó la entrevista a un personal del área de tesorería en su lugar de trabajo:

A la pregunta si tenían un manual que dirija sus funciones y responsabilidades en dicha área; respondió que no contaban con ningún manual que dirija sus funciones.

A la pregunta si manejaban documentos o formatos adecuados a cada operación de salida del dinero; nos respondió que no, solo tenían un recibo para todo gasto o ingreso.

A la pregunta si había un jefe de área que diera conformidad a las operaciones; respondió que no, todos tienen igual responsabilidad en el área.

A la pregunta si los reportes de las demás áreas que llegaban al área de tesorería estaban conforme en todos los aspectos; respondió que no todos hay irregularidades en los reportes de ventas, no coinciden.

A la pregunta si todos los egresos de caja son sustentados debidamente para ser destinados a contabilidad; respondió que no, hay egresos de dinero pero algunos gastos no se justifican debidamente, lo cual descuadra los arqueos de caja.

A la pregunta si había retraso de procesos en el área; respondió que la carga laboral era bastante y por eso no les permitía realizar controles como arqueos mensuales.

A la pregunta si contaban con un sistema apropiado de software para el registro de ingresos y gastos; respondió que solo trabajaban en excell y se les hacía un poco dificultoso por la recargada documentación.

### **Comentario**

Analizando la entrevista concluimos que al no haber manuales de responsabilidades en sus funciones todos hacen lo mismo y no llevan un proceso racional de los procedimientos, no se trabaja con formatos específicos para los

egresos e ingresos y tener un mejor control del flujo, no hay un superior que de la formalidad de los procesos. Muchas veces no se pueden sustentar gastos para ser deducidos. Por eso creemos conveniente elaborar plan de mejora en el área de tesorería a travez de secuencias de procedimientos y formatos que puedan ser utilizados en la deducción de gastos.

#### **3.1.4. Resultados de la observación directa**

Con la utilización de este instrumento se registro aspectos como: ubicación de lugares, personas que participan en el proceso, esta observación se aplicó al área de tesorería y áreas involucradas como control interno, ventas y contabilidad. Con el objetivo de recabar información y diagnosticar la situación actual del área. Se recibió una gran cantidad de información que permitió enriquecer la investigación

#### **3.1.5. Análisis documentario**

Para la presente investigación fue necesario contar con el apoyo de documentación fehaciente de la empresa en mención, la cual nos fue proporcionada según la necesidad de lo requerido, para este caso utilizamos el estado de situación financiera y el estado perdidas y ganancias del primer semestre y del segundo semestre de año 2017, también se obtuvo el organigrama de la empresa, el recibo que utiliza el área de tesorería para dar ingreso y salida al flujo de efectivo, los reportes de ventas de los dos semestres, etc.

Con toda esta información se procedió a la elaboración de las actividades y los procesos para procesar la información y comparar los resultados obtenidos antes y después de aplicada la propuesta.

### 3.1.6. Resultados de la encuesta aplicada

## RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A LA EMPRESA TOURS ÁNGEL DIVINO S.A.C

**Pregunta N°1.** ¿Cómo califica el conocimiento del Código de Ética de la empresa?

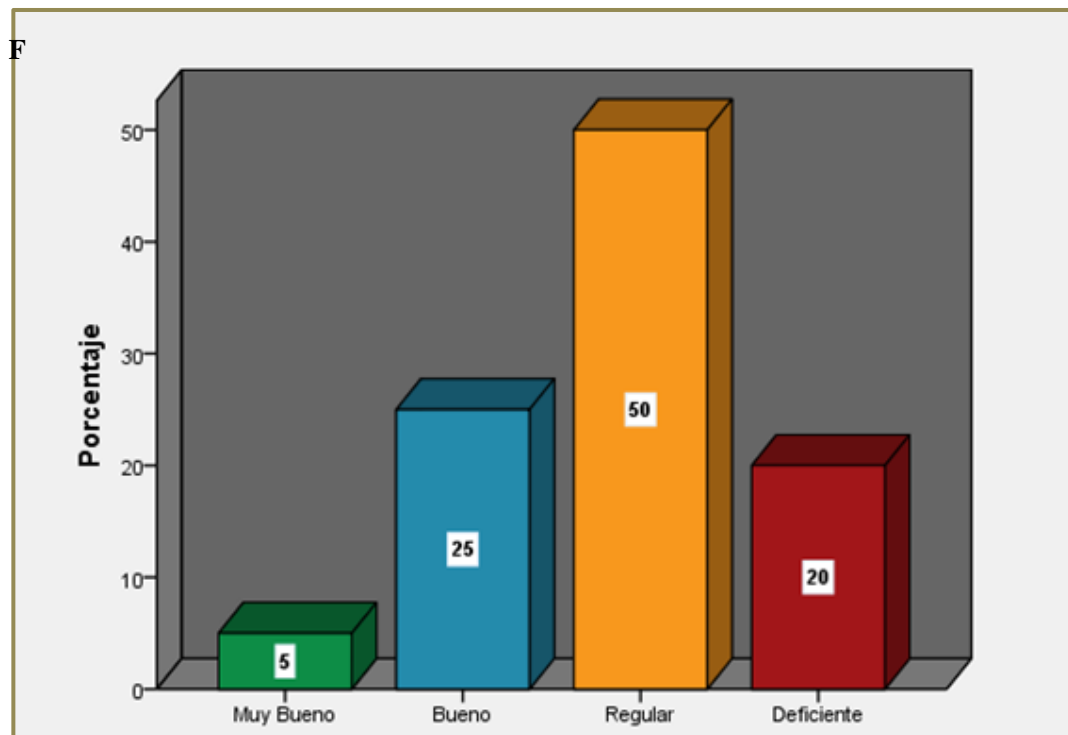
**Tabla N° 1**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	1	5%
Bueno	5	25%
Válidos Regular	10	50%
Deficiente	4	20%
Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 1**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

### **INTERPRETACIÓN:**

Se observa que en la empresa el conocimiento del código de ética, no es muy bueno, porque del 100 % la alternativa regular representa el 50%, es decir que la mitad de los colaboradores conoce a medias el código de ética, teniendo solamente un 5% del personal que conoce el código de ética.

**Pregunta N°2.** ¿Cómo evalúa las actividades que fomenta la integración de su personal y favorecen el clima laboral?

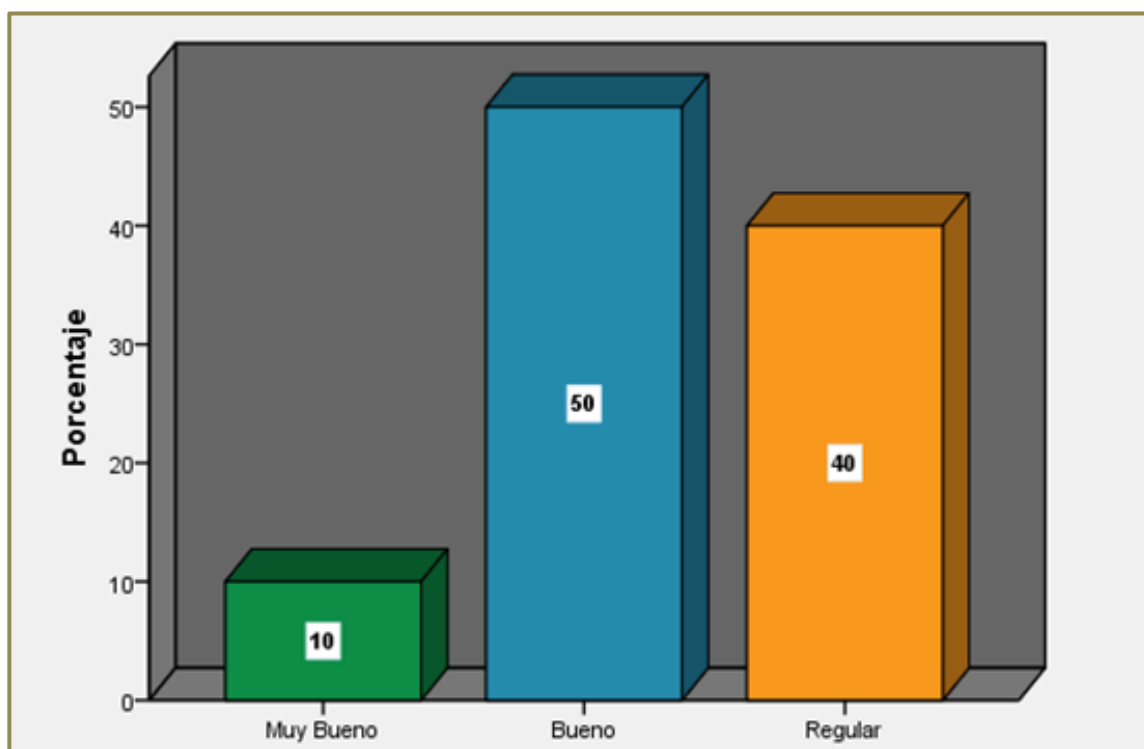
**Tabla N° 2**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	2	10%
Bueno	10	50%
Regular	8	40%
Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 2**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 50% responde que son buenas las actividades para fomentar un buen clima laboral, es decir que hay mucho por trabajar con respecto a las actividades integradoras con los colaboradores de la empresa, porque solo el 10% lo evalúa como muy bueno.

**Pregunta N°3.** ¿Cómo evalúa el conocimiento de la aplicación de las normas de control interno del área donde trabaja?

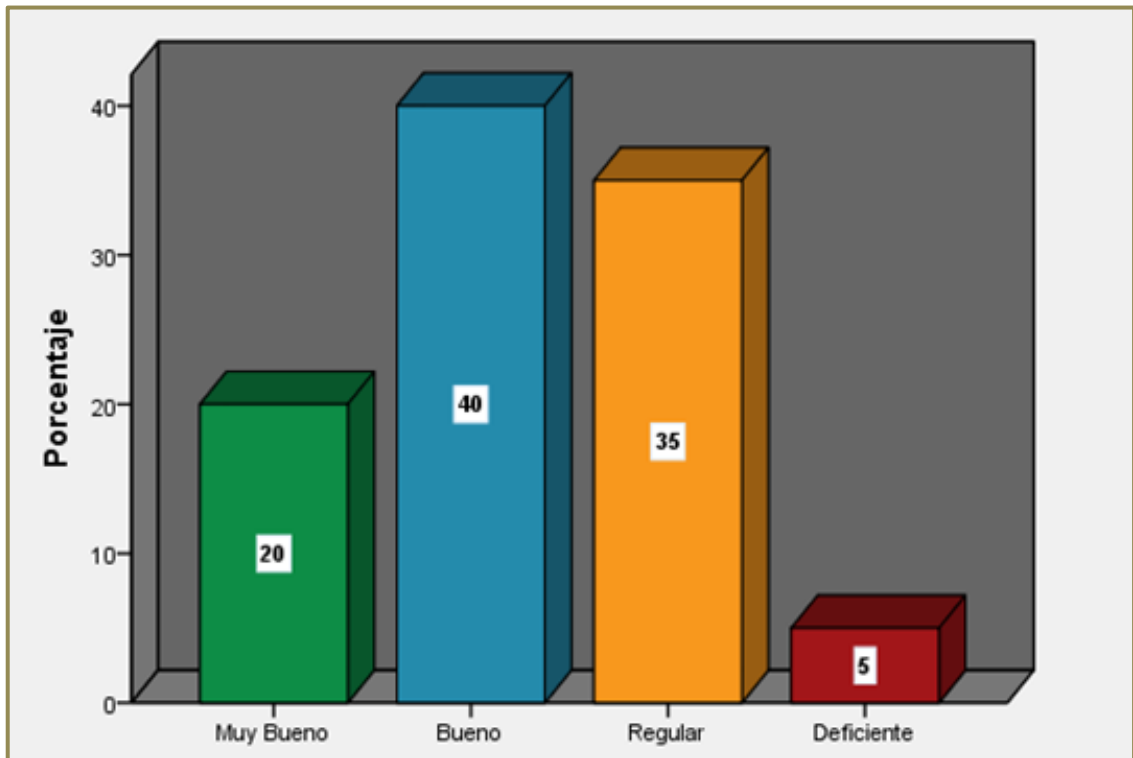
**Tabla N° 3**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	4	20%
Bueno	8	40%
Válidos Regular	7	35%
Deficiente	1	5%
Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 3**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Se aprecia que del 100% de los encuestados el 40% de los colaboradores ha respondido que es bueno el conocimiento de aplicación de normas de control interno, sin embargo hay un 5% que ha respondido que es deficiente.

**Pregunta N°4.** ¿Cómo califica la difusión de las normas de control interno para la empresa?

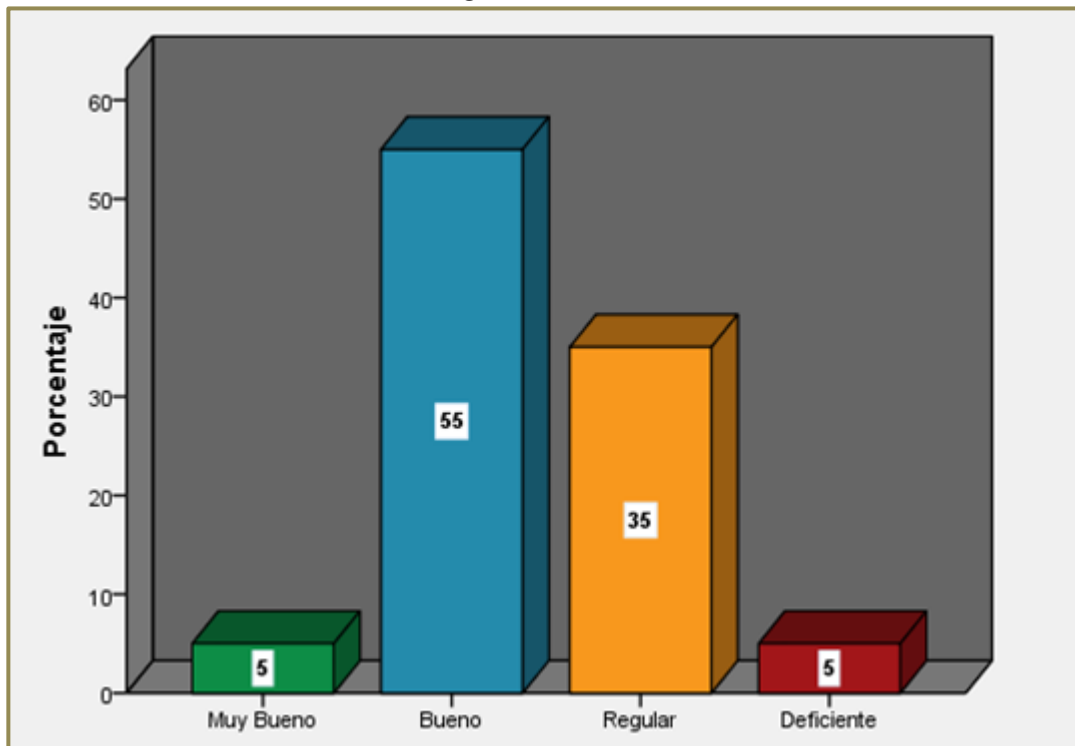
**Tabla N° 4**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	1	5%
Bueno	11	55%
Válidos Regular	7	35%
Deficiente	1	5%
Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 4**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 55% califica como bueno la difusión las normas de control interno, obteniendo 5% tanto como Deficiente y Muy Bueno, generando falta de información a los colaboradores de dichas normas.

**Pregunta N°5.** ¿Cómo evalúa los principales procesos a cargo de la unidad administrativa?

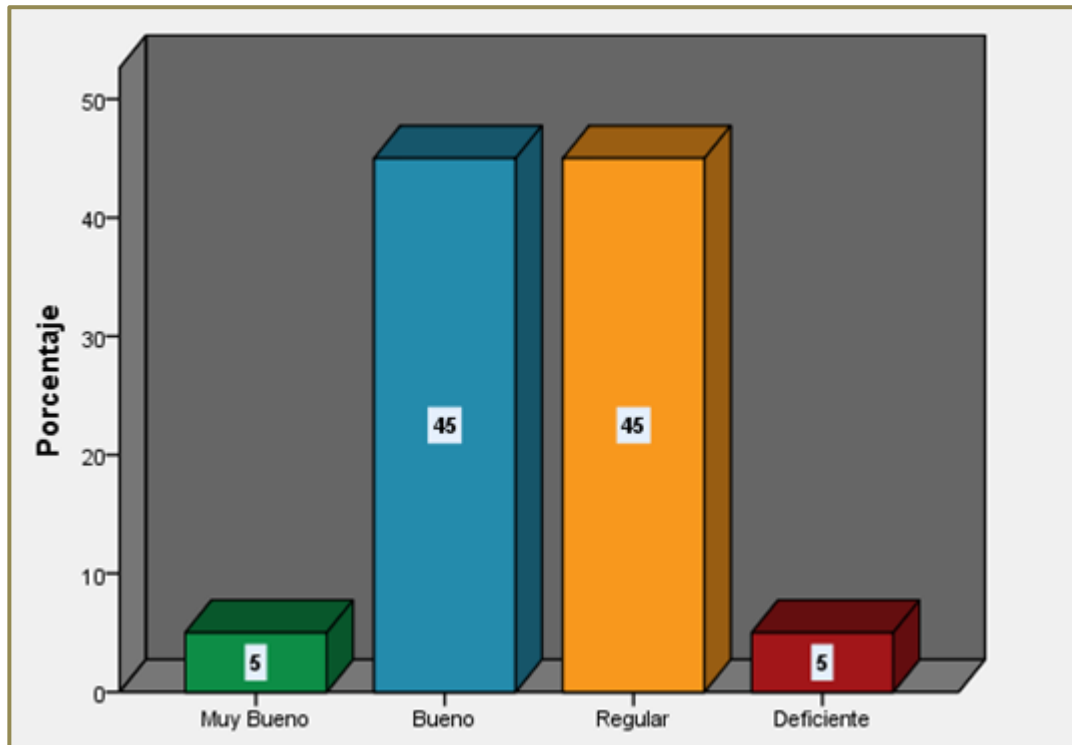
**Tabla N° 5**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	1	5%
Bueno	9	45%
Válidos Regular	9	45%
Deficiente	1	5%
Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 5**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Se observa que el 45% de los encuestados responde que es Bueno y Regular, es decir que existen falencias por parte del área administrativa que no convence a sus colaboradores de la empresa en el desarrollo de sus principales procesos.



**Pregunta N°6.** ¿Cómo evalúa el manual de organización y funciones?

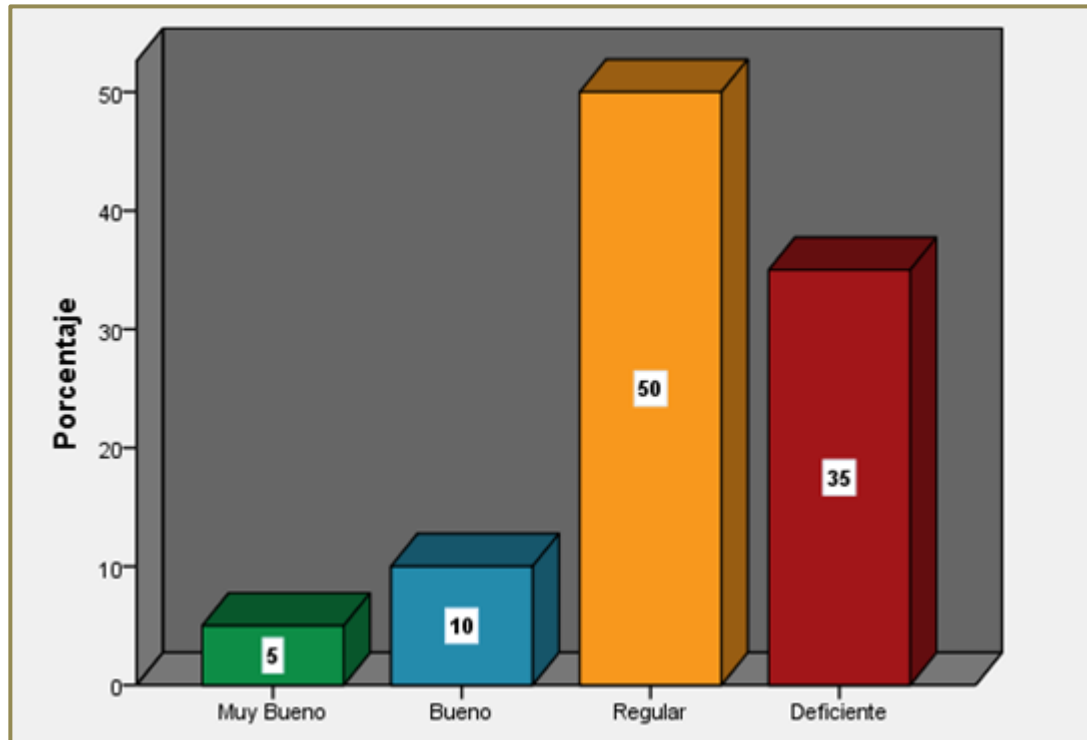
**Tabla N° 6**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	1	5%
Bueno	2	10%
Válidos Regular	10	50%
Deficiente	7	35%
Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 6**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 50% de los colaboradores responde que es Bueno, mientras que solo el 5% responde que es Muy Bueno, pero muchos de los colaboradores de la empresa ni siquiera lo han leído de forma personal, ya piensan que eso le compete solo a sus supervisores de área.

**Pregunta N°7.** ¿Cómo califica las políticas de estímulo para retener al personal?

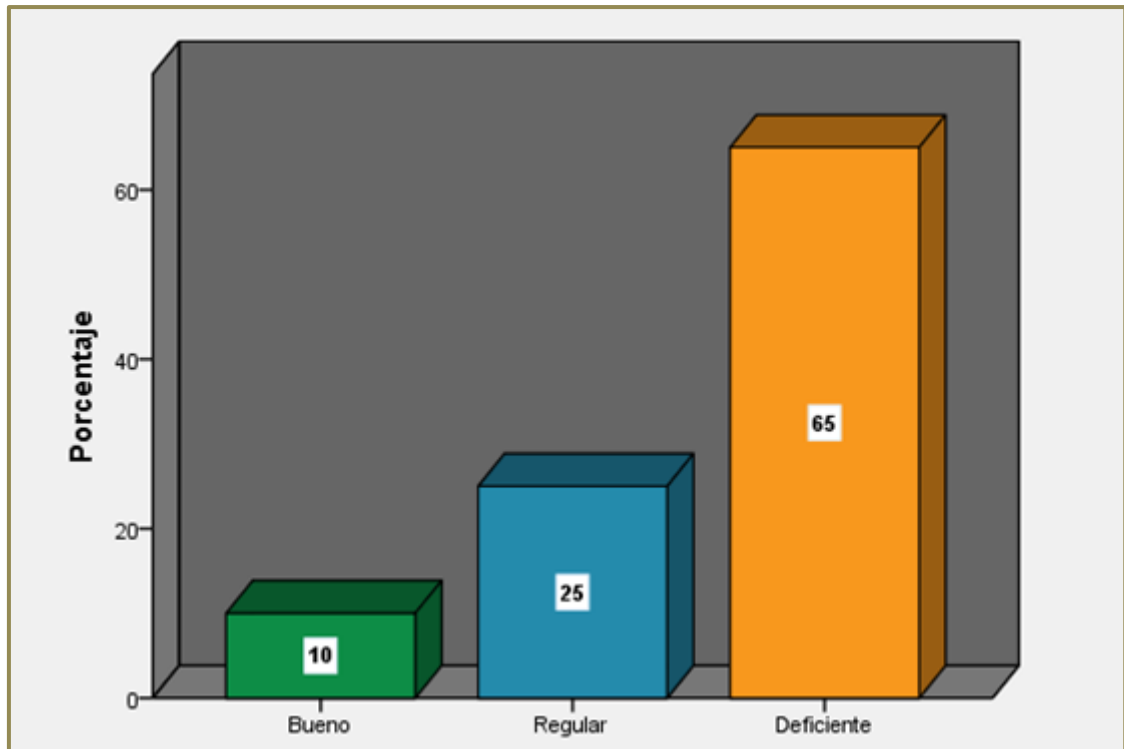
**Tabla N° 7**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	2	10%
Regular	5	25%
Deficiente	13	65%
Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 7**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Se observa que del 100% de los encuestados 65% ha respondido que son deficientes las políticas para retener al personal, esto se debe a que muchas veces no se otorgan incentivos a los colaboradores que desempeñan un buen trabajo.

**Pregunta N°8.** ¿Cómo evalúa el perfil de los trabajadores para desempeñar el cargo asignado?

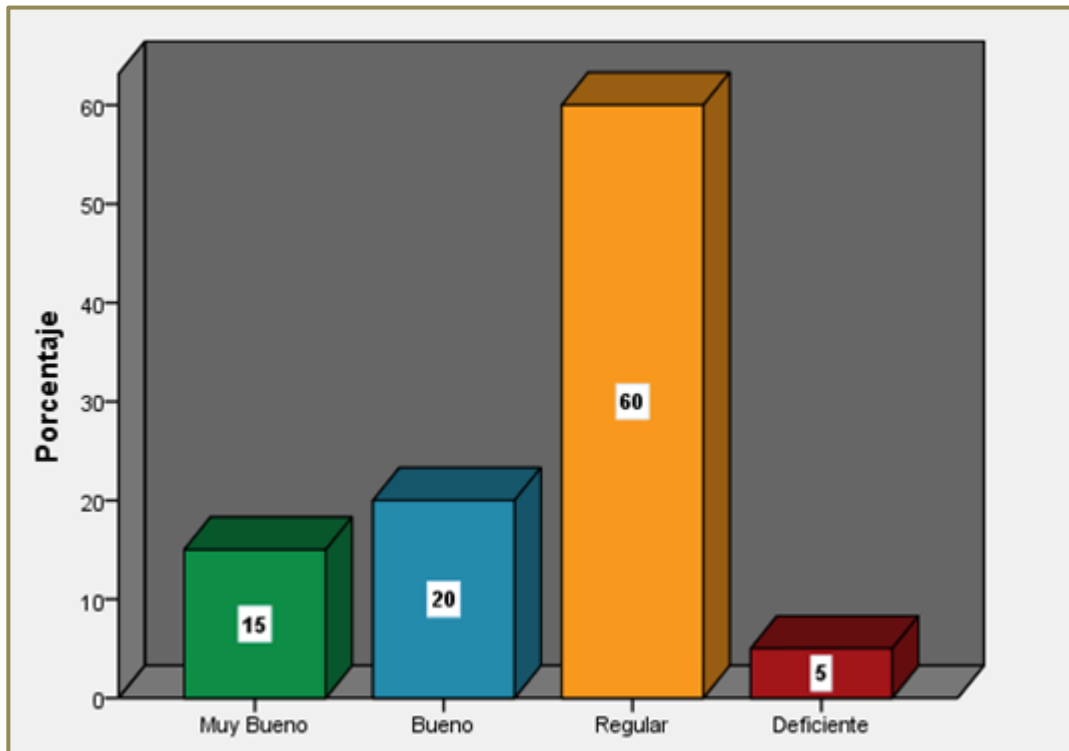
**Tabla N° 8**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	3	15%
Bueno	4	20%
Válidos Regular	12	60%
Deficiente	1	5%
Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 8**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados 60% ha respondido que es Regular el desempeño de la asignación de cargos según su perfil, y se tiene como deficiente un 5%, muchas veces porque se tiene un personal empírico.

**Pregunta N° 9.** ¿Cómo evalúa la asignación de responsabilidades?

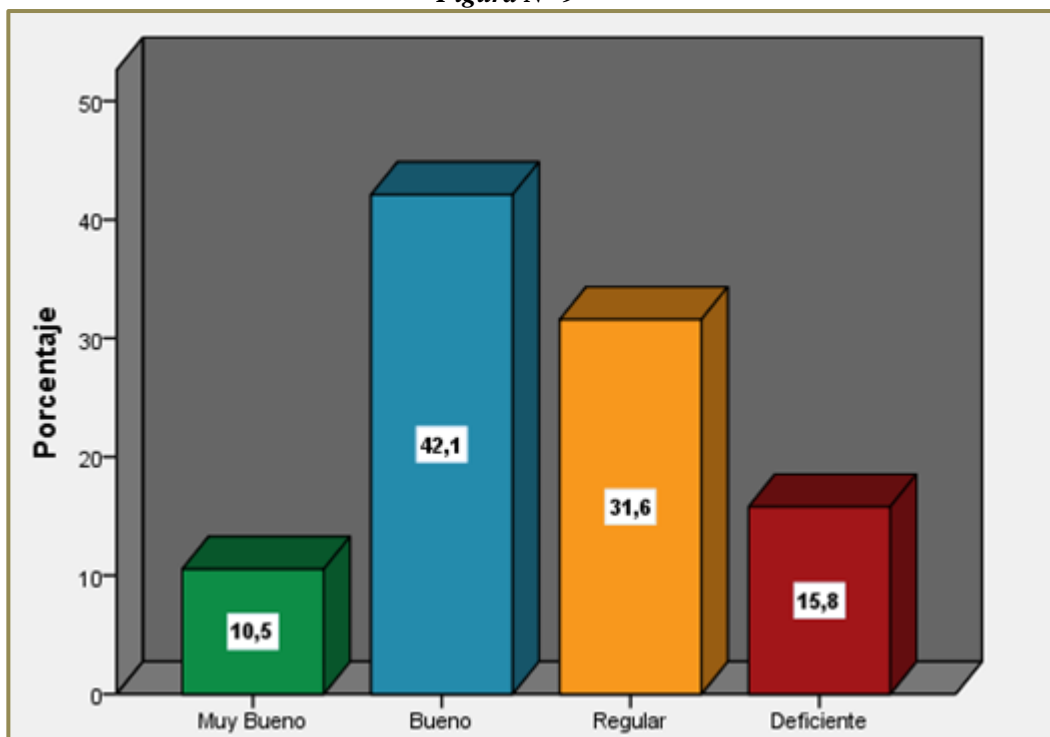
**Tabla N° 9**

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy Bueno	2	10%
	Bueno	8	40%
	Regular	6	30%
	Deficiente	3	15%
	Total	19	95%
Perdidos	Sistema	1	5%
Total		20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 9**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Se puede observar que la asignación de responsabilidades es Bueno representada con un 40%, porque tiene el mayor porcentaje, pero con tendencia a que hay muchos aspectos a mejorar.

**Pregunta N° 10.** ¿Cómo califica la difusión del Manual de Organización y Funciones para el desempeño de las labores de la unidad administrativa entre el personal?

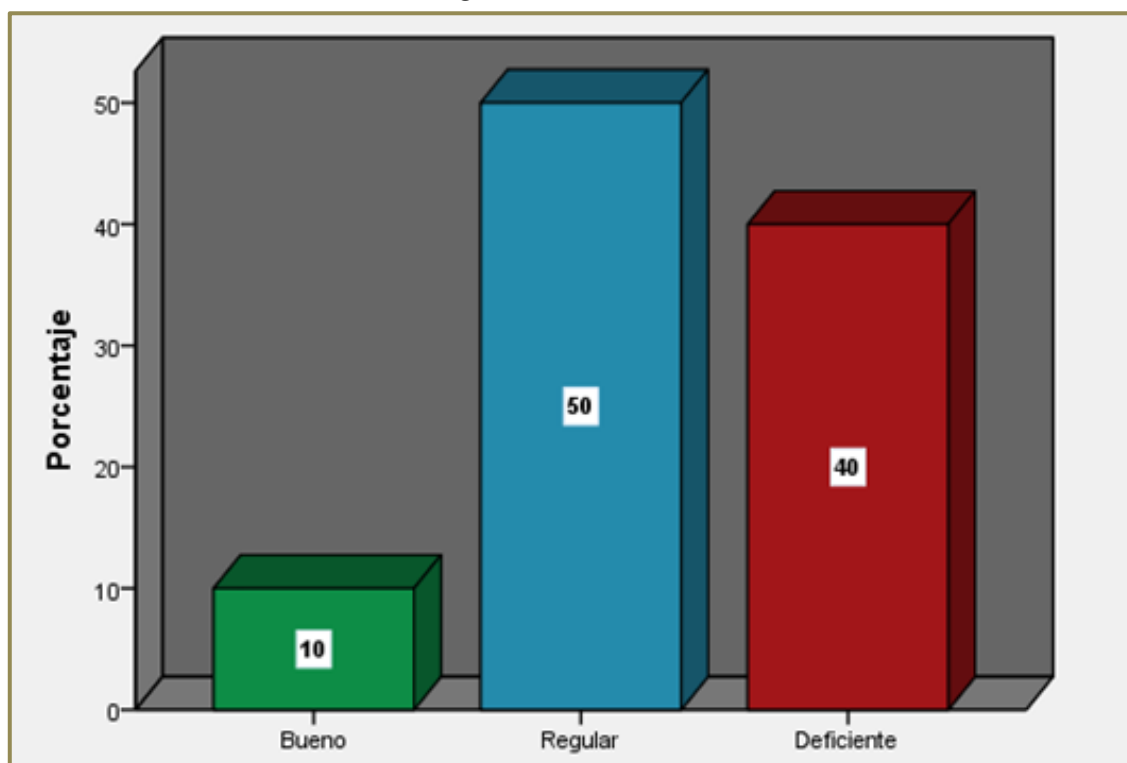
**Tabla N° 10**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	2	10%
Regular	10	50%
Deficiente	8	40%
Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 10**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 50% representa a que es regular la difusión del manual de organización y funciones, ya que muchas veces algunos trabajadores no conocen.

**Pregunta N° 11.** ¿Cómo califica el conocimiento de los objetivos y metas de los principales procesos a cargo de la unidad administrativa son difundidos entre el personal?

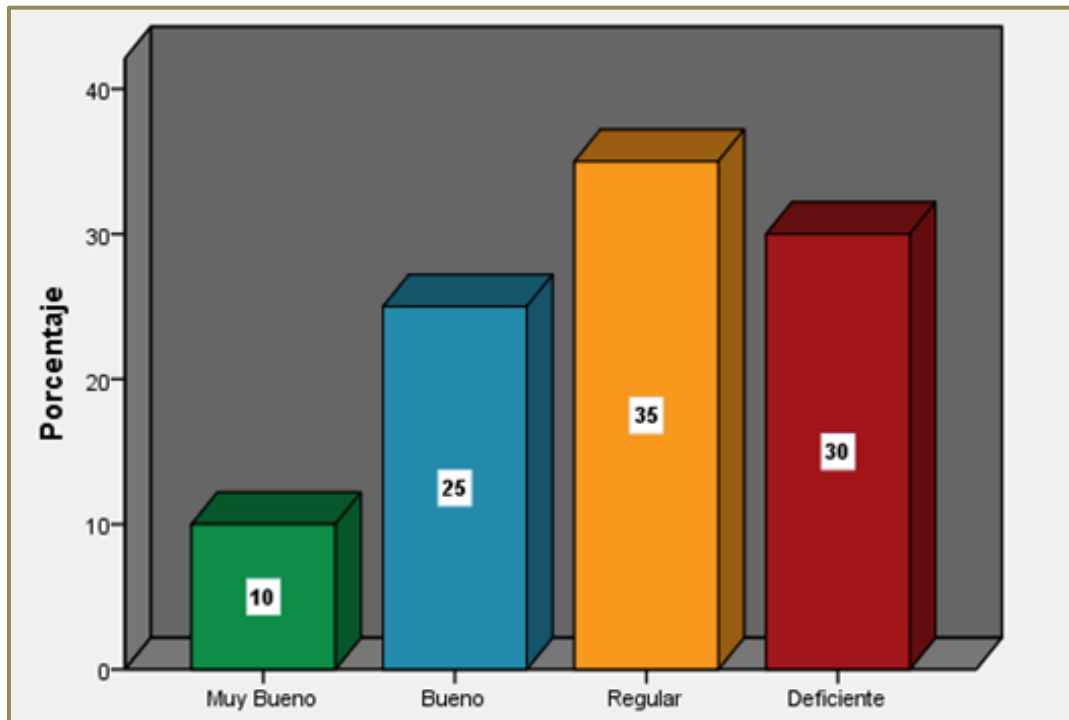
**Tabla N° 11**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	2	10%
Bueno	5	25%
Válidos Regular	7	35%
Deficiente	6	30%
Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 11**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados solamente el 35% representa a que es regular el conocimiento de los objetivos y metas de los principales procesos, con una tendencia a que la mayor parte de los colaboradores desconocen las metas y objetivos de la organización.

**Pregunta N° 12.** ¿Cómo evalúa el plan de contingencia ante los posibles riesgos que susciten el área tesorería?

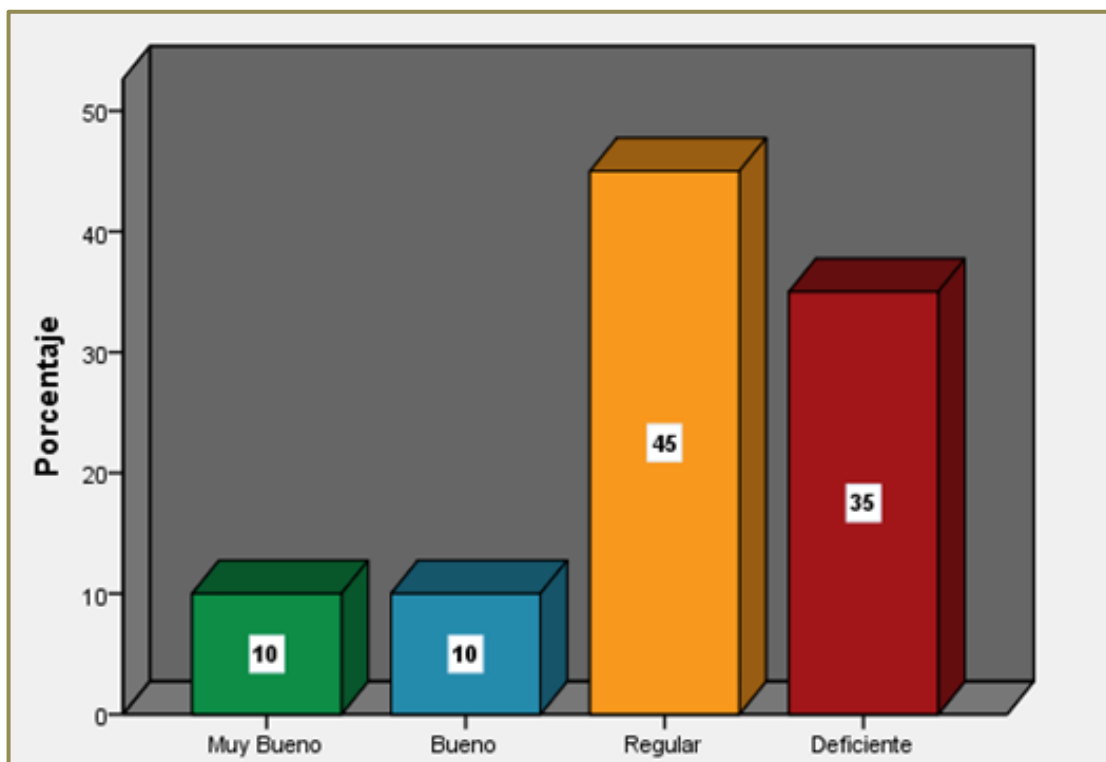
**Tabla N° 11**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	2	10%
Bueno	2	10%
Válidos Regular	9	45%
Deficiente	7	35%
Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 12**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Se observa que solo el 45% de los encuestados evalúa de forma Regular el plan de contingencia ante los posibles riesgos que susciten el área tesorería, es decir que la mayor parte de sus colaboradores no conocen o no saben sobre un plan de contingencia.

**Pregunta N° 13.** ¿Cómo evalúa la capacitación de la cultura de riesgos?

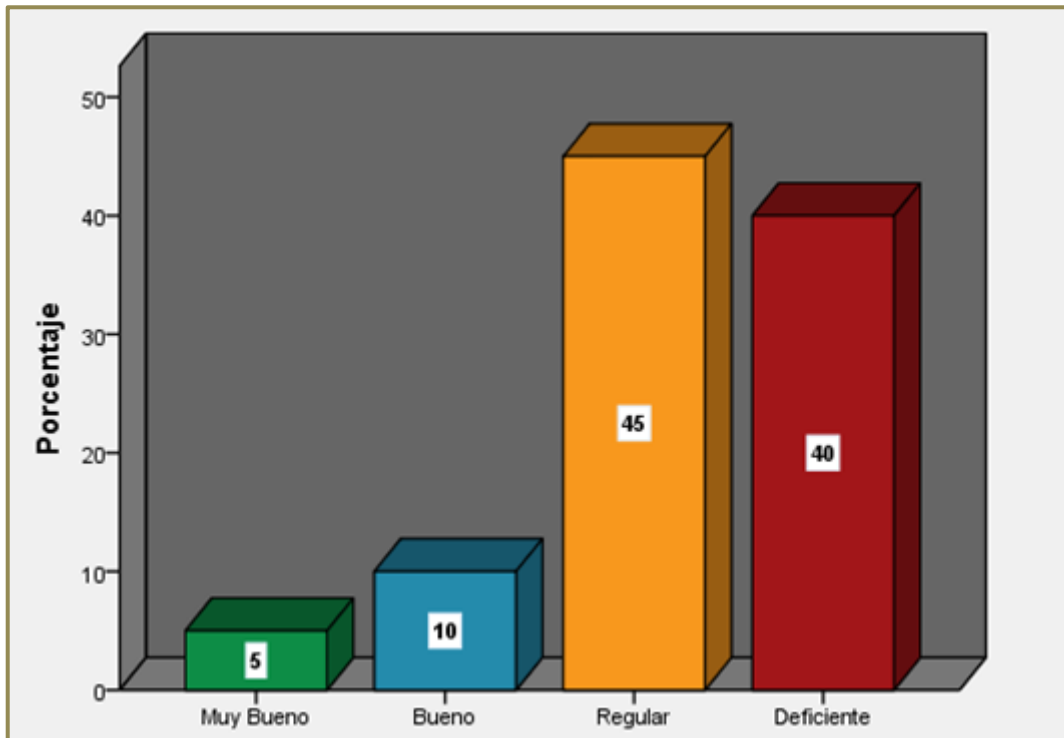
**Tabla N° 13**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	1	5%
Bueno	2	10%
Válidos Regular	9	45%
Deficiente	8	40%
Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 13**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 45% representa a que es Regular la evaluación de la capacitación de la cultura de riesgos, teniendo una deficiencia del 40%, con una tendencia a que en la organización no siempre hay capacitaciones, generando en los colaboradores cierto desconocimiento de los mismos.



**Pregunta N° 14.** ¿Cómo evalúa la administración de riesgos y planes de contingencia en el presente?

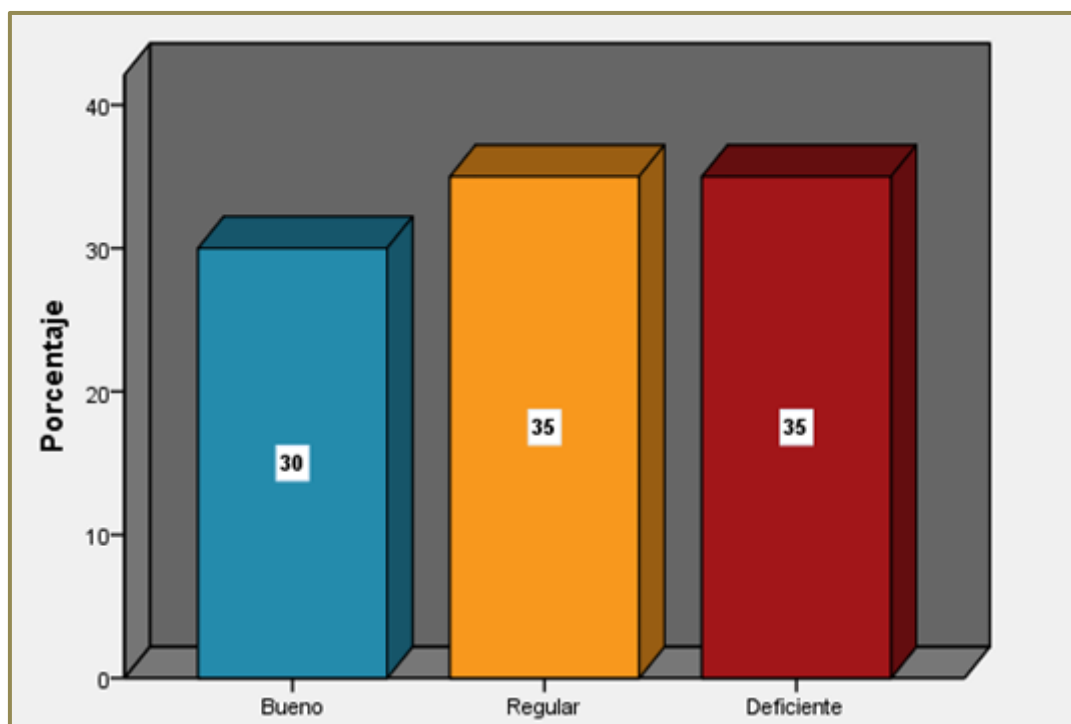
**Tabla N° 14**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bueno	6	30%
	Regular	7	35%
	Deficiente	7	35%
	Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

*Figura N° 14*



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Se observa que solo el 35% de los encuestados evalúa de forma Deficiente y Regular un plan de contingencia en el presente, ya que no se le está dando mucha importancia a una gestión de riesgos en el presente.

**Pregunta N° 15.** ¿Cómo evalúa el número de personal del área de control interno?

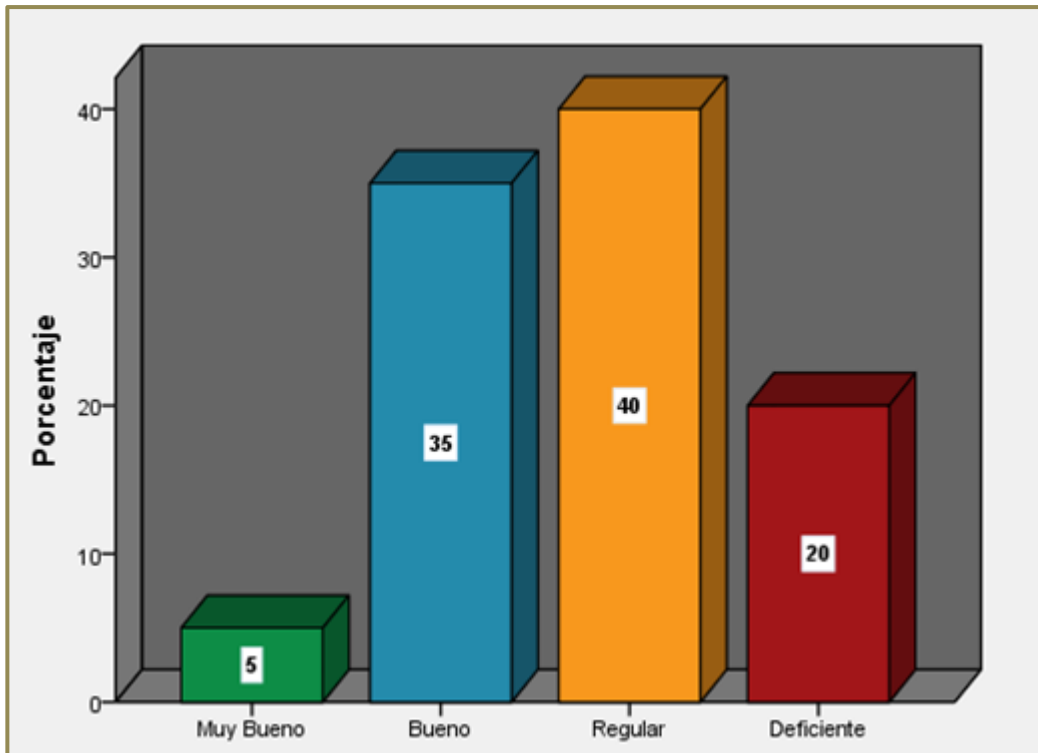
**Tabla N° 15**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	1	5%
Bueno	7	35%
Válidos Regular	8	40%
Deficiente	4	20%
Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 15**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 40% representa a que es Regular el número de personal del área de control interno, teniendo como Muy Bueno un 5%, muchas veces se necesita más personal por el mismo modo de que parte del trabajo es manual.

**Pregunta N° 16.** ¿Cómo evalúa el proceso de arqueo a la recaudación?

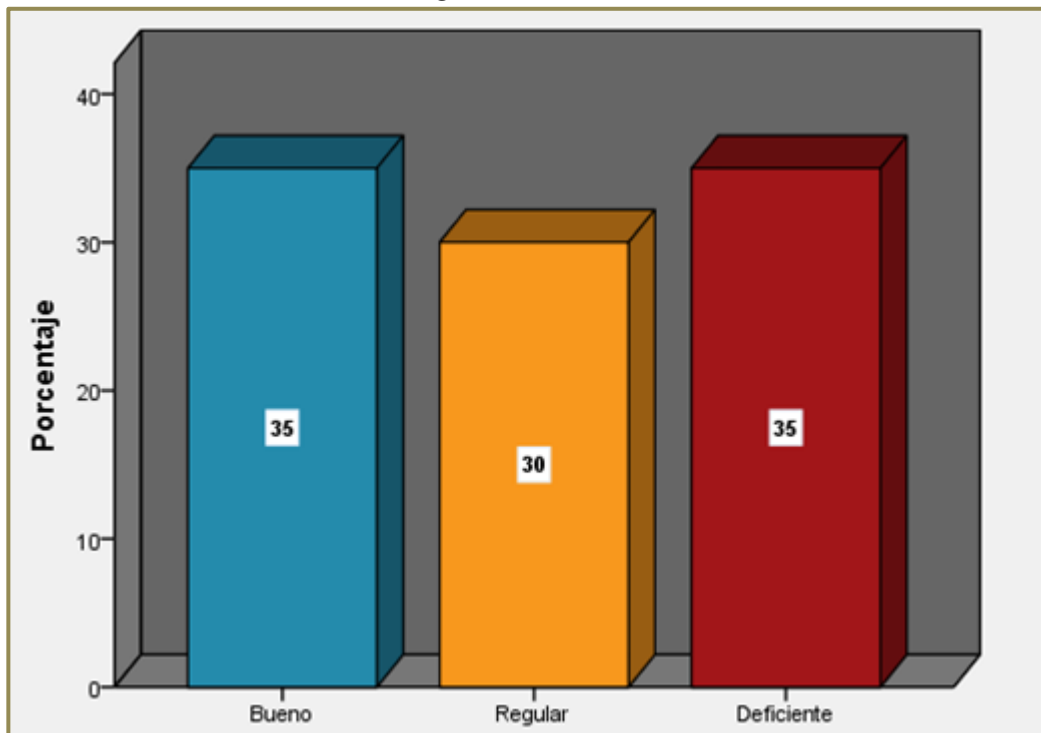
**Tabla N° 16**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bueno	7	35%
	Regular	6	30%
	Deficiente	7	35%
	Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 16**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 35% representa a que es Regular y el otro 35% a que es Deficiente el proceso de arqueo a la recaudación, ya no se han encontrado documentos en físico en la empresa que represente dichos arqueos que se hayan realizado.

**Pregunta N° 17.** ¿Cómo evalúa la omisión de gastos sin sustento de comprobantes de pago en la contabilidad para reducir el pago de tributos?

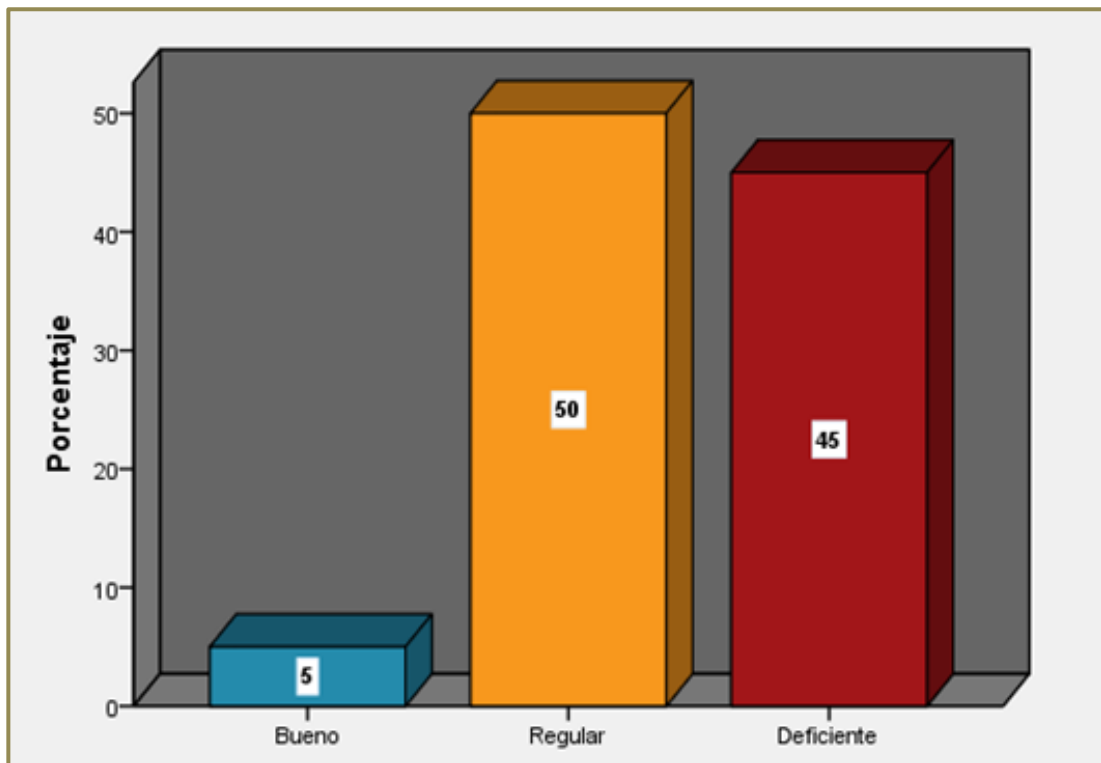
**Tabla N° 17**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bueno	1	5%
	Regular	10	50%
	Deficiente	9	45%
	Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 17**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Se observa que el 50% de los encuestados evalúa de forma Regular la omisión de gastos sin sustento de comprobantes de pago en la contabilidad para reducir el pago de tributos, ya que de forma deficiente representa el 45%, teniendo la empresa muchos gastos que no son sustentados con el debido comprobante de pago.

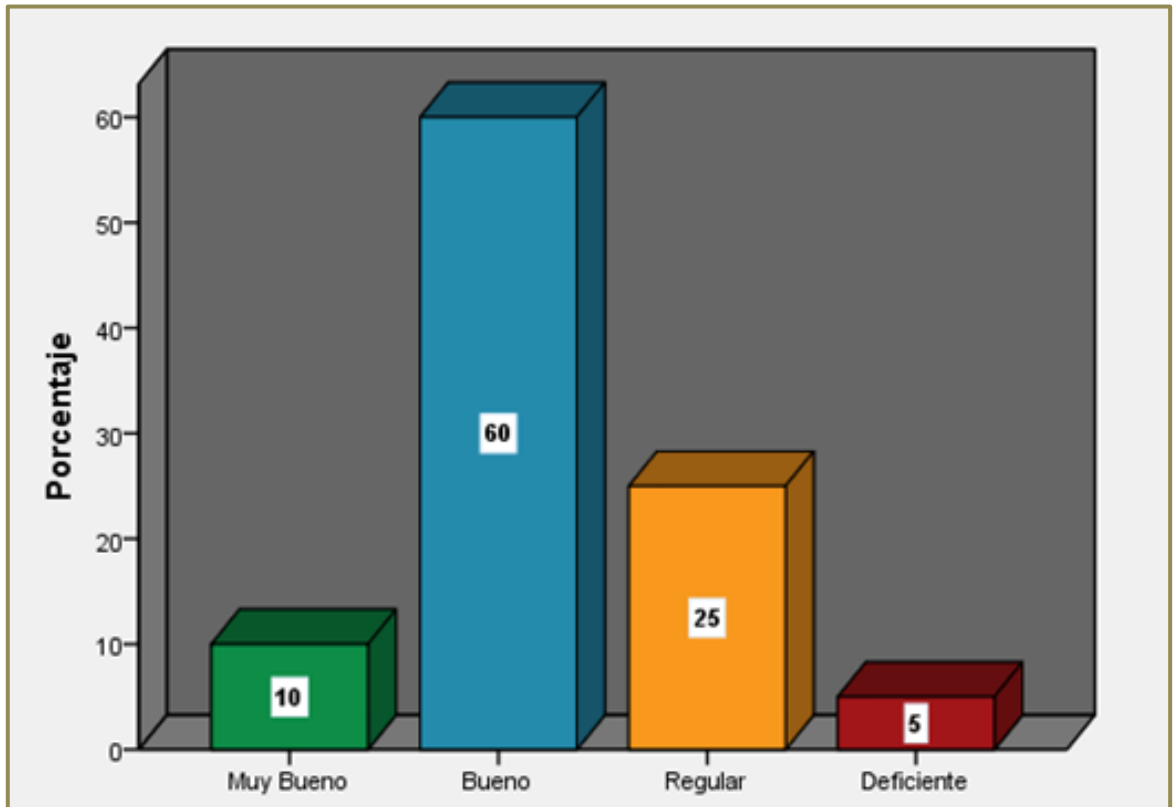
**Pregunta N° 18.** ¿Cómo califica el área de control si contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa?

**Tabla N° 18**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	2	10%
Bueno	12	60%
Regular	5	25%
Deficiente	1	5%
Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C  
**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 18**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C  
**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Se observa que el 60% de los encuestados califica que el área de control interno si contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa, mientras que solo un 5% lo califica como deficiente, a través de los monitoreo del personal se logra detectar intentos de fraudes por algunos de los trabajadores y así de esta manera no perjudicar la rentabilidad de la organización.

**Pregunta N° 19.** ¿Cómo evalúa las herramientas de control existentes en el área de Tesorería?

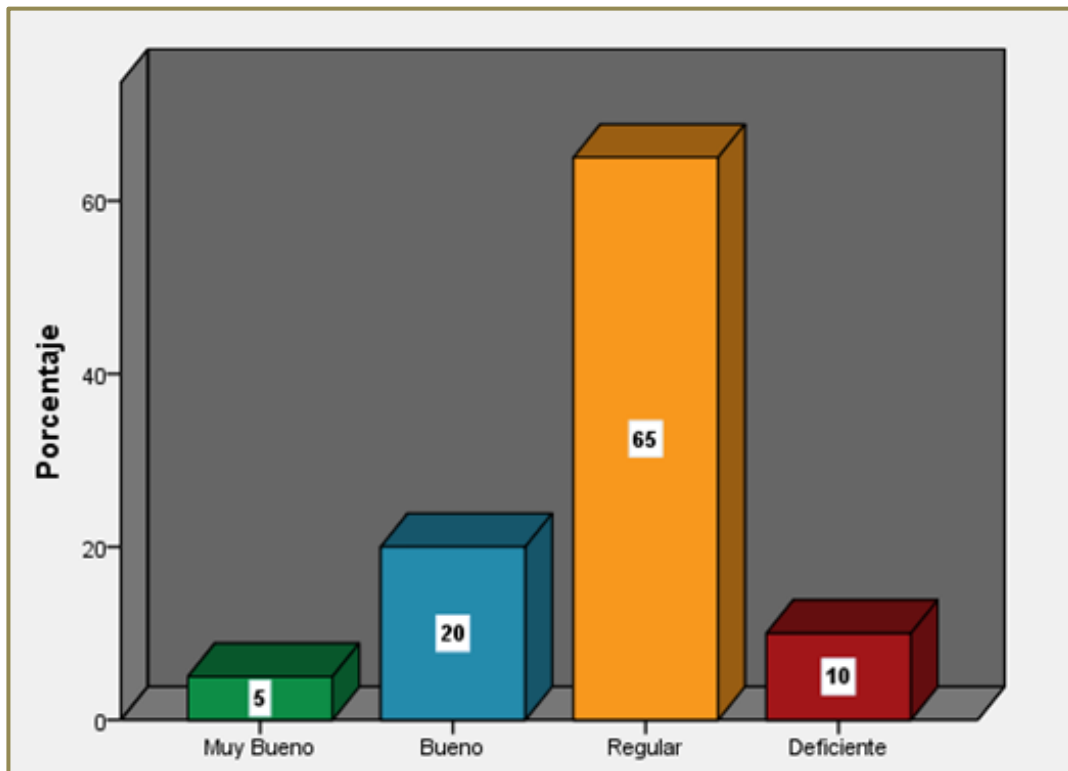
**Tabla N° 19**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	1	5%
Bueno	4	20%
Válidos Regular	13	65%
Deficiente	2	10%
Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 19**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Se observa que el 65% de los encuestados califica que el área de tesorería cuenta con herramientas de control interno para sus procesos, queriendo decir que se tiene eficiencia regular en tal área que no es la optima para un área de suma importancia.

**Pregunta N° 20.** ¿Cómo considera la ejecución del gasto sin documentación Sustentatorio?

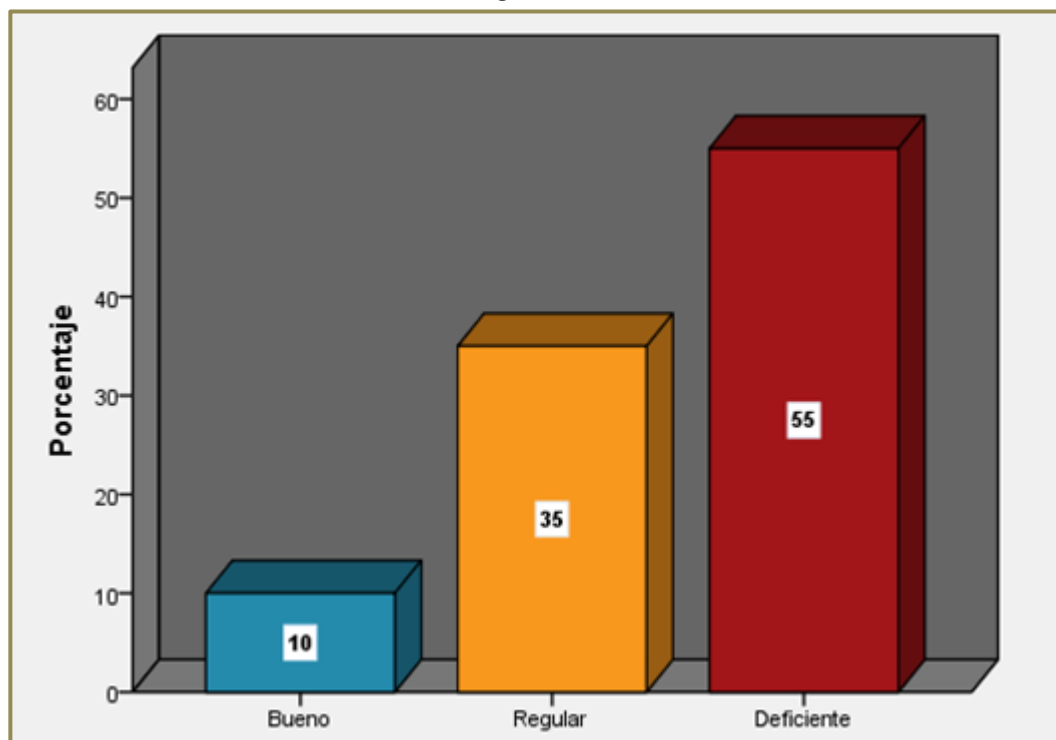
**Tabla N° 20**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bueno	2	10%
	Regular	7	35%
	Deficiente	11	55%
	Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 20**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Se observa que el 55% de los encuestados sostiene que no se cumplen con la formalidad de los requisitos de los documentos que dan salida al flujo de efectivo, es decir en la mayoría de los gastos para la empresa.

**Pregunta N° 21.** ¿Cómo califica la implementación de actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos?

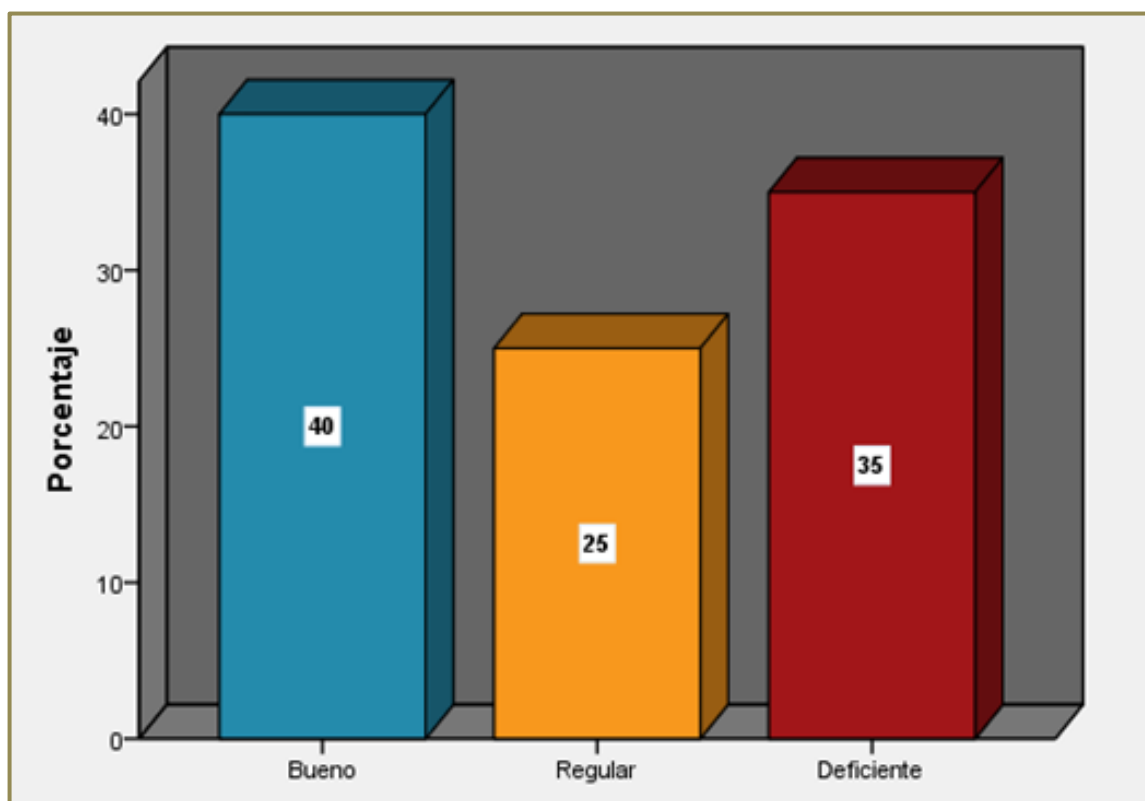
**Tabla N° 21**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bueno	8	40%
	Regular	5	25%
	Deficiente	7	35%
	Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 21**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Se observa que el 40% de los encuestados califica como Bueno la implementación de actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos, teniendo a la par un 35% como deficiente, muchas veces no se están realizando actividades para fomentar el cumplimiento del manual.



**Pregunta N° 22.** ¿Cómo evalúa el control de las actividades en el área?

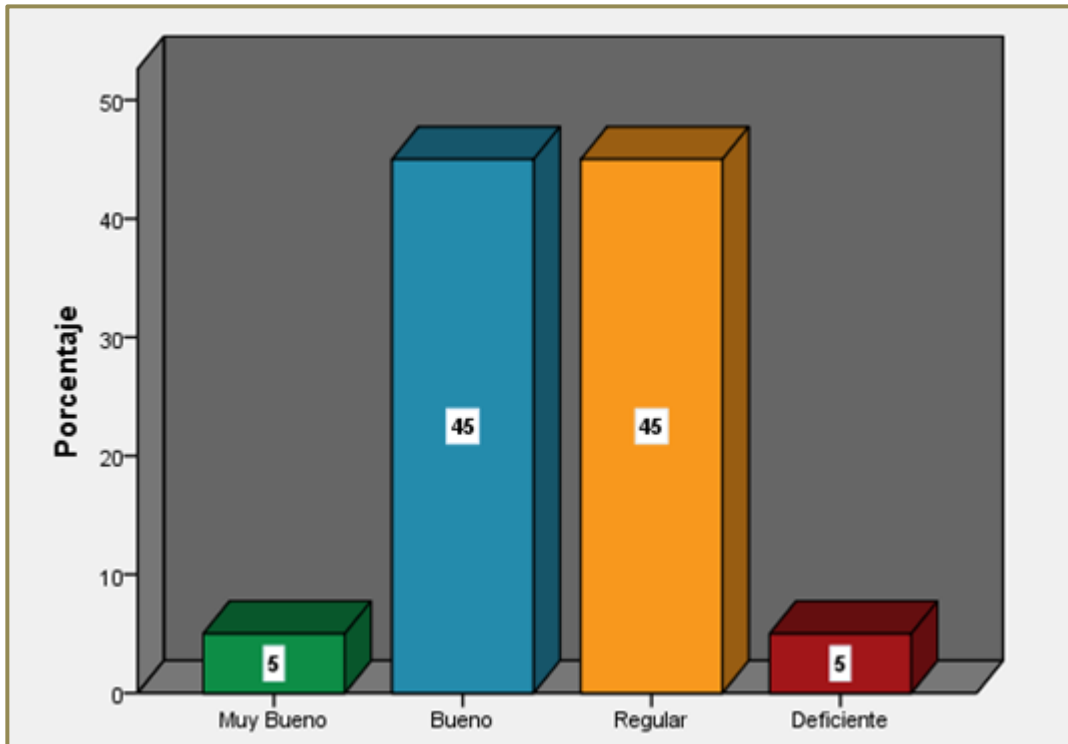
**Tabla N° 22**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy Bueno	1	5%
	Bueno	9	45%
	Regular	9	45%
	Deficiente	1	5%
	Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 22**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 45% representa a que es Bueno y el otro 45% a que es Regular el control de las actividades en el área, han venido implementando herramientas para poder realizar un mejor trabajo.

**Pregunta N° 23.** ¿Cómo califica la protección de los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) de la unidad administrativa?

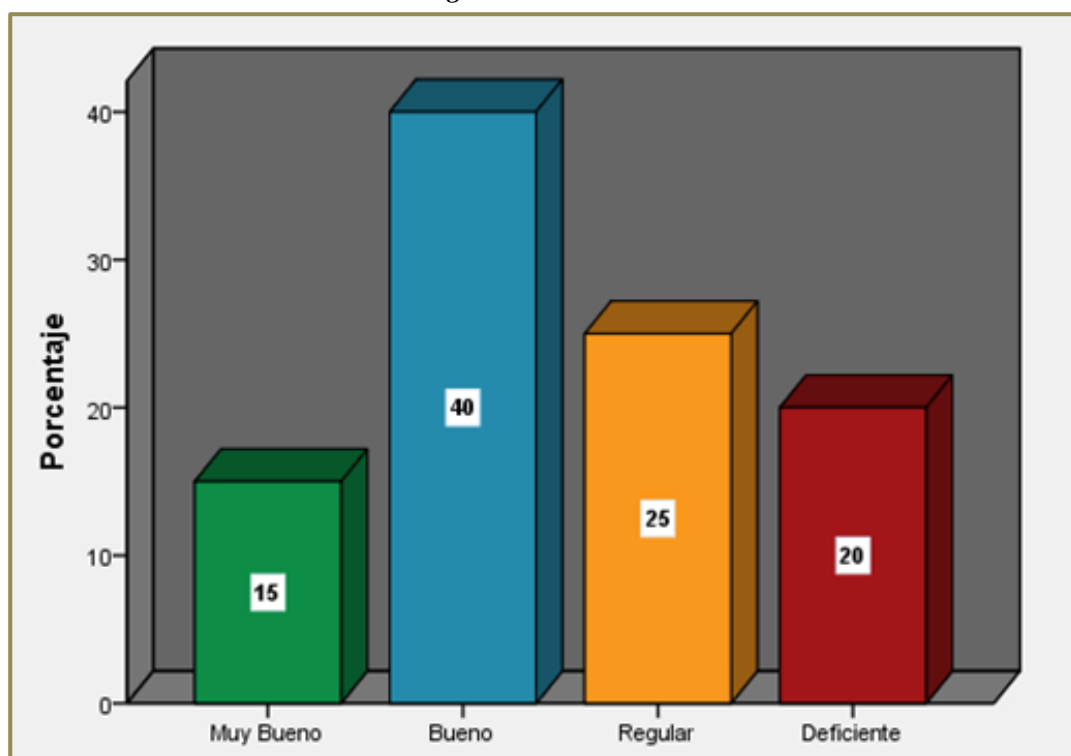
**Tabla N° 23**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	3	15%
Bueno	8	40%
Válidos Regular	5	25%
Deficiente	4	20%
Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 23**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 40% califica que es Bueno la protección de los recursos institucionales, se han implementado políticas para salvaguardar dichos recursos, y no existan faltantes en los trabajadores al momento de liquidar sus ventas.

**Pregunta N° 24.** ¿Cómo evalúa la comunicación de los informes de control a la Gerencia?

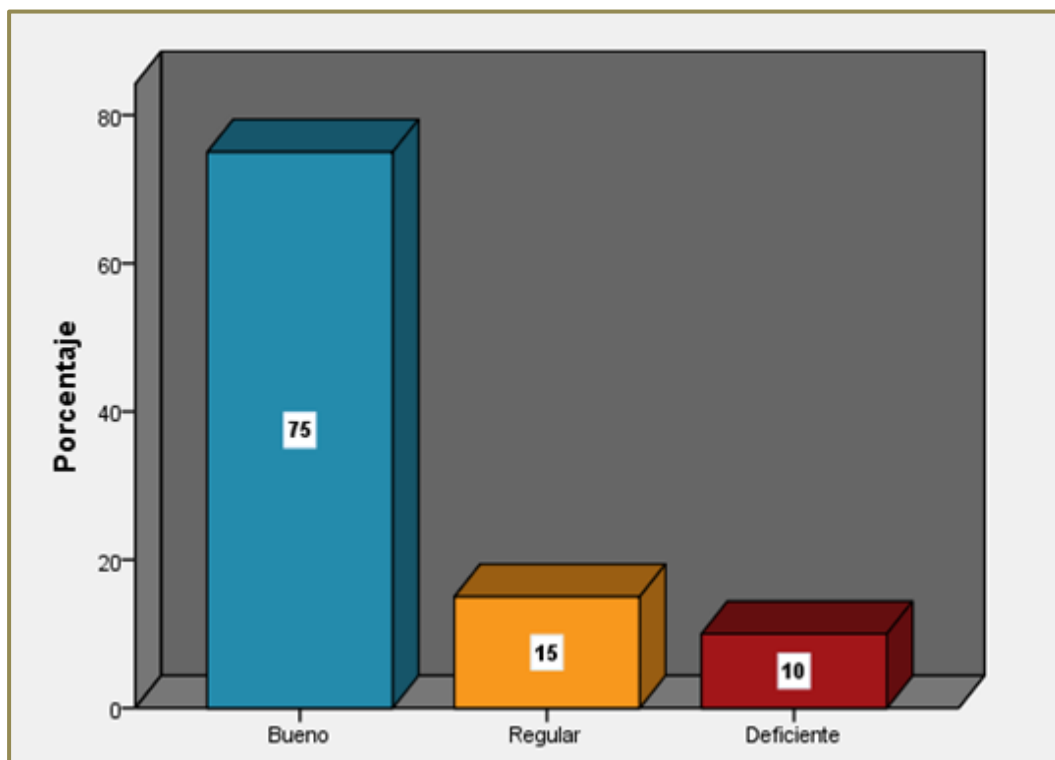
**Tabla N° 24**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bueno	15	75%
	Regular	3	15%
	Deficiente	2	10%
	Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 24**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Se observa que el 75% de los encuestados evalúa como Bueno la comunicación de los informes de control a gerencia, mientras solo un 10% lo considera deficiente, los informes son de la variación de ventas y de comunicación de posibles riesgos de hurto por parte de sus colaboradores.

**Pregunta N° 25.** ¿Cómo evalúa las herramientas de los sistemas de información?

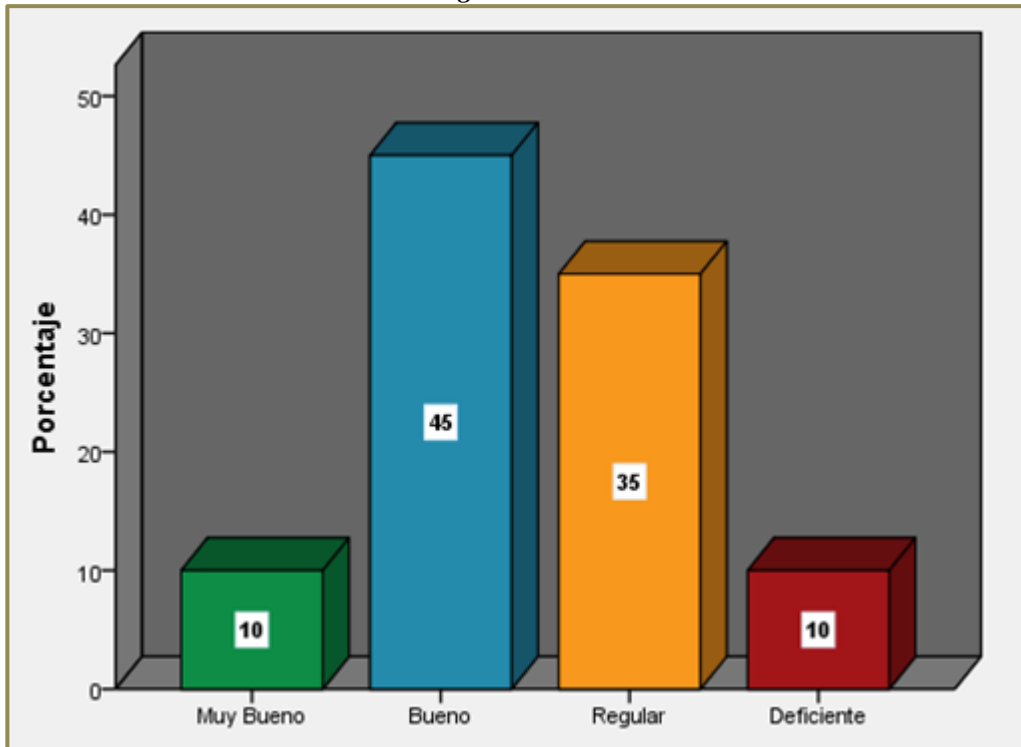
**Tabla N° 25**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy Bueno	2	10%
	Bueno	9	45%
	Regular	7	35%
	Deficiente	2	10%
	Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 25**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 45% evalúa que es Bueno las herramientas de los sistemas de información, existen falencias con respecto al sistema de ventas de pasajes, porque no proporciona cifras exactas, generando ciertas incomodidades para el desarrollo del trabajo.

**Pregunta N° 26.** ¿Cómo califica la seguridad de la información (Backup)?

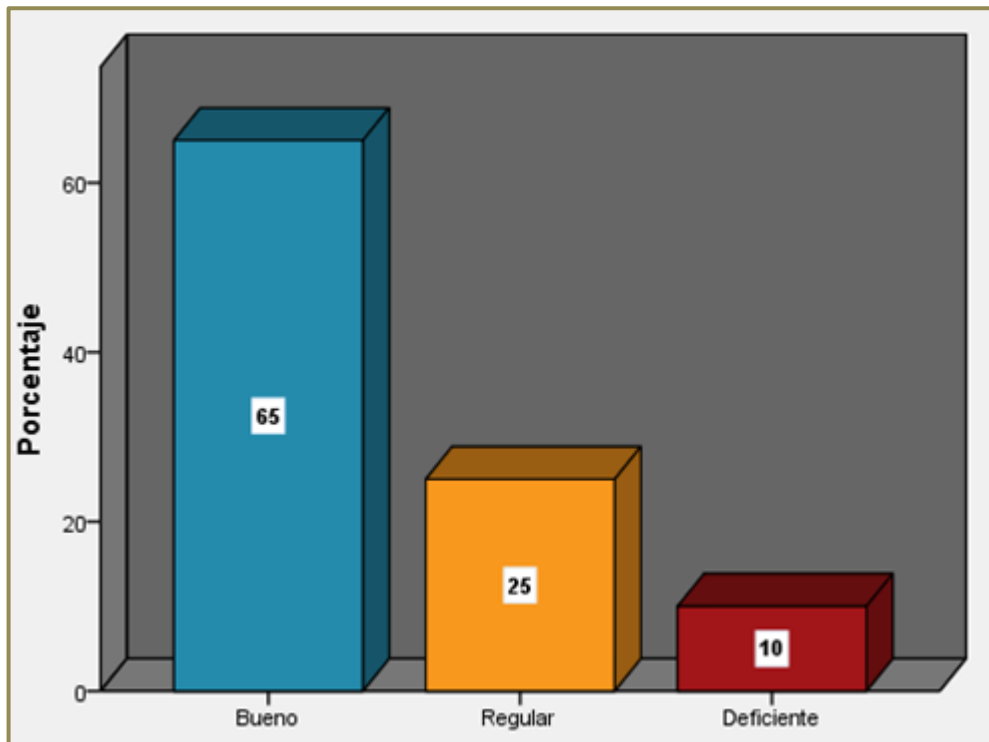
**Tabla N° 26**

	Frecuencia	Porcentaje	
Válidos	Bueno	13	65%
	Regular	5	25%
	Deficiente	2	10%
	Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 26**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 65% califica como Bueno la seguridad de información (Backup), ya que cada área mantiene su información archivada en lugar seguro con diferentes copias ante cualquier contingencia que pueda surgir.

**Pregunta N° 27.** ¿Cómo evalúa las políticas de control en el área de Tesorería?

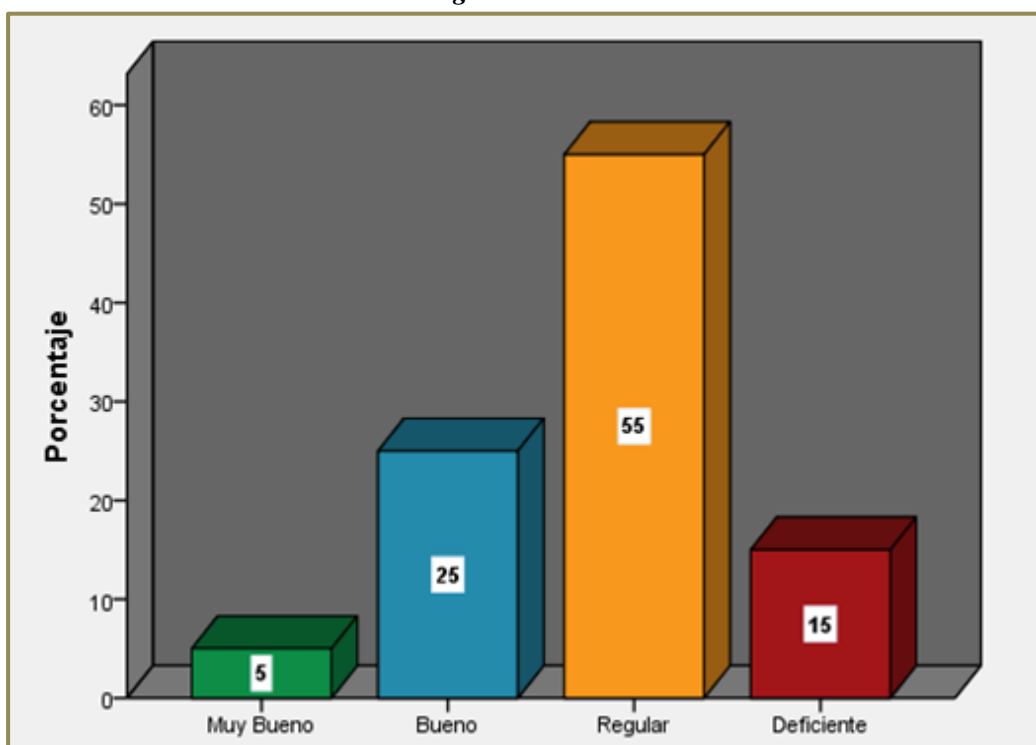
**Tabla N° 27**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	1	5%
Bueno	5	25%
Válidos Regular	11	55%
Deficiente	3	15%
Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

*Figura N° 27*



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 55% evalúa como Regular las políticas de control en el área de tesorería, mientras que solo un 5% lo considera como Muy Bueno, hay ciertas políticas que no se están cumpliendo.

**Pregunta N° 28.** ¿Cómo califica el Manual de Procedimientos referidos al Control de Tesorería?

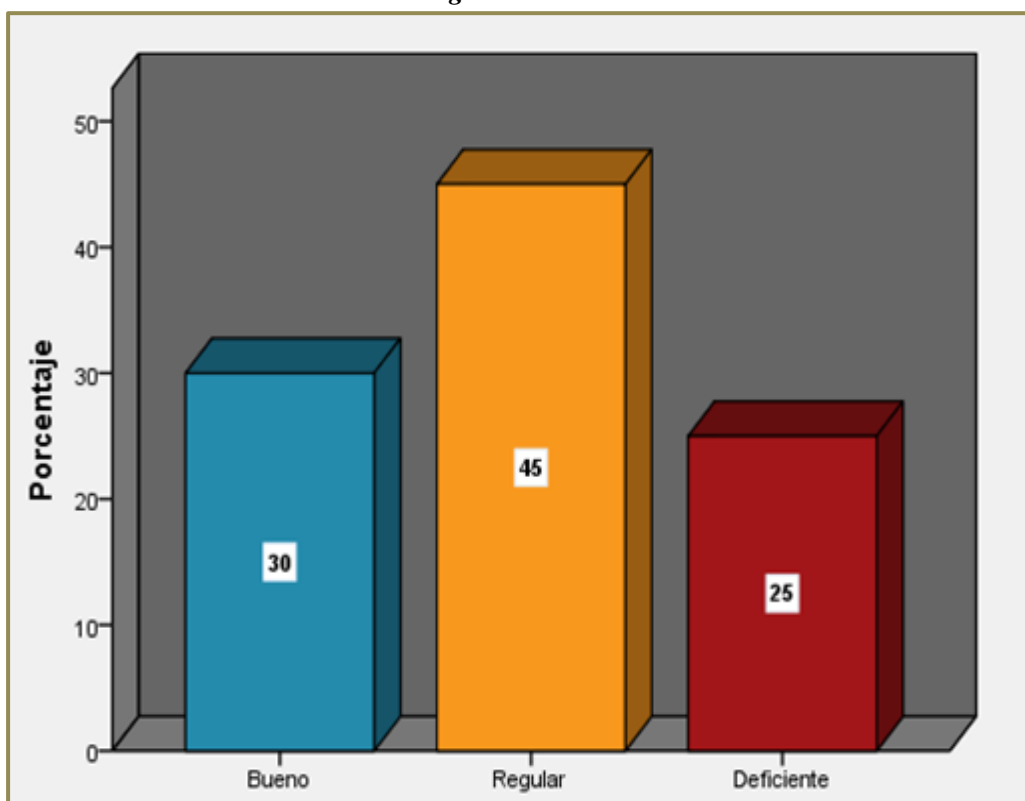
**Tabla N° 28**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bueno	6	30%
	Regular	9	45%
	Deficiente	5	25%
	Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**Figura N° 28**



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Se observa que el 45% de los encuestados califica como Regular el Manual de Procedimientos referidos al Control de Tesorería, mientras que Deficiente representa el 25%.

**Pregunta N° 29.** ¿Cómo evalúa la difusión de indicadores entre el personal?

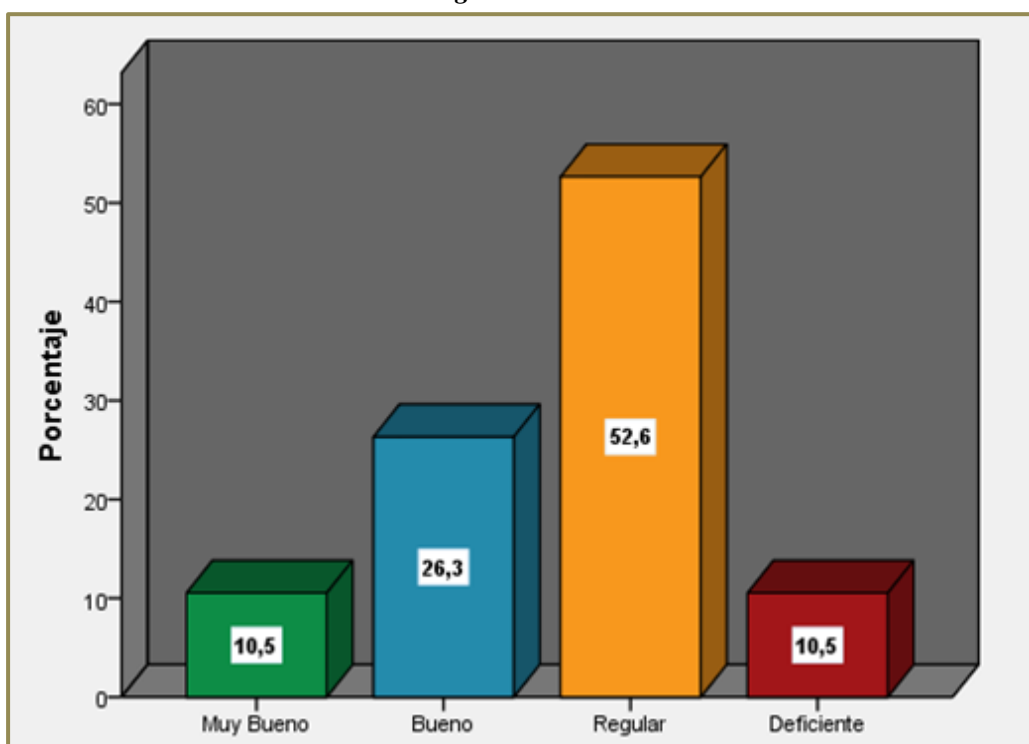
**Tabla N° 29**

	Frecuencia	Porcentaje

Válidos	Muy Bueno	2	10%
	Bueno	5	25%
	Regular	10	50%
	Deficiente	2	10%
Total		19	95%
Perdidos	Sistema	1	5%
Total		20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C  
**ELABORACION:** Propia

*Figura N° 29*



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C  
**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Se observa que el 50% de los encuestados evalúa como Regular la difusión de indicadores entre el personal, no se está difundiendo indicadores como debe ser.

**Pregunta N° 30.** ¿Cómo evalúa la implementación de acceso de la información al personal responsable?

**Tabla N° 30**

	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

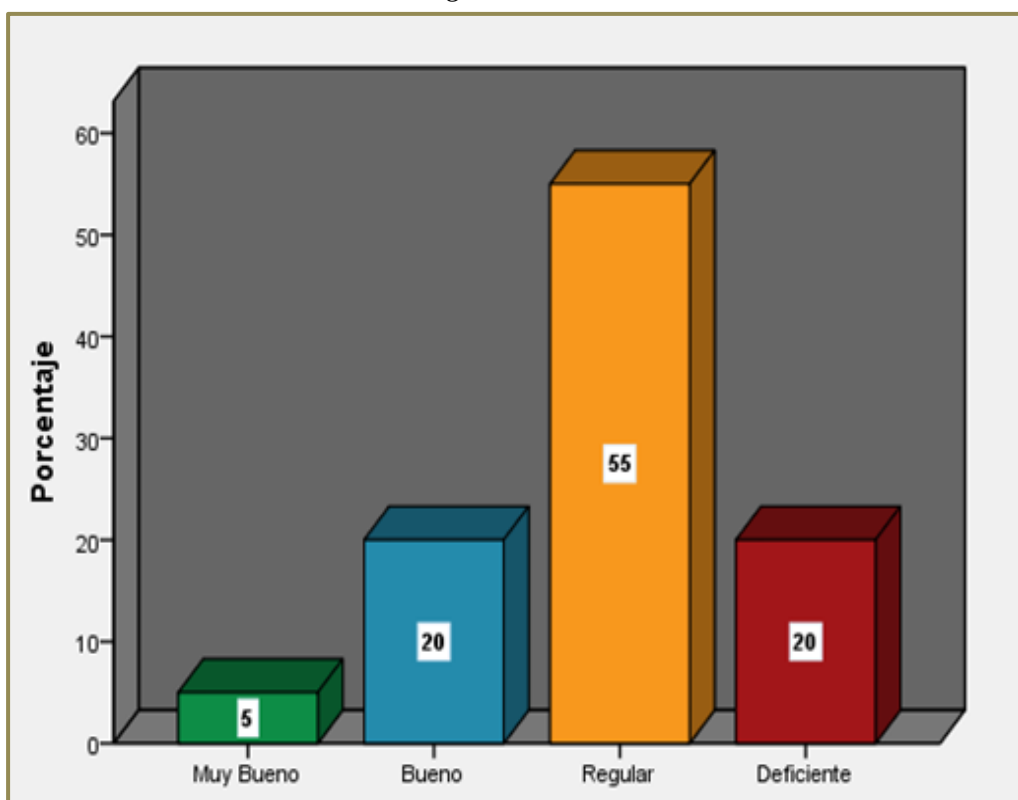


Válidos	Muy Bueno	1	5%
	Bueno	4	20%
	Regular	11	55%
	Deficiente	4	20%
	Total	20	100%

FUENTE: Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

ELABORACION: Propia

Figura N° 30



FUENTE: Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

ELABORACION: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 55% evalúa como Regular la implementación de acceso de la información al personal responsable, mientras que el 20% lo evalúa como Deficiente, así se hará una mejor toma de decisiones.

**Pregunta N° 31.** ¿Cómo evalúa la información que se utiliza en las actividades de control?

Tabla N° 31

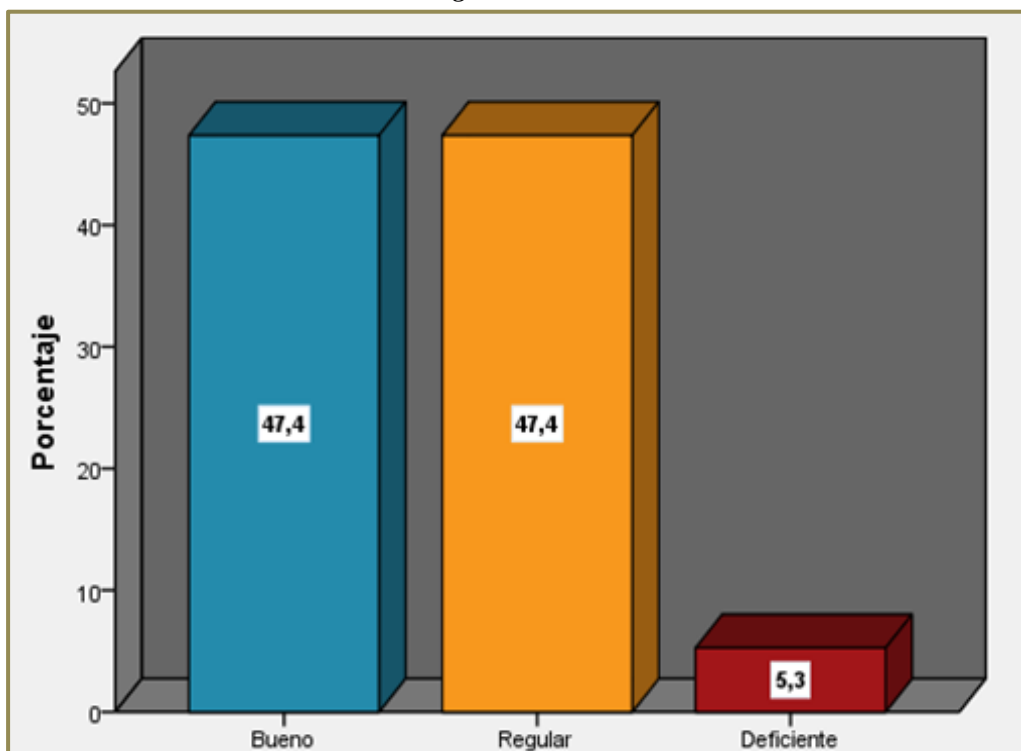
	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

Válidos	Bueno	9	45%
	Regular	9	45%
	Deficiente	1	5%
	Total	19	95%
Perdidos	Sistema	1	5%
Total		20	100%

FUENTE: Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

ELABORACION: Propia

Figura N° 31



FUENTE: Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

ELABORACION: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 45% representa a que es Bueno y el otro 45% a que es Regular en la evaluación de información que se utiliza en las actividades de control, se observó liquidaciones que son los principales herramientas de trabajo para detectar algún faltante de efectivo.

**Pregunta N° 32.** ¿Cómo evalúa los sistemas de información si aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información?

Tabla N° 32

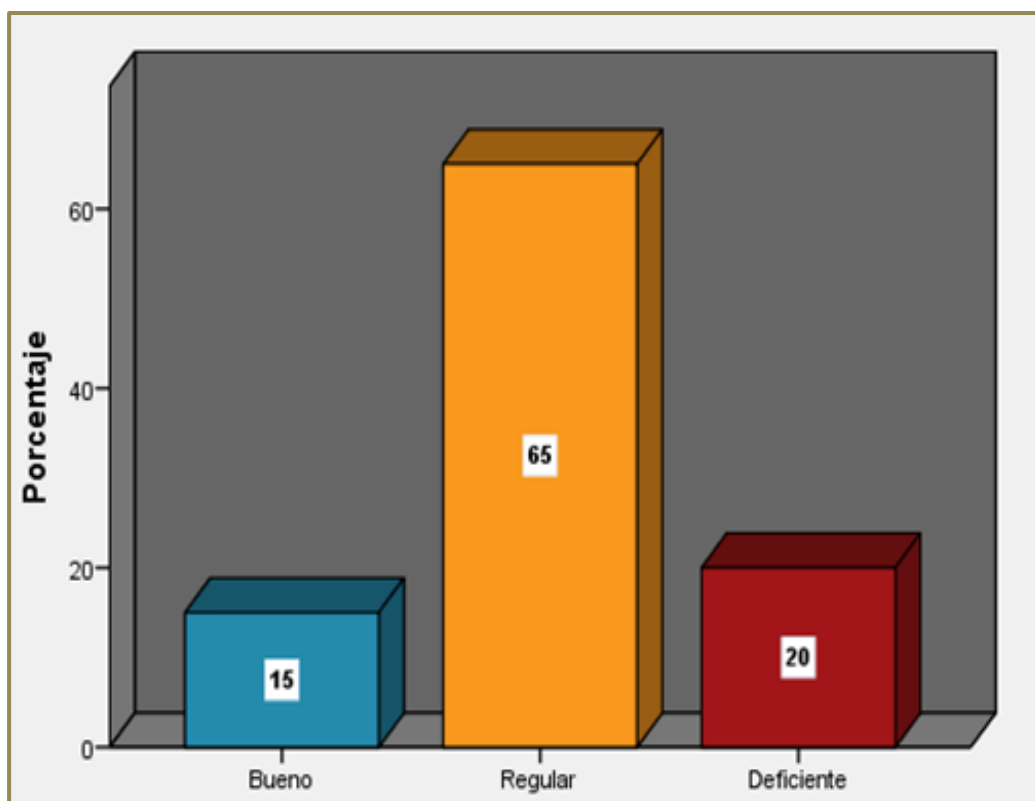
	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

Válidos	Bueno	3	15%
	Regular	13	65%
	Deficiente	4	20%
	Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

*Figura N° 32*



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 65% evalúa como Regular a los sistemas de información, con el nuevo sistema que se ha implementado en la venta de pasajes se está teniendo problemas, por lo están trabajando directamente desde la nube, así como tiene sus ventajas también tiene sus desventajas.

**Pregunta N° 33.** ¿Cómo evalúa la seguridad de información?

**Tabla N° 33**

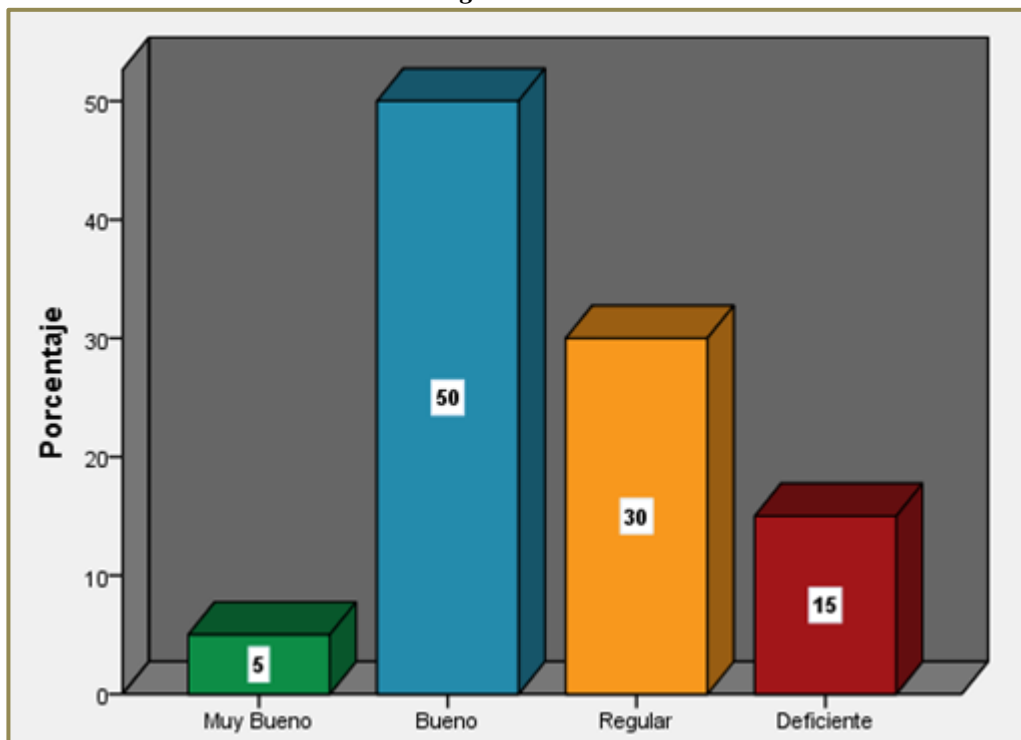
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy Bueno	1	5%

Bueno	10	50%
Regular	6	30%
Deficiente	3	15%
Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

*Figura N° 33*



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Se observa que el 50% de los encuestados evalúa como Bueno la seguridad de información, ya que cada área mantiene copias de seguridad almacenadas en lugar seguro, si es que surja alguna inconsistencia con el sistema de información.

**Pregunta N° 34.** ¿Cómo califica los sistemas de información en la toma de decisiones?

**Tabla N° 34**

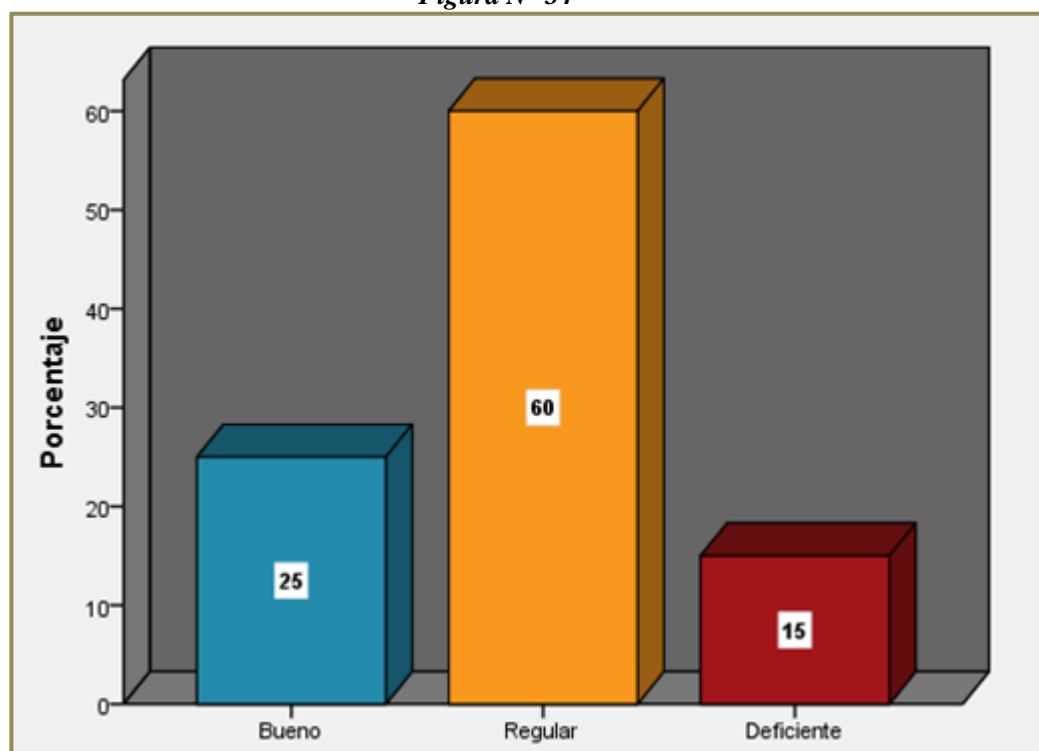
	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Bueno	5	25%

Regular	12	60%
Deficiente	3	15%
Total	20	100%

FUENTE: Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

ELABORACION: Propia

Figura N° 34



FUENTE: Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

ELABORACION: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Se observa que el 60% de los encuestados califica como Regular los sistemas de información en la toma de decisiones, muchas veces porque el sistema no está brindando una información exacta, ya sea por mala manipulación de los trabajadores o errores del sistema por ser nuevo.

**Pregunta N° 35.** ¿Cómo evalúa la difusión de programas y objetivos de su área con su personal?

Tabla N° 35

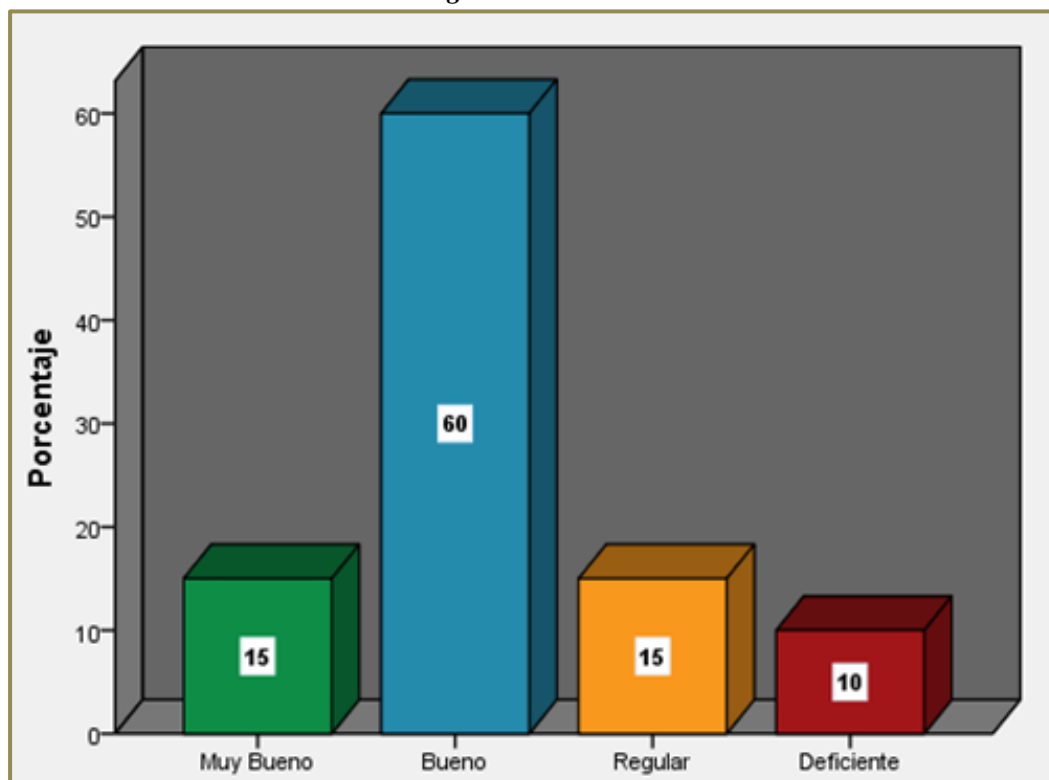
	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Muy Bueno	3	15%

Bueno	12	60%
Regular	3	15%
Deficiente	2	10%
Total	20	100%

**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

*Figura N° 35*



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 60% evalúa como Bueno la difusión de programas y objetivos de su área con su personal, ya que así se están comprometiendo al personal al logro de los mismos, para bienestar de la empresa como del colaborador.

**Pregunta N° 36.** ¿Cómo evalúa la comunicación de retroalimentación del personal respecto al avance de los programas, metas y los objetivos?

**Tabla N° 36**

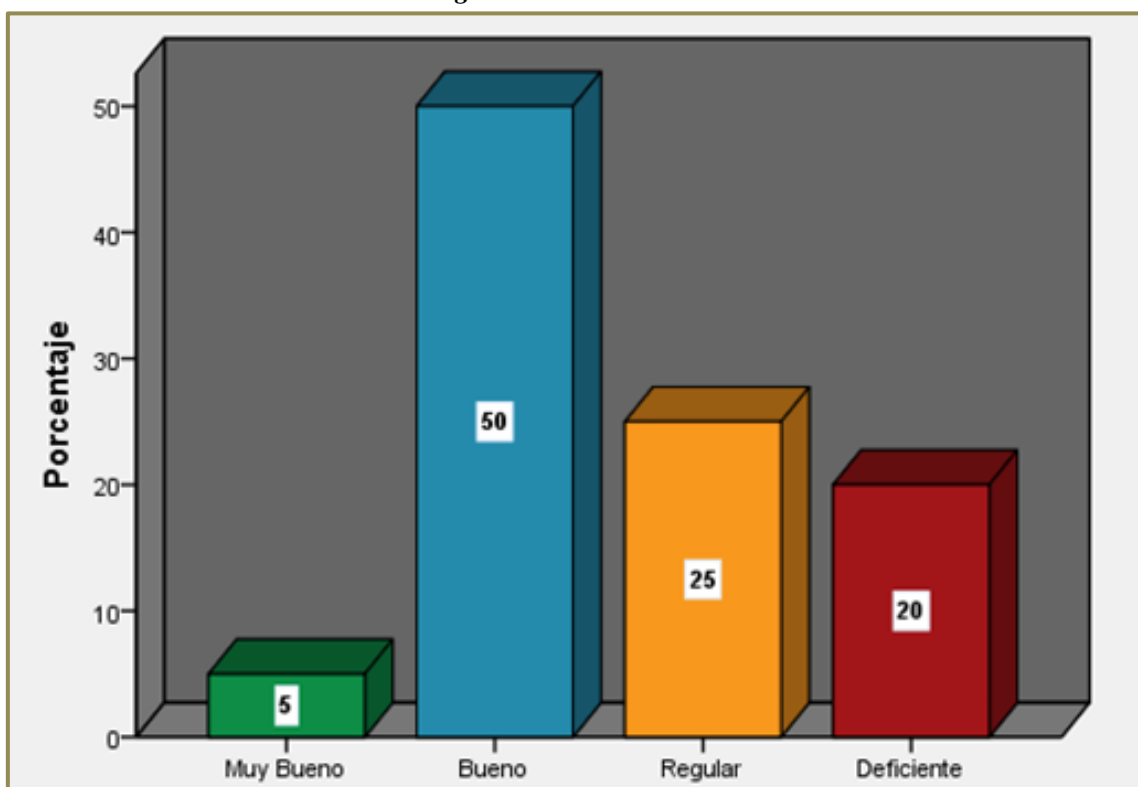
	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Muy Bueno	1	5%
Bueno	10	50%

Regular	5	25%
Deficiente	4	20%
Total	20	100%

FUENTE: Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

ELABORACION: Propia

Figura N° 36



FUENTE: Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

ELABORACION: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Se observa que el 50% de los encuestados evalúa como Bueno la comunicación de retroalimentación del personal respecto al avance de los programas, metas y los objetivos, teniendo un 20% como deficiente, no se le está dando un seguimiento adecuado del cumplimiento de las metas y objetivos.

**Pregunta N° 37.** ¿Cómo califica los medios de comunicación existentes para atender los requerimientos de usuarios externos?

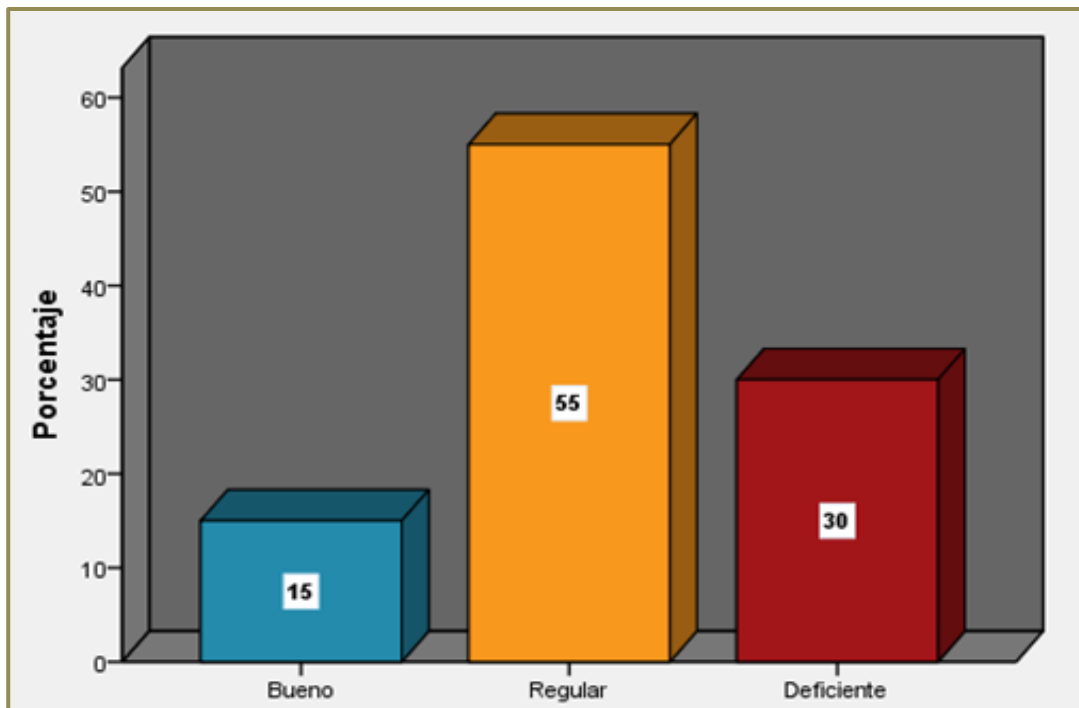
Tabla N° 37

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Bueno	3	15%
Válidos Regular	11	55%

Deficiente	6	30%
Total	20	100%

FUENTE: Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C  
 ELABORACION: Propia

Figura N° 37



FUENTE: Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C  
 ELABORACION: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 55% califica como Regular los medios de comunicación existentes para atender los requerimientos de usuarios externos, mientras que el 30% lo califica como deficiente, la empresa no cuenta con un correo corporativo u otro medio, solo se utiliza cuentas de Gmail, Hotmail, Outlook.

**Pregunta N° 38.** ¿Cómo evalúa que los componentes de control interno funcionan adecuadamente en su unidad administrativa?

Tabla N° 38

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	2	10%
Válidos Bueno	9	45%
Regular	9	45%

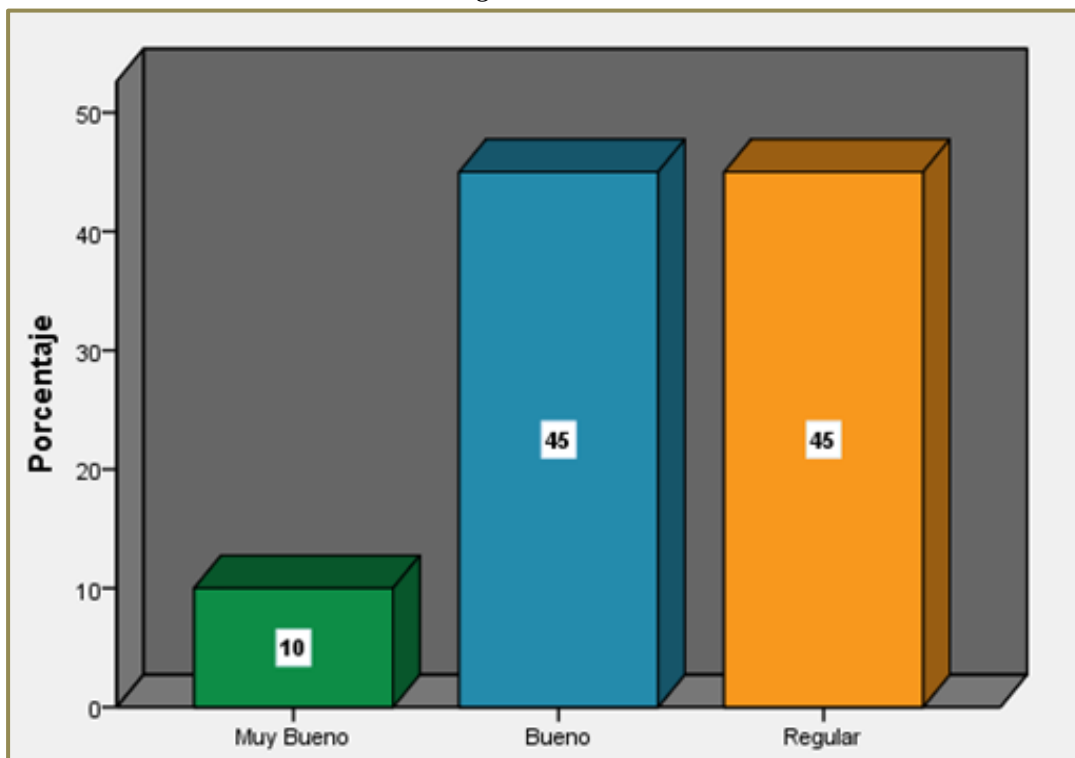


Total	20	100%
-------	----	------

FUENTE: Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

ELABORACION: Propia

*Figura N° 38*



FUENTE: Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

ELABORACION: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 45% representa a que es Bueno y el otro 45% a que es Regular en la evaluación de los componentes de control interno.

**Pregunta N° 39.** ¿Cómo evalúa la atención de las recomendaciones en materia de control interno?

**Tabla N° 39**

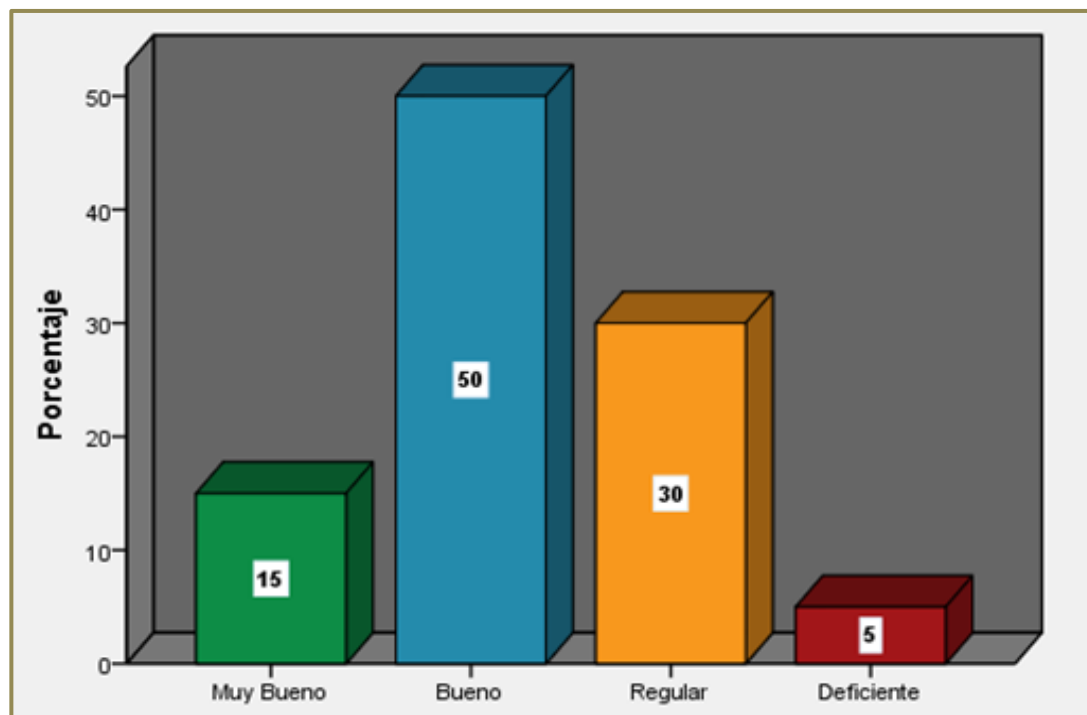
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy Bueno	3	15%
	Bueno	10	50%

Regular	6	30%
Deficiente	1	5%
Total	20	100%

FUENTE: Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

ELABORACION: Propia

*Figura N° 39*



FUENTE: Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

ELABORACION: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 50% evalúa como Buena la atención de las recomendaciones en materia de control interno, con una tendencia a mejorar ya que muchas veces no se han tomado en cuenta alguna de las recomendaciones que se han informado.

**Pregunta N° 40.** ¿Cómo evalúa la atención de las recomendaciones en materia de control interno emitidas por los administrativos?

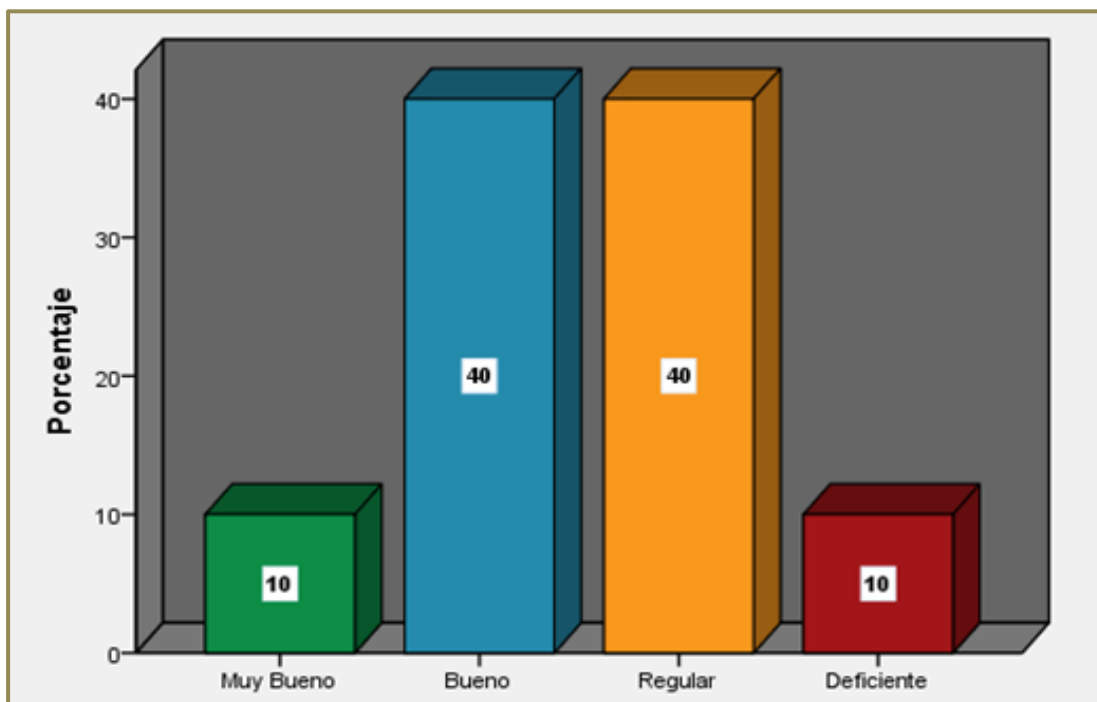
**Tabla N° 40**

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Muy Bueno	2	10%
Bueno	8	40%
Regular	8	40%

Deficiente	2	10%
Total	20	100%

FUENTE: Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C  
 ELABORACION: Propia

Figura N° 40



FUENTE: Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C  
 ELABORACION: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 40% representa a que es Bueno y el otro 40% a que es Regular en la atención de las recomendaciones en materia de control interno emitidas por los administrativos, se tiene un historial de todos los informes emitidos a gerencia para una correcta toma de decisiones.

**3.1.7. Resultados del cuestionario de control interno**

El instrumento de cuestionario nos proporciona mediante las evidencias si existe o no controles, de igualmanera determina las funciones de los trabajadores y sus limitacione; siendo esto provechoso ya que de este instrumento se corrobora el riesgo en los funcionamientos de los procesos.

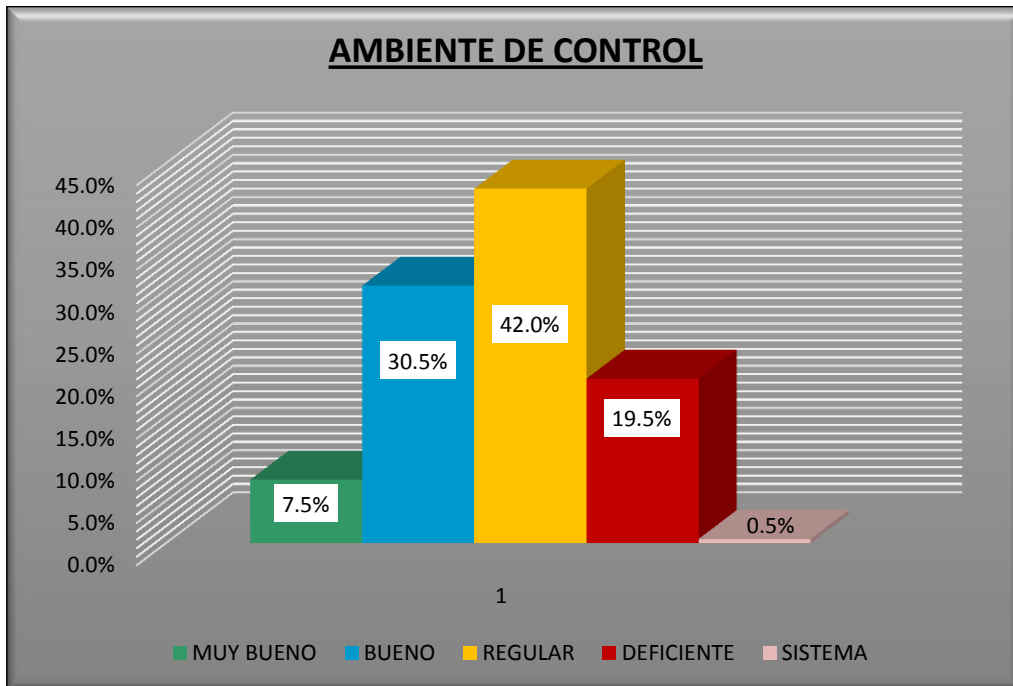
Gracias al empleo del cuestionario ejecutado al personal de tesorería y áreas involucradas es para asistir en la determinación del rendimiento de dicha área con la presencia o carencia de controles; se determinó que esta área tiene un riesgo permanente que podría llevar a la inestabilidad de la empresa en algún periodo, las respuestas manifestaron carencia principalmente de actividades de control, actividades de monitoreo y evaluación de riesgos que son tres dimensiones del control interno. La gradualidad de las preguntas nos llevó a un panorama mucho más próximo a la realidad.

#### **3.1.7.1. Tabulación de las respuestas según las dimensiones del control interno**

De la aplicación del cuestionario de control interno realizado al área de tesorería e involucradas se obtienen los siguientes resultados de forma resumida y específica.

*Figura N° 04 ANALISIS: AMBIENTE DE CONTROL*

*Preguntas de 1 a 10*



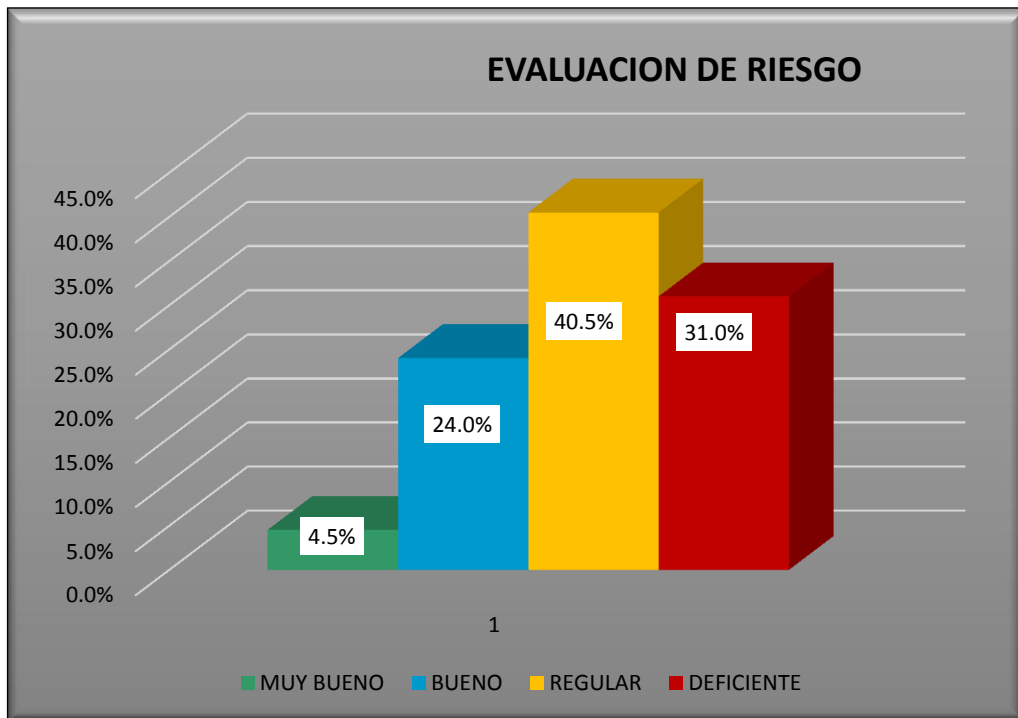
**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C  
**ELABORACION:** Propia

***INTERPRETACIÓN:***

Del 100% de los encuestados el 42% asume que en la empresa se mantiene un ambiente de control regular, a comparación de un 30.5% quienes mencionan que el ambiente de control es bueno; en consecuencia en la empresa Tours Ángel Divino S.A.C. se trabaja en un ambiente de control de manera regular, lo que indica que las problemáticas se trabajan de manera horizontal.

***Figura N° 05 ANALISIS: EVALUACION DE RIESGO***

*Preguntas de 11 a 20*



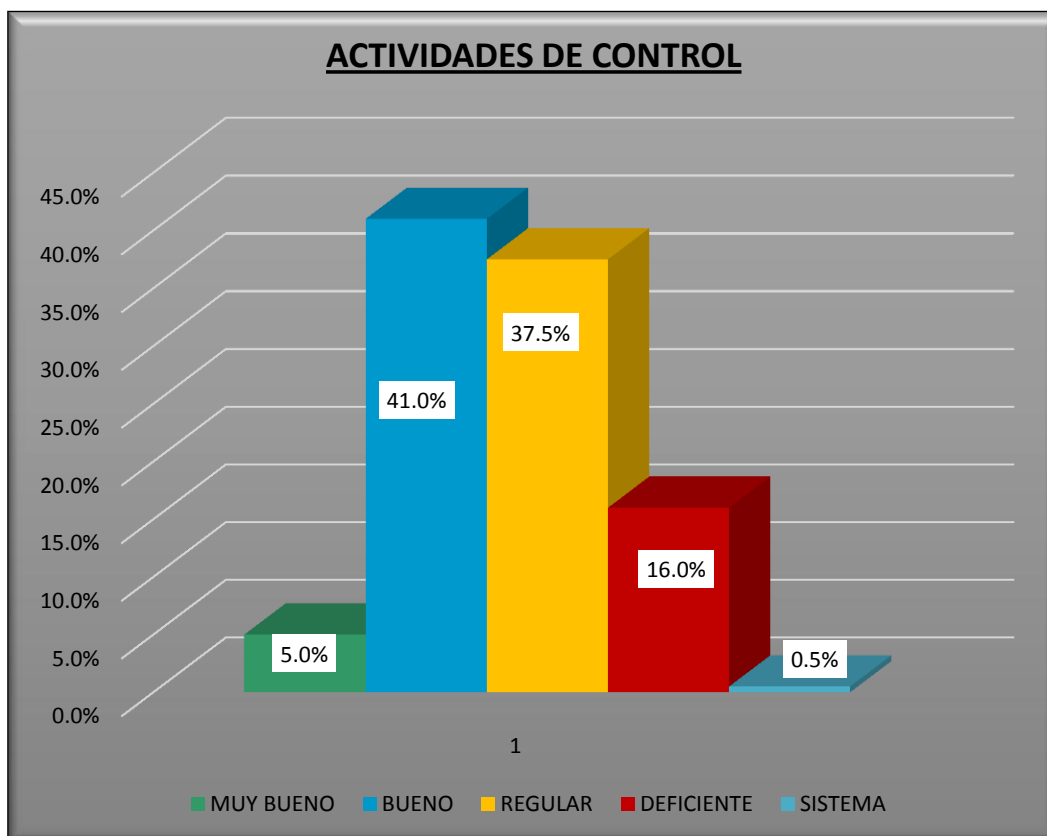
**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C  
**ELABORACION:** Propia

***INTERPRETACIÓN:***

Al analizar esta dimensión, vemos que el personal de la empresa considera que no se tiene un plan de contingencia ante cualquier evento negativo que se pueda presentar, ya que aproximadamente el 70% casi la mayoría tiene este concepto, por tal razón reconocen las deficiencias del área y en los procesos.

***Figura N° 06 ANALISIS: ACTIVIDAD DE CONTROL***

*Preguntas de 21 a 30*



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

***INTERPRETACIÓN:***

Es considerable observar esta dimensión donde los encuestados el 78% aproximadamente considera que las actividades de control son de regular a buena, debemos asumir que la mayoría del personal lleva a cabo sus responsabilidades de manera sistematica y sin tener conocimiento de los errores que van generando sin que haya una gerarquia de mando que les indique sus debilidades, asumiendo de esta manera que todo marcha regular.

***Figura N° 07 ANALISIS: INFORMACION Y COMUNICACIÓN***

***Preguntas de 31 a 37***



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C  
**ELABORACION:** Propia

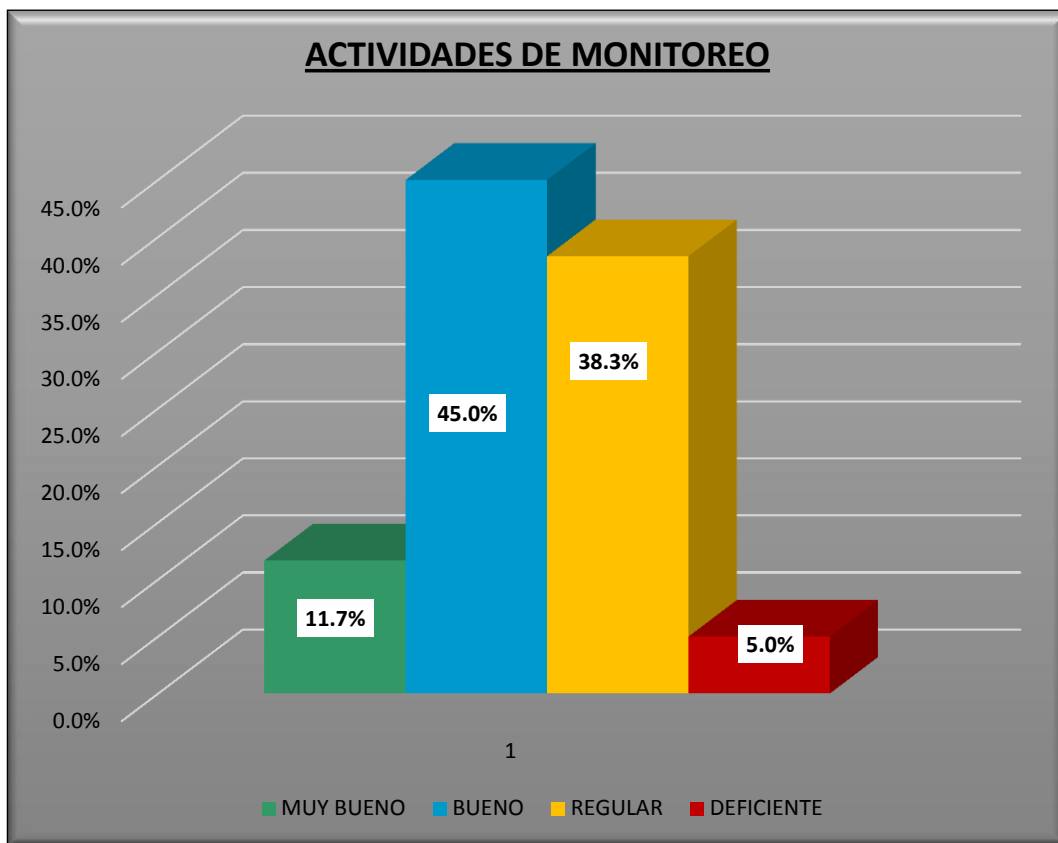
***INTERPRETACIÓN:***

Respecto a esta dimensión del control interno la mayoría de los encuestados manifiesta que se mantiene una comunicación fluida en el ambiente, aproximadamente 78% del total; mientras que un 16.4% indica que no hay comunicación, en lo que asumimos que un área o un reducido grupo no podrían estar integrado respecto a la difusión de informaciones relevantes en la empresa.

***Figura N° 08 ANALISIS: ACTIVIDADES DE MONITOREO***

***Preguntas de 38 A 40***





**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C  
**ELABORACION:** Propia

***INTERPRETACIÓN:***

Respecto a las actividades de monitoreo la mayoría de los encuestados respondió que si acatan las decisiones o cambios que se puedan dar en la empresa de manera general para todos, aproximadamente mas del 80%, esto se puede interpretar que ante cambios que se puedan dar en las áreas están dispuestos al cambio.

**Cuadro N° 01**

**Relación de Deficiencias y Causas en el área de tesorería**

<b>DEFICIENCIAS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFFECTOS</b>
Ausencia de manual de funciones y responsabilidades	La empresa no cuenta con las políticas y normas que estén plasmadas por escrito para ser acatadas.	Desorganización en gerarquía y funciones, deficiente gestión.
Ausencia de formatos documentarios adecuados a las necesidades del área	La empresa no maneja los respectivos formatos para gastos en los que incurren.	Confusión en los reportes, ya que se utiliza solo un formato para todo.
Ausencia de un jefe de área que de conformidad a los procesos	La empresa no dispone de rangos gerárquicos para cada área.	No hay control racional en procesos, ni quien responda por riesgos del efectivo.
Inconsistencia documentaria de reportes ventas y retraso en llegada de las liquidaciones.	Falta de formalismos en los procesos que estén por escrito y que sean acatados en su totalidad.	La información tardía no se puede contabilizar para ser declaradas.
Egresos de caja, gran parte no pueden ser deducidos de gastos por falta de documentos sustentatorios	Falta de requerimientos del área respectiva.	Perjuicio económico.
Ausencia de arqueos de caja de manera periódica	Mucha carga laboral, esto debido a la especificación de responsabilidades en sus funciones.	Resultados no fehacientes que llegan a contabilidad, perjudicando a la empresa.
Ausencia de un software adecuado en el área	Falta de requerimiento por parte del área de logística.	Mal proceso de la información.

## **Comentario**

Después de la aplicación del cuestionario de control interno al área de tesorería el riesgo es alto, obteniéndose deficiencias en el manejo de efectivo, lo cual está íntimamente relacionado con las áreas involucradas que depositan la información en el área de tesorería, es por lo evaluado que en el área se debe diseñar procedimientos de control y responsabilidades de gerarquía para contrarrestar las debilidades mostradas en la tabla N° respecto a los ingresos y egresos de caja. Lo cual puede ocasionar pérdidas a la empresa tal como se observa en los efectos de la tabla.

**Tabla N° 02 Reporte de ventas 2017**

**NOTAS CONTABLES DE ESTADOS FINANCIEROS**

**A continuación se presenta la composición del rubro al 31 de diciembre del  
2017**

**(Expresado en nuevos soles)**

**VENTAS AÑO 2017**

	<b>PASAJES</b>	<b>ENCOMIENDAS</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>
ENERO	1,142,436.48	16,421.76	0.00
FEBRERO	1,667,624.00	1,147,.17	0.00
MARZO	1,349,473.00	20,224.00	0.00
ABRIL	1,187,849.00	40,283.00	0.00
MAYO	1,359,873.00	59,358.00	0.00
JUNIO	1,237,639.52	17,790.24	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>7,964,895.00</b>	<b>155,224.17</b>	<b>0.00</b>
JULIO	1,631,502.70	90,274.50	0.00
AGOSTO	1,939,490.60	98,742.00	0.00
SETIEMBRE	1,381,812.90	97,486.50	0.00
OCTUBRE	1,212,389.90	89,353.00	0.00
NOVIEMBRE	1,259,055.58	97,299.00	0.00
DICIEMBRE	1,921,310.30	129,729.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>9,345,561.98</b>	<b>602,884.00</b>	<b>0.00</b>

**NOTA:**

Como observamos en la tabla mostrada el total de ventas en el primer semestre del año arroja un total de S/. 7, 964,895.00, esta cifra se obtuvo antes de aplicar la propuesta ya que en esta área se generaba irregularidades en los reportes; para el segundo semestre observamos claramente el aumento en S/1, 380,666.98 representando un 14% de aumento generado, lo que muestra que se corrigieron las irregularidades en el área. De igual forma en las recaudaciones de encomiendas se ve un incremento de S/. 447, 659.87

Figura N° 09 Modelo de formato utilizado en área de tesorería

**Angel Divino** S.A.C.  
AV. JORGE CHAVEZ N° 1365 - URB. CAMPODONICO  
CHICLAYO - CHICLAYO - LAMBAYEQUE  
TELF. 227540 - CEL. 979609721 - RPM.: #957077

R.U.C. 20395419715  
**RECIBO DE INGRESO**  
N° 064482

FECHA: 27 | 02 | 2018

Recibí la cantidad de: S/ 208. =  
Por concepto de: Exceso 2152 - 2166

Sr.: Roberto Heredia Mesa

RESPONSABLE DE CAJA

FIRMA: Roberto Heredia Mesa  
DNI: \_\_\_\_\_

**EGRESO DE CAJA** N° 000699

FECHA: 19 | 01 | 2018 S/ 460 =

Sr.(es): Reynaldo Vasquez Acuna

Pago de Servicio

Viaticos \_\_\_\_\_

Otros: Pago Personal

RESP. CAJA

FIRMA: \_\_\_\_\_  
D.N.I.: \_\_\_\_\_

Tabla N° 03 Estado De Situación Financiera 2017

**EMPRESA DE TRANSPORTE TOURS ANGEL DIVINO SAC**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**(Expresado en nuevos soles)**

RUC: 20395419715

BALANCE	ENERO-JUNIO 2017	%	JULIO-DICIEMBRE 2017	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo y equivalente de efectivo	188,385.04	1.21	421,523.03	2.70
Cuentas por cobrar comerciales-terceros	373,670.00	2.40	138,257.90	0.89
Existencias	954,617.00	6.13	961,299.32	6.16
Activo diferido	639,436.41	4.10	642,633.59	4.12
<b>TOTAL, ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2,156,108.45</b>	<b>13.84</b>	<b>2,163,713.84</b>	<b>13.87</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Terrenos, edificaciones y construcciones	2,008,366.00	12.89	2,008,366.00	12.88
Maquinaria	9,580.55	0.06	9,628.45	0.06
Unidades de transporte	25,837,520.42	165.81	25,837,520.42	165.68
Equipos diversos	105,782.56	0.68	110,013.86	0.71
depreciacion acumulada	- 14,534,603.63	-93.27	- 14,534,603.63	-93.20
<b>TOTAL, DE ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>13,426,645.90</b>	<b>86.16</b>	<b>13,430,925.10</b>	<b>86.13</b>
<b>TOTAL, ACTIVO</b>	<b>15,582,754.35</b>	<b>100.00</b>	<b>15,594,638.94</b>	<b>100</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
tributos y aportes al sistema de pensiones	93,808.00	0.60	93,808.00	0.60
cuentas por pagar comerciales terceros	107,198.33	0.69	98,622.46	0.63
Remuneraciones y participaciones	284,993.83	1.83	284,993.83	1.83
Obligaciones financieras a corto plazo	2,624,759.89	16.84	2,624,759.89	16.83
Intereses de préstamo corto plazo	249,715.26	1.60	249,715.26	1.60
<b>TOTAL, PASIVO CORRIENTE</b>	<b>3,360,475.31</b>	<b>21.57</b>	<b>3,351,899.44</b>	<b>21.49</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Obligaciones financieras a largo plazo	3,703,817.11	23.77	3,703,817.11	23.75
Intereses de préstamo largo plazo	233,797.15	1.50	238,473.09	1.53
<b>TOTAL, PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>3,937,614.26</b>	<b>25.27</b>	<b>3,942,290.20</b>	<b>25.28</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>				
capital social	3,900,490.00	25.03	3,900,490.00	25.01
Resultados acumulados	2,857,117.40	18.34	1,477,864.50	9.48
Ganancias del ejercicio	1,527,060.17	9.80	2,922,094.80	18.74
<b>TOTAL, PATRIMONIO NETO</b>	<b>8,284,667.57</b>	<b>53.17</b>	<b>8,300,449.30</b>	<b>53.23</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>15,582,757.14</b>	<b>100.00</b>	<b>15,594,638.94</b>	<b>100.00</b>

**NOTA:** Como podemos observar la empresa en el primer semestre del año 2017 obtuvo una utilidad de S/. 1, 527,060.17 con un porcentaje de 9.8%, pero en el segundo semestre del año la empresa aumento su utilidad a S/.2, 922,094.80 con un porcentaje de 18.74% lo que nos muestra que la empresa esta haciendo una buena gestión y eso hace que las utilidades mantengan un nivel óptimo y llegue a aumentar cada vez más.

Tabla N° 04 Estado De Ganancias y Pérdidas 2017

**EMPRESA DE TRANSPORTE TOURS ANGEL DIVINO SAC**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**  
 (Expresado en nuevos soles)

RUC: 20395419715

BALANCE	ENERO-JUNIO 2017	%	JULIO-DICIEMBRE 2017	%
<b>VENTAS</b>				
venta pasajes	7,964,895.17	98.1	9,345,561.98	93.9
venta encomiendas	155,224.00	1.9	602,884.00	6.1
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>8,120,119.17</b>	<b>100</b>	<b>9,948,445.98</b>	<b>100</b>
Costo de Ventas				
Combustible, lubricantes, llantas	- 4,031,576.00	-49.65	- 4,233,154.80	-42.55
Choferes y otros gastos	328,110.00	4.04	344,515.50	3.46
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>3,760,433.17</b>	<b>46.31</b>	<b>5,370,775.68</b>	<b>53.99</b>
Gastos de Administracion	1,064,354.00	13.11	1,170,789.40	11.77
Gastos de Venta	1,064,354.00	13.11	1,170,789.40	11.77
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	<b>2,128,708.00</b>	<b>26.22</b>	<b>2,341,578.80</b>	<b>23.54</b>
Ingresos financieros dif tipo de cambio	- 2,311.00	-0.03	- 2,701.00	-0.03
Ingresos diversos				
Ingresos excepcionales				
Cargas excepcionales				
Gastos financieros - intereses	102,354.00	1.26	104,401.08	1.05
Gastos excepcionales				
<b>Utilidad antes de participación de impuestos</b>	<b>1,527,060.17</b>	<b>18.81</b>	<b>2,922,094.80</b>	<b>29.37</b>
<b>Participación, utilidad a los trabajadores</b>	<b>1,527,060.17</b>	<b>18.81</b>	<b>2,922,094.80</b>	<b>29.37</b>
Impuesto a la renta del ejercicio				
<b>Resultado del ejercicio (Utilidad)</b>	<b>1,527,060.17</b>	<b>18.81</b>	<b>2,922,094.80</b>	<b>29.37</b>



**NOTA:** Como observamos en la tabla N° 04 realizado a la empresa Tours Ángel Divino S.A.C. se aprecia que las ventas registraron un incremento para el segundo semestre a S/.9, 948,445.98 en consideración al primer semestre que fue S/.8, 120,119.17, registrando un incremento de S/. 1, 828,326.81; además se registro un aumento en el costo de ventas de S/.217, 984.30 representando un porcentaje de 4.76%.; Asimismo los gastos de ventas y administrativos aumentaron de un semestre al otro en 9.10% que en términos monetarios representa S/.212, 870.80.

### 3.1.8. Análisis comparativo de ratios del primer y segundo semestre 2017

#### RENTABILIDAD ECONOMICA

$$RE = \frac{\text{BAIT}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$$

<b>1º SEMESTRE</b>	<b>2º SEMESTRE</b>
1,527,060.17	2,922,094.80
15,582,754.35	15,594,638.94
<b>9.8%</b>	<b>18.74%</b>

**DESCRIPCION:** Este ratio indica que en el primer semestre se obtuvo una rentabilidad de 9.8% por cada sol invertido en activos, a comparación del segundo semestre se obtuvo el 18.74% de beneficio, esto indica que se tuvo mas productividad del activo.

#### MARGEN SOBRE VENTAS

$$M = \frac{\text{BAIT}}{\text{VENTAS}}$$

<b>1º SEMESTRE</b>	<b>2º SEMESTRE</b>
1,527,060.17	2,922,094.80
8,120,119.17	9,948,445.98
<b>0.19</b>	<b>0.29</b>

**DESCRIPCION:** La empresa sólo obtiene 0.24 céntimos, como promedio, por cada sol que vende. Entre mayor sea este índice mayor será la posibilidad de cubrir los gastos operacionales y el uso de la financiación de la organización.

## ROTACION DE ACTIVO

$$R = \frac{\text{VENTAS}}{\text{TOTAL, ACTIVO}}$$

<b>1º SEMESTRE</b>	<b>2º SEMESTRE</b>
8,120,119.17	9,948,445.98
15,582,754.35	15,594,638.94
<b>0.52</b>	<b>0.64</b>

**DESCRIPCION:** Este ratio indica que el activo rota una vez al año; por lo que es recomendable que esta rotación sea elevada para generar más ventas.

## RENTABILIDAD FINANCIERA

$$RF = \frac{\text{RAI}}{\text{PATRIMONIO NETO}}$$

<b>1º SEMESTRE</b>	<b>2º SEMESTRE</b>
1,527,060.17	2,922,094.80
8,284,667.57	8,300,449.30
<b>0.18</b>	<b>0.35</b>

**DESCRIPCION:** Este ratio indica que su patrimonio generó 0.18 céntimos por cada sol invertido en recursos propios en el primer semestre del año; mejorando considerablemente para el segundo semestre el 0.35 céntimos por cada sol invertido.

## RENTABILIDAD ECONOMICA

$$RE = \frac{\text{BAIT}}{\text{TOTAL, ACTIVO}}$$

<u>1º SEMESTRE</u>	<u>2º SEMESTRE</u>
<u>1,527,060.17</u>	<u>2,922,094.80</u>
15,582,754.35	15,594,638.94
<b>9.80%</b>	<b>18.74%</b>

**DESCRIPCION:** Este ratio indica que en el primer semestre se obtuvo el 9.80% por cada sol invertido en activos, a comparación del segundo semestre se obtuvo el 18.74% de beneficio.

## COSTE MEDIO DEL PASIVO

$$I = \frac{\text{GASTOS FINANCIEROS}}{\text{PASIVO AJENO}}$$

<u>1º SEMESTRE</u>	<u>2º SEMESTRE</u>
<u>102,354.00</u>	<u>104,401.08</u>
7,298,089.57	7,294,189.64
<b>1.40%</b>	<b>1.43%</b>

**DESCRIPCION:** Este ratio nos indica que para el segundo semestre del año aumentó en un 0.03% con respecto al primer semestre, lo cual quiere decir que la carga financiera de la empresa ha aumentado en una cantidad mínima.

**Cuadro N° 04 Influencia del control interno en el área de tesorería de la empresa Tours Ángel Divino S.A.C.**

Sin Control Interno en Tesoreria	Con Control interno en Tesoreria
Ausencia de manual de funciones y responsabilidades	Se elaboró un manual de procedimientos y responsabilidades
Ausencia de formatos documentarios adecuados a las necesidades del área	Se elaboró formatos de: anticipo de efectivo, entregas a rendir cuenta, recepción de efectivo, planilla de movilidad, arqueo de caja,
Ausencia de un jefe de área que de conformidad a los procesos	Se propuso el nombramiento de un jefe de área que de conformidad a las operaciones.
Inconsistencia documentaria de reportes ventas, encomiendas, peajes y retraso en llegada de las liquidaciones.	Se corrigieron las inconsistencias documentarias y retraso de reportes de áreas involucradas.
Egresos de caja, gran parte no pueden ser dedución de gastos por falta de documentos sustentatorios	Se elaboró un formato de declaración jurada para la deducción de los gastos.
Ausencia de arqueos de caja de manera periódica	Se recomendó arqueos de caja de manera semanal para evitar contingencias.
Ausencia de un software adecuado en el área	Se recomendó la elaboración de un software adecuado para los registros

**Tabla N° 05 Influencia del control interno en la rentabilidad de la empresa  
Tours Ángel Divino S.A.C.**

<b>PRIMER SEMESTRE</b>	<b>SEGUNDO SEMESTRE</b>
<b>Rentabilidad económica</b> <b>9.8%</b>	<b>Rentabilidad económica</b> <b>18.74%</b>
<b>Margen sobre ventas</b> <b>0.9</b>	<b>Margen sobre ventas</b> <b>0.29</b>
<b>Rotacion del activo</b> <b>0.52</b>	<b>Rotacion del activo</b> <b>0.64</b>
<b>Rentabilidad financiera</b> <b>0.18</b>	<b>Rentabilidad financiera</b> <b>0.35</b>
<b>Costo medio del pasivo</b> <b>1.40%</b>	<b>Costo medio del pasivo</b> <b>1.43%</b>

### 3.2. Discusión de resultados

En la presente investigación según el estudio realizado: El control interno de tesorería influye positivamente en la rentabilidad de la empresa Tours Ángel Divino S.A.C. De los resultados obtenidos en el primer objetivo específico, describir la situación actual de control interno del área de tesorería de la empresa, se pudo determinar que existen deficiencias muy grandes si tratamos de una empresa que tiene sucursales en diferentes partes del país donde se maneja un efectivo considerable. Encontrándose ausencia de manual y funciones general MOF, al igual que la ausencia de formatos adecuados, ausencia de un jefe de área, inconsistencia en los reportes entregados de las demás áreas, ausencia de arqueos de caja y falta de documentación adecuada que sustente los gastos; todas estas deficiencias asumen una ausencia de control.

Así lo afirma Campos, G (2015) en su tesis titulada “Propuesta de diseño de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería en la empresa constructora Concisa en la ciudad de Chiclayo 2014”, concluye que: El estudio de esta investigación realizada ha determinado la existencia de deficiencias en el control interno dentro del proceso de las operaciones del área de tesorería, tales como: ausencia de conciliaciones bancarias, autorización verbal del jefe y falta de segregación de funciones, personal no calificado, excesivo efectivo en caja chica, faltantes de efectivo. Demora en la liquidación del efectivo, pago doble de las facturas con los proveedores, deficiencia en los pagos importantes del mes; las mismas que afectan la supervisión y gestión del manejo del efectivo.

Según NIA 315 (2013): el control interno es el procedimiento diseñado y puesto en práctica por los gerentes, administradores y personal organizativo, con el propósito de brindar la certeza de conseguir las metas concernientes a la legitimidad de la información financiera, rapidez de ejecuciones, además de la ejecución de las normas legales y reglamentario.

Al analizar la rentabilidad generada por la empresa a través de los ratios se pudo determinar que la rentabilidad económica de los beneficios antes de impuesto sobre el total de activo fue de 9.8 % para el primer semestre y de 18,74 % para el segundo semestre del año 2017, que tiene para pagar por desarrollar su actividad, es decir los gastos administrativos y ventas. Además la rentabilidad financiera nos muestra lo que el patrimonio generó por cada sol invertido, que fue para el primer y segundo semestre: 0.18 y 0.35 respectivamente; este beneficio es directamente para los inversionistas de la empresa. El margen sobre las ventas mide la utilidad por cada sol que vende, siendo para la empresa 0.19 y 0.29 para el primer y segundo periodo respectivamente; mientras que el ratio de rotación del activo indica la eficiencia con que la empresa utiliza los activos para generar ingresos, siendo en la empresa 0.64 en comparación del 0.52 del primer periodo es decir hay más eficiencia. En el ratio costo medio del pasivo en la empresa nos muestra que aumentó levemente en 0.03 % lo que indica el aumento de la carga financiera.

Tal como lo afirma: (Bonson et al, 2009, p.249-258), La rentabilidad consiste fundamentalmente en el análisis financiero, aquí se mide el modo en que la empresa después de desarrollar su actividad y haber remunerado a todos sus factores productivos es capaz de generar un superávit para ser repartido a los accionistas. La rentabilidad puede estudiarse en relación con la inversión total, o en relación con los recursos propios invertidos. La rentabilidad económica se puede completar analizando sus componentes y las relaciones entre ellos. Por ejemplo se puede conocer el margen sobre ventas, la rotación del activo y el valor añadido. En consecuencia se respalda y sustenta la obtención de los resultados obtenidos.

### **3.2.1. Organización administrativa**

#### **3.2.1.1. Manual de políticas y procedimientos del área de tesorería de la empresa Tours Ángel Divino S.A.C.**

#### **3.2.1.2. Definición del Manual**



En este manual se describirá todas las actividades que deben de seguir el personal del área de tesorería en la realización de sus funciones de la empresa Tours Ángel Divino S.A.C., este manual contiene información útil y específica para el adecuado desarrollo de las actividades.

### **3.2.1.3 Objetivo del Manual de Políticas y Procedimientos**

Establecer lineamientos y pasos necesarios para la correcta manipulación de los fondos de caja, para mejorar el área de tesorería de la empresa. Además se establecerán responsabilidades de cada uno de los integrantes que intervienen en los procedimientos de tesorería y de esta manera lograr una gestión eficaz y efectiva.

#### **3.2.1.4. Alcance**

El presente manual esta dirigido al personal del área de tesorería con la finalidad de manejar de manera racional y sistemática los fondos de caja.

#### **3.2.1.5 Uso del Manual**

El manual debe estar a disposición de todo el personal del área de tesorería.

El cumplimiento de los procedimientos aquí descritos recae sobre las coordinaciones del área de tesorería

Este manual se encuentra organizado de tal manera que el usuario encuentre la información precisa y clara, sobre las responsabilidades y acciones que se deben cumplir durante el desarrollo del mismo.

Los usuarios deberán notificar a su superior las sugerencias, modificaciones o cambios que afecten el contenido, a fin de enriquecer el proceso del área.

Este manual esta dividido por capítulos y secciones con la finalidad de hacer más fácil las modificaciones según las necesidades requeridas por el área y solo será modificado por el jefe de área.

## **Capitulo I. Funciones del jefe de área**

El área de tesorería tendrá un jefe superior, cuyas funciones serán:

Controlar los procesos del área y supervisar que todo se realice de acuerdo a los objetivos.

Sera la única persona que dé el visto bueno a los ingresos de reportes por las demás áreas, verificando que estos no tengan irregularidades.

Todo ingreso y salida de dinero será con su respectiva autorización y verificación.

Sera la única persona que comunique a la gerencia de los requerimientos y deficiencias que surgieran en el área.

Tendrá la responsabilidad de manejar la información consolidada que se registre en el sistema de base de datos.

Tendra la potestad de diseñar los formatos con las características que se requieran según las exigencias del área.

Tendrá la potestad de exigir al personal se realice arqueos de caja de manera semanal y cuando sea necesario para mantener mejor control del efectivo.

Sera la única autoridad que gire cheques para los diversos pagos y gastos.

## **Capítulo II. De las responsabilidades del personal**

Tendrán la obligación de reportar a su jefe inmediato cualquier inconsistencia en las documentaciones.

No podrán manejar en ningún caso el dinero que se encuentre en caja.

Estarán sujetos a la orden del jefe de área

No podrán tomar decisiones ni dar órdenes en la ausencia del jefe de área.

## **Capítulo III. De los procedimientos en el área.**

### 3.1. Recepcion de efectivo

#### **Recepción y procesamiento por venta de pasajes, encomiendas.**

PASOS:

El vendedor de las áreas de pasajes, encomiendas se presentan a Tesorería con el importe de las ventas por turno, acompañado del documento (reporte de ventas) que comprueba la existencia de la venta.

Los choferes se acercan al área de tesorería trayendo liquidaciones de las diferentes sucursales con su respectivo documento (liquidaciones). Y el formato de declaración jurada firmada por los pagos hechos a reparaciones de las unidades en zonas donde no entreguen comprobante de servicio ya que sea una zona muy lejana.

En Tesorería se recepciona por el encargado de recepcionar la documentación y el dinero luego se pone con sello de conformidad y llena el formato de recepción.

El jefe de área da la conformidad de no existir irregularidades en la entrega.

d) La persona encargada de los registros ejecuta el registro del recibo en un formato de software adecuado al registro.

**Figura N° 10 Recepcion de efectivo**

<b>EMPRESA TOURS ANGEL DIVINO S.A.C.</b>			
<b>RECEPCION DE EFECTIVO</b>			Recibo N° 0001
Recibí de :			
Cantidad de :			
Por concepto de:			
Lugar	Fecha		Firma

**Figura N° 11 Formato de declaración jurada**

<b>DECLARACION JURADA</b>
Yo,..... Identificado con DNI N°.....Y con domicilio en.....
<b>DECLARO BAJO JURAMENTO:</b>
Haber prestado los servicios técnicos de reparación a la unidad de transporte de la empresa Tours Ángel Divino S.A.C. por desperfectos en la ciudad de.....los cuales ascienden a S/.....soles.
En caso de resultar falsa la información que proporciono, me sujeto a los alcances de lo establecido en el artículo 411 del código penal, concordante con el artículo 32° de la ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
En fe de lo cual firmo la presente.
En.....de.....de...20.....

### **3.2. Elaboración de cuentas por pagar y entregar dinero al encargado de realizar compras.**

#### **PASOS**

Verifica que facturas se tiene que pagar y se prepara el efectivo para realizar los pagos y se entrega una orden de compra con la lista de lo requerido por las áreas (almacén de mecánicos, distribución de útiles aseo, escritorio, otros) al personal de logística.

La salida del dinero es autorizado por el jefe de área, el cual firma en el formato.

Este proceso se realiza todos los días.

### **Rendición de cuentas por compras.**

#### **PASOS**

El encargado de realizar las compras y pagos recibe el efectivo durante la mañana por el encargado de la recepción y entrega de dinero y su formato.

Por la noche elabora su reporte de rendición de cuentas en el formato el cual sustenta con sus debidos comprobantes lo cual son corroborados por el área de control interno donde se sella en conformidad.

Entrega su reporte al área de tesorería y el formato es sellado de conformidad por el encargado de recepción.

Elabora su planilla de movilidad, lo cual detalla todos los pasajes que tuvo que pagar para realizar sus compras. Este proceso se realiza todos los días.

**Figura N° 12 Entrega a rendir cuenta**

<b>EMPRESA TOURS ANGEL DIVINO S.A.C.</b>	
<b>ENTREGA A RENDIR CUENTAS</b>	
Trabajador:	N° de recibo:
Cantidad en letras:	
CCONCEPTO	IMPORTE
	Entregado:
	Liquidado:
	Diferencia a Devolver:
	Diferencia a Entregar:
Recibido por:	Fecha:
Autorizado:	Aprobado:

**Figura N° 13 Planilla de movilidad**

<b>PLANILLA DE MOVILIDAD: Tours Angel Divino S.A.C.</b>			
<b>Nombre y Apellido:</b>			<b>DNI:</b>
<b>Cargo:</b>			<b>Fecha de emisión:</b>
<b>FECHA</b>	<b>MOTIVO</b>	<b>DESTINO</b>	<b>TOTAL</b>

### 3.3. Arqueo de Caja

#### **Verificación de los documentos recibidos y entregados.**

##### PASOS

Se elabora o imprime un reporte de los ingresos/gastos generados en el día, por el jefe de área.

Se compara contra los recibos, facturas y otros documentos que respaldan el ingreso y/o gasto, lo realizan el personal.

#### **Cuadre de los Ingresos al finalizar cada día.**

##### PASOS

Se ordenan los documentos que respaldan cada uno de los ingresos/egresos que se realizó durante el día, sumando los valores.

Se concilia el valor total de los documentos contra lo disponible en efectivo en tesorería. (Ambos valores deben ser iguales).

El efectivo se entrega a la persona responsable de guardar el efectivo.

Reporte de caja diario, lo realiza el jefe de área.

##### PASOS

Una vez verificado que todo este correcto se procede a imprimir el reporte y agrupar con sus respectivos recibos de ingresos/gastos y comprobantes.

El reporte se envía al departamento de control interno. Firmado por el jefe de área.

Figura N° 14 Arqueo de Caja

NOMBRE DE LA EMPRESA				
ARQUEO DE CAJA CHICA				
EFECTUADO EL DIA _____ MES _____ AÑO _____				
HORA INICIO: _____			HORA TERMINACION: _____	
EFFECTIVO: _____				
MONEDAS Y BILLETES:				
CANTIDAD		DENOMINACION		IMPORTE
[ ]		\$ 0.01		\$ [ ]
[ ]		\$ 0.05		\$ [ ]
[ ]		\$ 0.10		\$ [ ]
[ ]		\$ 0.25		\$ [ ]
[ ]		\$ 1.00		\$ [ ]
[ ]		\$ 5.00		\$ [ ]
[ ]		\$ 10.00		\$ [ ]
[ ]		\$ 20.00		\$ [ ]
[ ]		\$ 50.00		\$ [ ]
[ ]		\$ 100.00		\$ [ ]
TOTAL MONEDAS Y BILLETES \$				
DOCUMENTOS				
TIPO DOC.	NUMERO	FECHA	CONCEPTO	IMPORTE
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	\$ [ ]
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	\$ [ ]
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	\$ [ ]
TOTAL DOCUMENTOS \$				
TOTAL GENERAL \$				
RESUMEN:				
TOTAL MONEDAS Y BILLETES		\$ [ ]		
TOTAL DOCUMENTOS		\$ [ ]		
SUBTOTAL		\$ [ ]		
IMPORTE DE CAJA CHICA		\$ [ ]		
DIFERENCIA		\$ [ ]	FALTANTE [ ]	SOBRANTE [ ]
RESPONSABLE SR/A. CAJERO/A		VERIFICO SR/A. AUDITOR INTERNO		AUTORIZO SR/A. GERENTE FINANCIERO



### **3.3. Aporte científico.**

La hipótesis planteada en la investigación fue: la aplicación de control interno en el área de tesorería influirá en la rentabilidad de la Empresa de Transportes Tours Ángel Divino S.A.C. 2017.

Para cumplir con el primer objetivo se basó en la entrevista realizada al personal de tesorería y áreas involucradas verificando que Tours Ángel Divino S.A.C. cuenta con un organigrama pero no cuenta con un manual de organización y funciones MOF que identifique a las directrices y los mandos de responsabilidad según su gerarquía, tampoco cada área cuenta con un manual de responsabilidades y procedimientos a los cuales regirse para tener mejores controles de sus funciones; generalmente cada miembro del cada área debe saber sus funciones por juicio propio. El área administrativa no mantiene un buen ambiente de control con su personal, no se puede impartir responsabilidades donde no hay manejo de las mismas. En el área de tesorería no hay manuales de responsabilidades en sus funciones todos hacen lo mismo y no llevan un proceso racional de los procedimientos, no se trabaja con formatos específicos para los egresos e ingresos y tener un mejor control del flujo, no hay un superior que de la formalidad de los procesos. Muchas veces no se pueden sustentar gastos para ser deducidos.

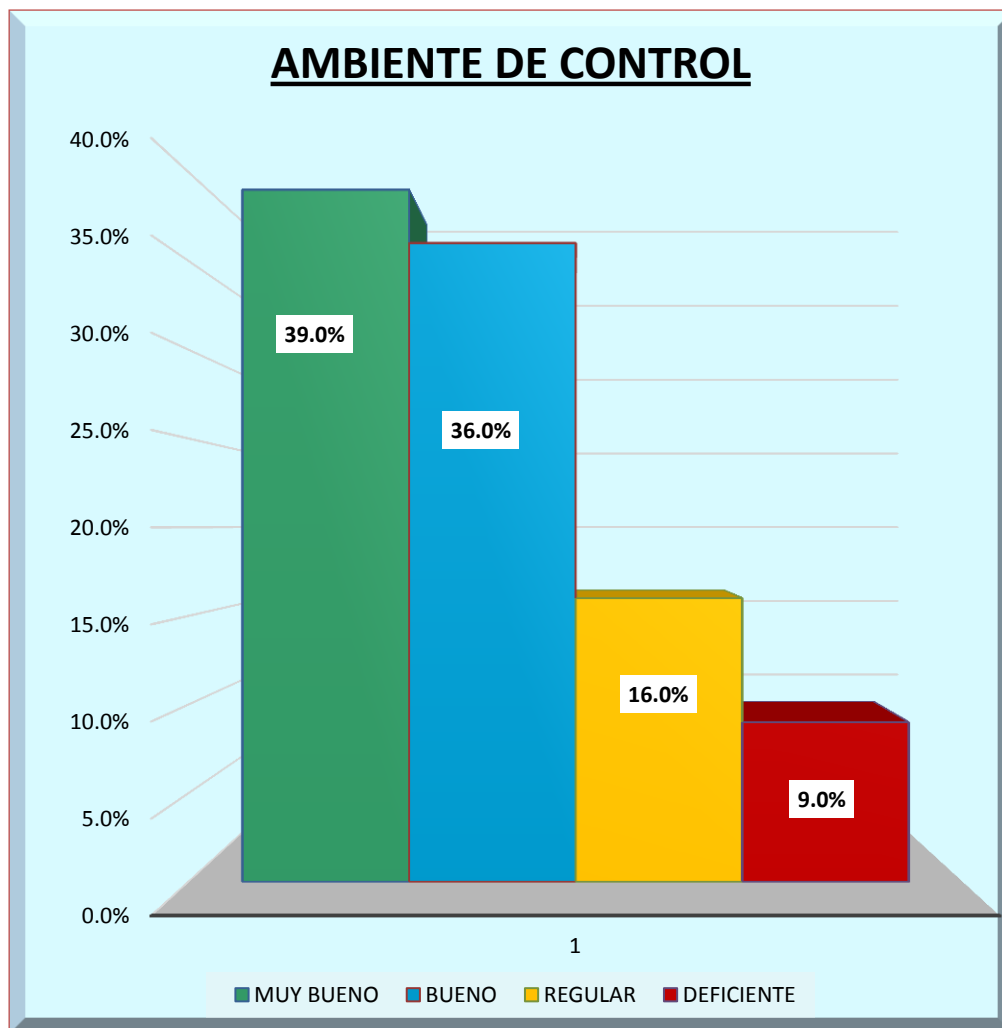
Para cumplir con el segundo objetivo específico, en el cuadro N° 01 se muestra un resumen de la situación encontrada en el área de tesorería evaluando también sus causas y efectos que conyevan las deficiencias en el área, de igual manera tomando como referencia el Estado de Situación Financiera, el Estado de Ganancias y Pérdidas y la aplicación de los ratios financieros se demuestra que la rentabilidad económica aumento de un semestre a otro siendo 9.8% y 18% respectivamente, lo que indica el aumento de 8.2% por cada sol invertido y con respecto a la rentabilidad financiera aumento de 18% a 35% es decir 17%, indicando que el patrimonio generó un aumento de 0.17 centimos por cada sol invertido.

En consecuencia la hipótesis es aceptada, ya que al concretarse el objetivo general en la tabla N° 05 se plasman los ratios comparados en el primer y segundo periodo del 2017, considerando de manera inclusiva los ratios de rotación del activo, coste medio del pasivo que tendieron a subir a excepción del ratio margen de ventas lo cual indica que la utilidad generada por las ventas disminuyo esto sin tener en cuenta los gastos operacionales.

### 3.3.1. Analisis de resultados de la encuesta obtenidos luego de la propuesta de control interno al área de tesorería

Figura N° 15

ANALISIS: AMBIENTE DE CONTROL  
Preguntas de 1 a 10



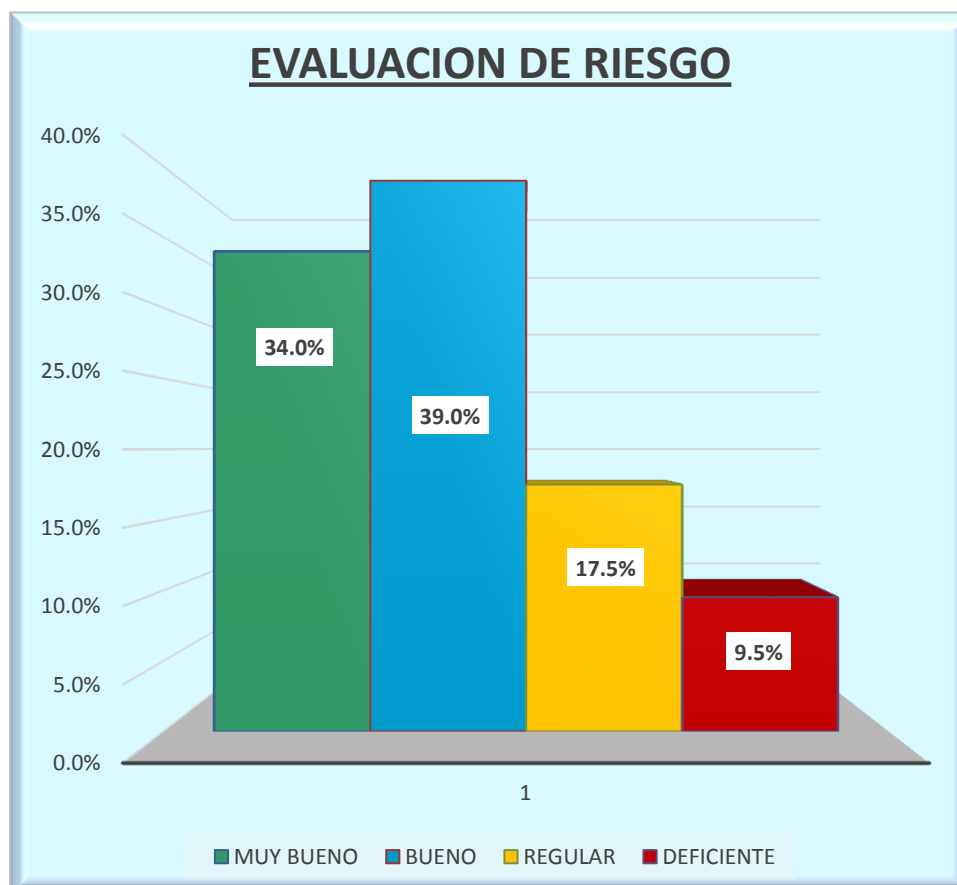
**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:** En la figura mostrada indica que con la aplicación del control interno al área de tesorería el ambiente de control mejoro obteniéndose un porcentaje de 39% en la opción de muy bueno en comparación con la encuesta anterior.

**Figura N° 16**

ANALISIS: EVALUACION DE RIESGO  
Preguntas de 11 a 20



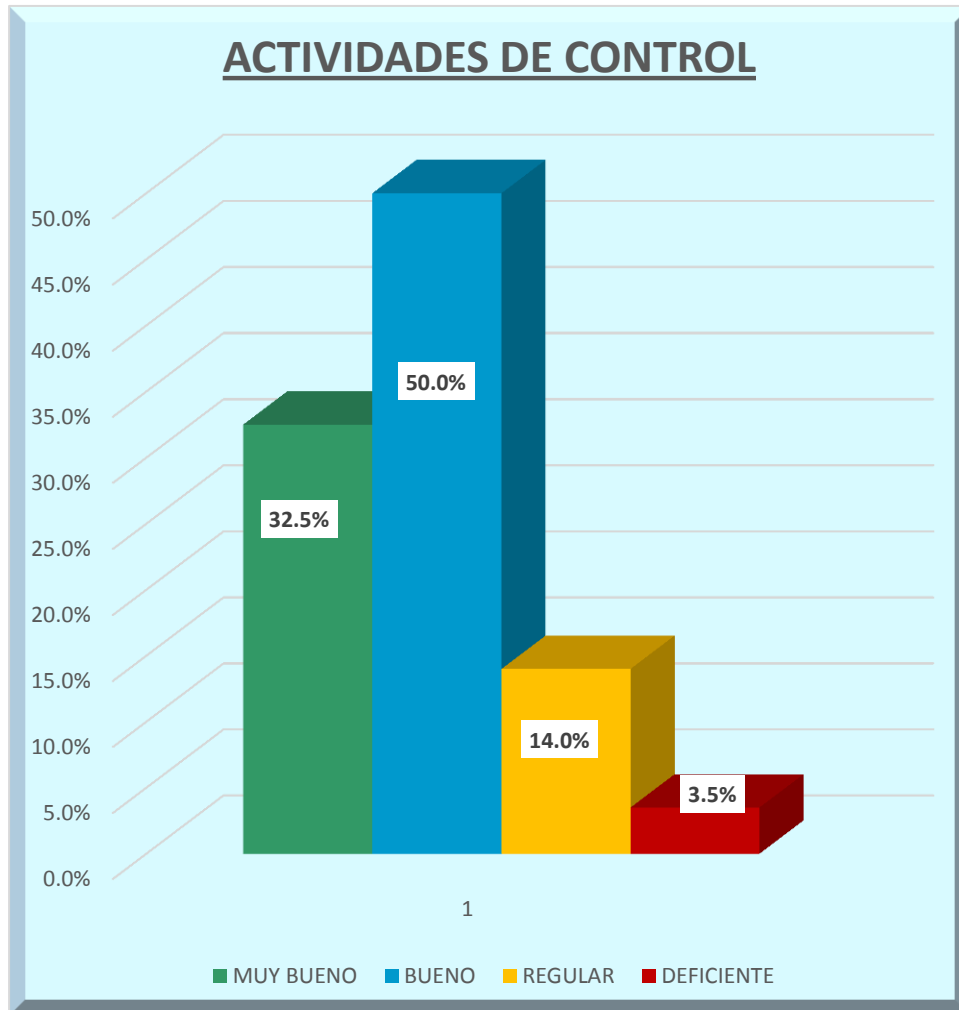
**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:** Observamos que la evaluación de riesgo también aumento en 39% ya que quiere decir que disminuyeron las dificultades en los procesos de manejo de efectivo y se tiene un mejor control de las responsabilidades.

**Figura N° 17**

**ANALISIS: ACTIVIDAD DE CONTROL**  
Preguntas de 21 a 30



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:** La encuesta refleja que los encuestados el 50% menciona que las actividades de control en el área son buenas ya que el personal tiene sus actividades específicas en el manual de procedimientos elaborado.

**Figura N° 18**

**ANALISIS: INFORMACION Y COMUNICACION**  
Preguntas de 31 a 37



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

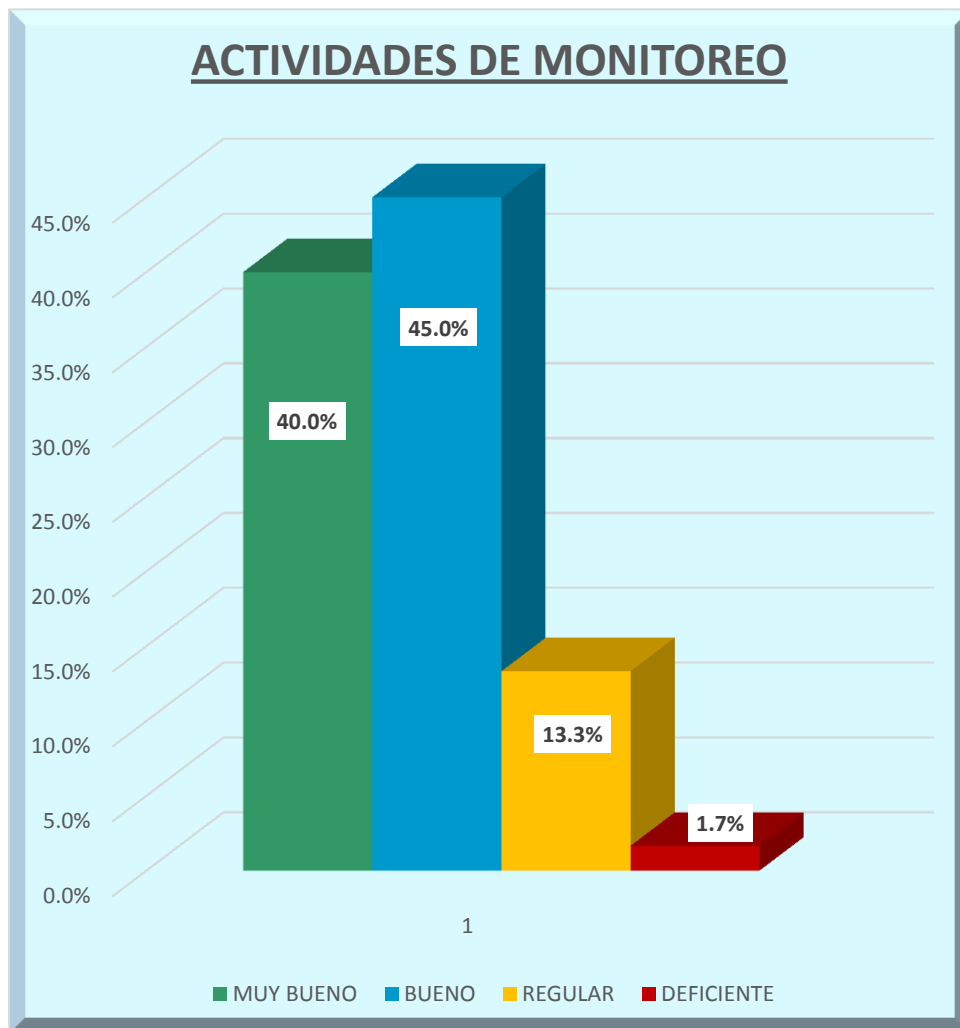
**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:** Para esta dimensión del control interno los encuestados manifiestan que la información y comunicación son buenas en un porcentaje de 47.1% en el área, a comparación con los resultados antes de la propuesta que fue menor

**Figura N ° 19**

**ANALISIS: ACTIVIDADES DE MONITOREO**

Preguntas de 38 A 40



**FUENTE:** Empresa de Transporte Tours Ángel divino S.A.C

**ELABORACION:** Propia

**INTERPRETACIÓN:** En la figura mostrada observamos que los encuestados manifestaron que las actividades de monitoreo son buenas en un 45% del total, indicando esto que los procedimientos son supervisados por un jefe inmediato.

## **CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. CONCLUSIONES**

El estudio de esta investigación realizada ha determinado la existencia de deficiencias en el control de los procesos de operaciones del área de tesorería, tales como: la falta de un manual de procedimientos de procesos, la falta de dirección por un jefe de área, la falta de formatos que especifiquen el ingreso y salida del efectivo, inconsistencia en los reportes que se recepciona de otras áreas, ausencia de arqueos de caja, egresos que no pueden ser sustentados como gasto, ausencia de un software adecuado a los requerimientos.

Se evaluó que la situación actual del área de tesorería de seguir en ese sentido sin control en sus procesos del flujo de efectivo corre un alto riesgo perjudicando a la empresa tal como se puede apreciar en los ratios y en los estados financieros comparados, dando una visión a la empresa de tales diferencias si no se aplica un cambio.

Para mejorar la situación económica de la empresa se elaboró una propuesta basada en una serie de procedimientos a seguir por el personal el cual tienen que acatar para tener un mejor control de los recursos y a la vez hacer que las demás áreas corrijan su deficiencias.

Se aplicó la propuesta al área de control interno el cual mejoró el control del efectivo, basado en los procedimientos correctos; generando un bienestar económico en la empresa tal como se muestra en los ratios de rentabilidad económica que aumentó en 8.94 % interpretándose que la empresa aumento su utilidad por cada sol invertido; y en rentabilidad financiera aumentoó en 17 % lo que significa que aumento el beneficio que generó el patrimonio por cada sol invertido.



## 4.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda elaborar una evaluación de la empresa y por áreas para identificar los puntos de riesgo en que se incurren previniendo de esta manera los futuros inconvenientes que puedan llegar a generarse.

Se recomienda mejorar el control interno de la empresa en general a través de un manual de organización y funciones MOF donde se manifiesten políticas y normas que lleven a los objetivos de la organización, especialmente en el control del área de tesorería ya que se encarga del manejo de los recursos de la empresa.

Se sugiere trabajar con formatos diseñados especialmente para las necesidades de la empresa, por que les da una mejor visión del espacio y tiempo de la salida e ingreso de dinero, al mismo tiempo que los separa por tipo de actividad.

Se recomienda al mismo tiempo elaborar arqueos de caja semanalmente con el fin de darle solución a las diferencias que se generan y no se recargue los procesos, de esta manera se podrá entregar al área subsecuente en el proceso de información para ser registrado y declarados sin retraso.

**ANEXOS**

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>		
	<b>PROFESIÓN</b>	
	<b>ESPECIALIDAD</b>	
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)</b>	
	<b>CARGO</b>	
CONTROL INTERNO EN EL AREA DE TESORERIA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA TOURS ÁNGEL DIVINO SAC CHICLAYO 2017		
<b>DATOS DE LOS TESISISTAS</b>		
<b>NOMBRES</b>	CUSMA VASQUEZ GLADYS HUAYHUA HUMANI BRISEIDA SANTUZA	
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE CONTABILIDAD	
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	CONTROL INTERNO	
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>GENERAL</b> Determinar que la influencia del control interno en el área de tesorería mejorará la rentabilidad de la Empresa Tours Ángel Divino SAC Chiclayo 2017	
	<b>ESPECÍFICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Describir la situación actual de control interno del área de tesorería de la Empresa Tours Ángel Divino SAC.</li> <li>- Evaluar los procesos de control interno en el área de tesorería de la Empresa Tours Ángel Divino SAC.</li> <li>- Elaborar una propuesta de mejora en los procesos del control interno del área de tesorería en la Empresa Tours Ángel Divino SAC.</li> <li>- Aplicar la propuesta de mejora en los procesos del control interno del área de tesorería en la Empresa Tours Ángel Divino SAC.</li> </ul>	
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		
<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 40 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la	

	Bibliografía, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
<b>I AMBIENTE DE CONTROL</b>	
<b>1.1 Demostración de compromiso con la integridad y valores éticos</b>	
<p>1. ¿Cómo califica el conocimiento del Código de ética de la empresa?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2. ¿Cómo evalúa las actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?</p> <p>a. Muy Bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<b>1.2 Ejercer vigilancia sobre las responsabilidades</b>	
<p>3. ¿Cómo evalúa el conocimiento de la aplicación de las normas de control interno del área donde trabaja?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4. ¿Cómo califica la difusión de las Normas de Control Interno para la empresa?</p> <p>a. Muy bueno</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Bueno</li> <li>c. Regular</li> <li>d. Deficiente</li> </ul>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>5. ¿Cómo evalúa los principales procesos a cargo de la unidad administrativa?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Muy bueno</li> <li>b. Bueno</li> <li>c. Regular</li> <li>d. Deficiente</li> </ul>	<p style="text-align: center;">TA( )      TD( )</p> <p><b>SUGERENCIAS:</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>1.3 establecimiento de una estructura organizacional</b></p>	
<p><b>6. ¿Cómo evalúa el manual de organización y funciones?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Muy bueno</li> <li>b. Bueno</li> <li>c. Regular</li> <li>d. Deficiente</li> </ul>	<p style="text-align: center;">TA( )      TD( )</p> <p><b>SUGERENCIAS:</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>1.4 Demostración de compromiso por allegarse de personal competente</b></p>	
<p><b>7. ¿Cómo califica las políticas de estímulos para retener al personal??</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Muy bueno</li> <li>b. Bueno</li> <li>c. Regular</li> <li>d. Deficiente</li> </ul>	<p style="text-align: center;">TA( )      TD( )</p> <p><b>SUGERENCIAS:</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>8. ¿Cómo evalúa el perfil de los trabajadores para desempeñar el cargo asignado?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Muy bueno</li> <li>b. Bueno</li> <li>c. Regular</li> <li>d. Deficiente</li> </ul>	<p style="text-align: center;">TA( )      TD( )</p> <p><b>SUGERENCIAS:</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

<b>1.5 Asignación de responsabilidades</b>	
<p><b>9.</b> ¿Cómo evalúa la asignación de responsabilidades?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p><b>10.</b> ¿Cómo califica la difusión del Manual de organización y funciones para el desempeño de las labores de la unidad administrativa entre el personal?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<b>II EVALUACION DE RIEESGO</b>	
<b>2.1 Especificación de objetivos</b>	
<p><b>11.</b> ¿Cómo califica el conocimiento de Los objetivos y metas de los principales procesos a cargo de la unidad administrativa son difundidos entre su personal?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p><b>12.</b> ¿Cómo evalúa el plan de contingencia ante los posibles riesgos que susciten en el área tesorería?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<b>2.2 Identificación y análisis de riesgo</b>	
<p><b>13.</b> ¿Cómo evalúa la capacitación de la</p>	<p>TA( )      TD( )</p>

<p>Cultura de riesgos?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>14.</b> ¿Cómo evalúa la administración de riesgos y planes de contingencia, en el presente?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p>TA( ) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>15.</b> ¿Cómo evalúa el número de personal del área de control interno?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p>TA( ) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>2.3 Evaluación de riesgo de fraude</b></p>	
<p><b>16.</b> ¿Cómo evalúa el proceso de arqueo a la recaudación?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p>TA( ) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>17.</b> ¿Cómo evalúa la omisión de gastos sin sustento de comprobantes de pago en la Contabilidad para reducir el pago de tributos?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p>TA( ) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>18.</b> ¿Cómo califica el Área de Control, si contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa?</p>	<p>TA( ) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Muy bueno</li> <li>b. Bueno</li> <li>c. Regular</li> <li>d. Deficiente</li> </ul>	<hr/> <hr/> <hr/>
<b>2.4 Identificación y análisis de cambios relevantes</b>	
<p><b>19.</b> ¿Cómo evalúa las herramientas de control existentes en el área de Tesorería??</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Muy bueno</li> <li>b. Bueno</li> <li>c. Regular</li> <li>d. Deficiente</li> </ul>	<p style="text-align: right;">TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>20.</b> ¿Cómo considera la ejecución del gasto sin documentación sustentatoria? los gastos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Muy bueno</li> <li>b. Bueno</li> <li>c. Regular</li> <li>d. Deficiente</li> </ul>	<p style="text-align: right;">TA( )      TD( )</p> <p style="text-align: center;">SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<b>III ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	
<b>3.1 Selección y desarrollo de actividades de control</b>	
<p><b>21.</b> ¿Cómo califica la implementación de actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Muy bueno</li> <li>b. Bueno</li> <li>c. Regular</li> <li>d. Deficiente</li> </ul>	<p style="text-align: right;">TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>22.</b> ¿Cómo evalúa el control de las actividades en el área?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Muy bueno</li> <li>b. Bueno</li> <li>c. Regular</li> <li>d. Deficiente</li> </ul>	<p style="text-align: right;">TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>23.</b> ¿Cómo califica la protección de los</p>	<p style="text-align: right;">TA( )      TD( )</p>



<p>recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) de la unidad administrativa??</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>24.</b> ¿Cómo evalúa la comunicación de los informes de control a la Gerencia??</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	
<p><b>3.2 Selección y desarrollo de controles gerenciales para la tecnología</b></p>	
<p><b>25.</b> ¿Cómo evalúa las herramientas de los sistemas de información?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p style="text-align: right;">TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>26.</b> ¿Cómo califica la seguridad de la información (Backup)?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p style="text-align: right;">TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>3.3 Desplegar actividades de control a través de políticas y procedimientos</b></p>	
<p><b>27.</b> ¿Cómo evalúa las políticas de control en el área de Tesorería?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p style="text-align: right;">TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>28.</b> ¿Cómo califica el Manual de</p>	<p style="text-align: right;">TA( )      TD( )</p>

<p>Procedimientos referidos al Control de Tesorería?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>29.</b> ¿Cómo evalúa la difusión de los indicadores entre el personal?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p>TA( ) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>30.</b> ¿Cómo evalúa la implementación del acceso de la información al personal responsable?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p>TA( ) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>IV INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b></p>	
<p><b>4.1 Utilización de información relevante</b></p>	
<p><b>31.</b> ¿Cómo evalúa la información que se utiliza en las actividades de control?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p>TA( ) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>32.</b> ¿Cómo evalúa los sistemas de información si aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p>TA( ) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

<b>4.2 Comunicación interna</b>	
<p><b>33.</b> ¿Cómo evalúa la seguridad de información?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p style="text-align: right;">TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>34.</b> ¿Cómo califica los sistemas de información en la toma de decisiones?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p style="text-align: right;">TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>35.</b> ¿Cómo evalúa la difusión de los programas y objetivos de su área con su personal?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p style="text-align: right;">TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<b>4.3 Comunicación externa</b>	
<p><b>36.</b> ¿Cómo evalúa la comunicación de retroalimentación del personal respecto al avance de los programas, metas y los objetivos?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p style="text-align: right;">TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>37.</b> ¿Cómo califica los medios de comunicación existentes para atender los requerimientos de usuarios externos?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p style="text-align: right;">TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

<b>V ACTIVIDADES DE MONITORREO</b>	
<b>5.1 Evaluación sobre la marcha y en forma individual</b>	
<p><b>38.</b> ¿Cómo evalúa que los componentes del control interno, funcionan adecuadamente en su unidad administrativa?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<b>5.2 Evaluación y comunicación de deficiencias</b>	
<p><b>39.</b> ¿Cómo evalúa la atención de las recomendaciones en materia de control interno?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p><b>40.</b> ¿Cómo evalúa la atención de las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los administrativos?</p> <p>a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Deficiente</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p><b>1. PROMEDIO OBTENIDO</b></p>	<p>N° TA _____ N°</p> <p>TD _____</p>

**2. COMENTARIOS GENERALES**

**3. OBSERVACIONES**

---

**Firma del juez experto**

## Referencias

- Abascal Fernández, E., & Grande Esteban, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Anaya Chavez, C. M., & Sanchez Malca, O. O. (07 de junio de 2016). "Aplicación de la propuesta de un sistema de control interno en la Empresa Comercial Agro Especies y Frutos del País S.A.C para mejorar su proceso de compras y el impacto en su rentabilidad Chiclayo-2016". *Aplicación de la propuesta de un sistema de control interno en la Empresa Comercial Agro Especies y Frutos del País S.A.C para mejorar su proceso de compras y el impacto en su rentabilidad Chiclayo-2016*. Chiclayo, Chiclayo, Peru: Universidad Santo Toribio de Mogrovejo.
- Araujo Calderon, W. A., Bobadilla Chavez, R. L., & Mercado Cobeñas, L. C. (20 de diciembre de 2016). "Control Interno de inventrios y su incidencia en la rentabilidad de la Empresa Agro Transportes Gonzales SRL. año 2015". *Control Interno de inventrios y su incidencia en la rentabilidad de la Empresa Agro Transportes Gonzales SRL. año 2015*. Chiclayo, Lambayeque, Peru: Uiversidad César Vallejo.
- Arteaga Valdivia , C. A., & Olguin Acuña, V. H. (30 de Junio de 2014). "La mejora del sistema del control interno de logística y influencia en la gestion financiera de la Empresa Comercial Cipsur E.I.R.L.". *La mejora del sistema del control interno de logística y influencia en la gestion financiera de la Empresa Comercial Cipsur E.I.R.L.*. Trujillo, Trujillo, Peru: Universidad Antenor Orrego.
- Audidores, Contadores y Consultores Financieros. (2015). ¿Qué es el Control Interno y cuáles son los elementos? *Audidores, Contadores y Consultores Financieros*. Obtenido de <http://www.audidoresycontadores.com/contabilidad/61-que-es-el-control-interno-y-cuales-son-los-elemento>
- Ballesteros Cerchiaro, L. (29 de Diciembre de 2013). *WORDPRESS.COM*. Obtenido de [WORDPRESS.COM: https://ballesteroscontrolinterno.wordpress.com/2013/12/29/antecedentes/](https://ballesteroscontrolinterno.wordpress.com/2013/12/29/antecedentes/)
- Balluerka Lasa, N., & Vergara Iraeta, A. I. (2002). *Diseños de investigacion experimental en psicología*. Madrid: Prentice Hall.
- Bernal Bravo, C. (2010). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. Mexico: Pearson.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Camejo, J. (12 de Noviembre de 2012). *Indicadores de gestion que son y para que usarlos*. Obtenido de [www.gestiopolis.com](https://www.gestiopolis.com): <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Campos Gonzales, E. A. (05 de julio de 2015). "propuesta de Diseño de Control Interno para Mejorar la Eficinecia del Área de Tesoreria en la Empresa Constructora Concisa en la Ciudad de Chiclayo-2014". *propuesta de Diseño de Control Interno para Mejorar la Eficinecia del Área de Tesoreria en la Empresa Constructora Concisa en la Ciudad de Chiclayo-2014*. Chiclayo, Lambayeque, Peru: Universidad Santo Toribio de Mogrovejo.
- Carrasco Díaz, S. (2006). *Metodología de la investigacion científica - pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigacion. Aplicaciones en educacion y otras ciencias sociales*. Lima: San Marcos.
- Catácora Carpio, F. (1996). Sistemas y Procedimientos Contables. En C. C. Fernando, *Sistemas y Procedimientos Contables* (pág. 238). Venezuela: Editorial McGraw/Hill.
- Cedeño Vera, B. F., Franco Parrales, A. P., & Tejada Escobar, F. J. (30 de Enero de 2011). Implementación del sistema de control interno en el área financiera de la empresa Franco Seemp Cía. Ltda., para el año 2010. *Implementación del sistema de control interno en el área financiera de la empresa Franco Seemp Cía. Ltda., para el año 2010*. Milagro, Ecuador, Ecuador: Universidad Estatal del Milagro.
- Clausó García, A. (1993). Análisis documental: el análisis formal. *Revista General de Información y Documentación, Vol. 3 (II), 15*.
- Departamento de Humanidades Biomédicas. (1979). *Informe Belmont Principios y guías éticos para la protección de los sujetos humanos de investigación*. España: Universidad de Navarra.
- Diario Correo. (14 de agosto de 2016). <http://diariocorreo.pe>. Obtenido de <http://diariocorreo.pe>
- Diario Gestion;. (2015). Especial EMA: Las diez empresas más admiradas del Perú. *Diario Gestion;*, 2.
- Dicksee Lawrence, R. (1905). Auditoria. En R. Dicksee Lawrence, *Comprobacion Interna, Auditoria Interna y Control Interno*.
- E Bennet, G. (1930). *Evolucion del concepto de calidad y definicion del concepto de control interno*. Obtenido de <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/dise%C3%B1o%20de%20herramientas>

- %20de%20control%20proceso%20de%20atenci%C3%B3n%20m%C3%A9dica%20ambulatoria%20de%20atenci%C3%B3n%20en%20salud%20-%20instituciones%20i.p.s.%20de%20la%20empresa%20social%20de
- Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela. (1994). *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados*. Venezuela. Obtenido de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Venezuela.: <http://www.monografias.com/trabajos10/coni/coni.shtml>
- Gironella Masgrau, E. (16 de marzo de 2007). *Cálculo de la rentabilidad económica de una empresa*. Obtenido de Cálculo de la rentabilidad económica de una empresa: <https://economistas.es/Contenido/EC/gestor/boletines/Boletin16/03.pdf>
- Gordon Wood, S. (1984). *Fundamentos de la Investigación Psicológica*. México: Trillas.
- Gran Diccionario de la Lengua Española. (2016). *Gran Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de Gran Diccionario de la Lengua Española: <http://es.thefreedictionary.com/adhesion>
- Hernández Samoieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de Investigación Holística*. Caracas: SYPAL.
- I Levin, R., & S Rubin, D. (1999). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Prentice Hall.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos Certificados - AICPA. (1949).
- Instituto Mexicano de Contadores A.C. (\* de \* de 1972). *Instituto Mexicano de Contadores A.C.* Obtenido de Instituto Mexicano de Contadores A.C.: <http://imcp.org.mx/?s=&search-type=normal&submit=Buscar>
- Joaquim Vergés, J. (2011). *Análisis del Funcionamiento Económico de las Empresas*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Joaquín Cardenas, L. M., & Cespedes Alaya, A. R. (30 de Noviembre de 2013). "Diagnostico del sistema de Control Interno Actual en el proceso específico de las ventas de la Empresa de Transportes ITTSA BUS". "*Diagnostico del sistema de Control Interno Actual en el proceso específico de las ventas de la Empresa de Transportes ITTSA BUS*". Trujillo, Trujillo, Peru: Universidad Antenor Orrego.
- Kasdin, E. A. (s.f.). 2001.
- La Contraloría General de la República. (2017). [www.contraloria.gob.ec](http://www.contraloria.gob.ec). Obtenido de [www.contraloria.gob.ec](http://www.contraloria.gob.ec): [www.contraloria.gob.ec](http://www.contraloria.gob.ec)
- López López, A. L. (04 de Agosto de 2011). "Control interno al ciclo de inventarios y su impacto en la rentabilidad de la ferretería Ángel López". "*Control interno al ciclo de inventarios y su impacto en la rentabilidad de la ferretería Ángel López*". Ambato, Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Medina Mesa, D. F. (30 de Marzo de 2013). "Diseño de un sistema de control interno para el área financiera-contable de la Empresa Multinacional Synovate Ecuador S.A.". "*Diseño de un sistema de control interno para el área financiera-contable de la Empresa Multinacional Synovate Ecuador S.A.*". Quito, Quito, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana-sede Quito.
- Meigs, w., & Larsen, G. (1994). *Principios de Auditoría*. México: Diana.
- Mendenhall William, R., & Reinmuth, J. (1978). *Estadística para Administración y Economía*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (02 de enero de 2017). Obtenido de Ministerio de Transportes y Comunicaciones: [http://www.mtc.gob.pe/transportes/terrestre/info\\_tramites.html](http://www.mtc.gob.pe/transportes/terrestre/info_tramites.html)
- Normas Internacionales de Contabilidad. (s.f.).
- Normas Internacionales de Contabilidad. (2003). *Presentación de Estados Financieros*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/con\\_nor\\_co/vigentes/nic/1\\_NIC.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/nic/1_NIC.pdf)
- Obando Cardenas, J. (31 de Mayo de 2011). Obtenido de Obando Cárdena, J. (31 de mayo de 2011). <http://jaimeobandocardenas.blogspot.com>. Obtenido de <http://jaimeobandocardenas.blogspot.com>: <https://es.scribd.com/doc/54640214/Control-Interno-en-el-marco-internacional>
- Oriol Llauradó. (12 de Diciembre de 2014). *netquest*. Obtenido de netquest: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>
- Ortega Salavarría, R., & Pacherras Racuay, A. (2010). *Libros y Registros: Formatos Adecuados al PCGE Estados Financieros*. Lima: Ediciones Caballero Bustamante.
- Paiva Acuña, F. J. (2013). "Control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa Cobros del Norte S.A.". *Revista Científica de FAREM-Esteli. Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*. N° 7, 34-42.
- Patrick Leonard, W. (1990). Auditoría Administrativa. En P. L. William, *Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa* (pág. 33). México: Editorial Dian.
- Piedra Herrera, F. (2009). *Contabilidad Financiera I*. España: Delta Publicaciones.

- Poch Torres, R. (1992). Manual de Control Interno. En P. T. Ramon, *Manual de Control Interno* (pág. Segunda Edición). Barcelona-España: Editorial Gestión 2000.
- Ramon Ruffner, J. (2017). [http://www.academia.edu/6210897/EL\\_CONTROL\\_INTERNO\\_EN\\_LAS\\_EMPRESAS\\_PRIVADAS](http://www.academia.edu/6210897/EL_CONTROL_INTERNO_EN_LAS_EMPRESAS_PRIVADAS). Obtenido de Control Interno en las Empresas Privadas: [http://www.academia.edu/6210897/EL\\_CONTROL\\_INTERNO\\_EN\\_LAS\\_EMPRESAS\\_PRIVADAS](http://www.academia.edu/6210897/EL_CONTROL_INTERNO_EN_LAS_EMPRESAS_PRIVADAS)
- Ramon Ruffner, J. G. (2004). El control interno en empresas privadas. *El control interno en empresas privadas*, 81.
- Redondo, A. (1993). *Curso Práctico de Contabilidad General - Décima Edición*. Venezuela: Editorial Centro Contable Venezolano.
- Ruiz Olabuenaga, J. I., & Ispizua, M. A. (1989). *La descodificación de la vida cotidiana*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Salas Blas, E. (2013). Diseños Preexperimentales en Psicología y Educacion. *Instituto de investigación de la escuela de psicología*.
- Sanchez Sanchez, L. R. (30 de Junio de 2015). "Evaluacion del sistema del control interno basado en la tecnologia COSO ERM en las áreas de creditos y cobranzas de la Derrama Magisterial 2011-2014". "Evaluacion del sistema del control interno basado en la tecnologia COSO ERM en las áreas de creditos y cobranzas de la Derrama Magisterial 2011-2014". Lima, Lima, Peru: Universidad Mayor de san Marcos.
- Sánchez Segura, A. (1994). Rentabilidad Economica. "Revista Española de Financiación y Contabilidad".
- Sánchez Torres, R. (2016). "Evaluacion del proceso de implementación del sistema de control interno en la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A; periodo 2013". "Evaluacion del proceso de implementación del sistema de control interno en la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A; periodo 2013". Lambayeque, Lambayeque, Peru: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Santesmases Mestre, M. (2009). *Diseño y Analisis de Encuestas en Investigación Social y de Mercado*. Madrid: Pirámide.
- Santillana González, J. R. (2015). *Sistemas de Control Interno*. Mexico: Pearson.
- Santillana González, J. R. (2015). *Sintema de Control Interno metodos para examinar y evaluar el control interno*. Estado de Puebla: Pearson.
- Santillana González, J. R. (2015). *Sistemas de Control Interno*. México: Person.
- SENCE. (s.f.). *SENCE Ministerio del Trabajo y Previsión Social*. Obtenido de SENCE Ministerio del Trabajo y Previsión Social: [http://www.sence.cl/601/articles-4777\\_recurso\\_10.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-4777_recurso_10.pdf)
- Sperintendencia del Mercado de Valores. (1999). *Reglamento de Información Financiera y Manual para la Preparación de Información Financiera*. Obtenido de [https://www.smv.gob.pe/Frm\\_SIL\\_Detalle.aspx?CNORMA=RC\\_0103199900000&CTEXTO=](https://www.smv.gob.pe/Frm_SIL_Detalle.aspx?CNORMA=RC_0103199900000&CTEXTO=)
- Tamayo y Tamayo, M. (2008). *Metodologia formal de la investigación científica*. México: Limusa Noriega Editores.
- THAI. (2012-2013). *Medidas de rigor en investigación*. Obtenido de Medidas de rigor en investigación: [THAI\\_S5\\_AnálisisRigor\\_2012-2013.pdf](THAI_S5_AnálisisRigor_2012-2013.pdf)
- Thomas Campbell, D., & Cecil Stanley, J. (2005). *Diseños experimentales y cuasi experimentales en la investigación social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Van Dalen, B. B., & J Meyer, W. (1971). *Manual de Técnica de la Investigacion Educacional*. Buenos Aires: Paidós Iberica.
- Vasquez Nuñez, P. (2014). "Sistema de control interno y su contribucion a la gestion del área financiera de las empresas metalmeccánicas del distrito de Trujillo año 2014". "Sistema de control interno y su contribucion a la gestion del área financiera de las empresas metalmeccánicas del distrito de Trujillo año 2014". Trujillo, La libertad, Peru: Universidad Nacional de Trujillo.
- W Martin, D. (2005). *Psicología experimental - cómo hacer experimentos en psicología*. México DF: S.A Ediciones Paraninfo.
- William Holmes, A. (1994). *Auditorías Principios y Procedimientos*. México: Editorial Limusa.
- Zamora Torres, A. I. (2011). "Rentabilidad y Ventaja Comparativa: Un Análisis de los Sistemas de Producción de Guayaba en el Estado de Michoacán". San Nicolás de Hidalgo: Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales.