

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

Tesis para optar el Título de Contador Público:

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA  
MEJORAR LA EFICIENCIA DEL ÁREA DE  
TESORERÍA DE LA EMPRESA AUTOMOTORES  
INKA S.A.C., CHICLAYO - 2015.**

**Autores:**

**Bach. Morales Parraguez, Manuel Armando**

**Bach. Ocupa Quezada, Francisco Javier**

**Asesor:**

**Mg. Chanduvi Calderón Roger**

**PIMENTEL – PERÚ**

**2016**

## PRESENTACIÓN DE LA APROBACIÓN

SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL  
ÁREA DE TESORERÍA DE LA EMPRESA AUTOMOTORES INKA S.A.C.,  
CHICLAYO – 2015.

### Aprobación de tesis:

---

Mg. Chanduvi Calderón Roger  
**Asesor metodólogo**

---

MBA. CPC. Olivos Campos, Carlos.  
**Asesor especialista**

---

Cruz Mendoza Luis Alberto  
**Presidente del jurado de tesis**

---

Mg CPC. Giles Saavedra Dagmar.  
**Secretario del jurado de tesis**

---

MBA. CPC. Olivos Campos Carlos.  
**Vocal del jurado de tesis**

## DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada en primer lugar a Dios, por habernos dado la vida y haber permitido llegar hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional. A nuestros padres, pilares importantes en nuestras vidas. Gracias por su fuerza y dedicación constante que han hecho de nosotros un ejemplo a seguir y destacar. Y por demostrar siempre su cariño y apoyo incondicional.

A Dios, dedico esta tesis, porque sobre todas las cosas, Él es quien ha sabido guiarme por el buen camino durante todos estos años de estudio. A mis padres, quienes ante todas las dificultades me apoyaron de manera incondicional, ya que ellos estuvieron conmigo siempre y a cada momento, apoyándome moral y psicológicamente. Son y serán siempre las personas más importantes en mi vida.

**Los Autores.**

## AGRADECIMIENTO

A Dios porque ha estado a lo largo de todo este tiempo, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar, así mismo a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por nuestro bienestar y educación siendo un gran apoyo en todo momento. A mis maestros de todos los cursos, en especial a mi asesor, quien con su apoyo, dedicación y tiempo fue quien nos guió para el desarrollo de mi tesis, y a todos a quienes nos guiaron por un buen camino.

Agradezco a Dios, por ser él quien siempre ha sido y será el motivo de la realización de todo lo que hagamos en esta vida, a mis padres, por brindarme todos los medios necesarios en la culminación de mi carrera. A todos a mis profesores, en especial a mi asesor, quien con su valioso apoyo, dedicación y tiempo fue quien me guió para el desarrollo de la presente tesis.

**Los Autores.**

## INDICE

<b>PRESENTACIÓN DE LA APROBACIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>4</b>
<b>INDICE.....</b>	<b>5</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPTÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>11</b>
1.1. Situación problemática.....	12
1.2. Formulación del problema.....	18
1.3. Delimitación de la investigación.....	19
1.4. Justificación e importancia.....	19
1.5. Limitaciones de la investigación.....	20
1.6. Objetivos.....	20
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
2.1. Antecedentes de estudio.....	23
2.2. Estado del arte.....	29
2.3. Bases teórico científicas.....	31
2.4. Definición de términos básicos.....	47
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>50</b>
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	51
3.2. Población y muestra.....	52
3.3. Hipótesis:.....	53
3.4. Variables.....	53
3.5. Operacionalización de variables.....	55
3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	58

3.7. Procedimiento para la recolección de datos.....	61
3.8. Plan de análisis estadístico de datos .....	63
3.9. Criterios éticos.....	63
3.10. Criterios de rigor científico .....	63
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>64</b>
4.1. Resultados de las entrevistas.....	65
4.2. Discusión de resultados .....	85
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>99</b>
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>134</b>
6.1. Conclusiones .....	136
6.2. Recomendaciones.....	138
REFERENCIAS .....	141
ANEXO N° 1 .....	151
ANEXO N° 2 .....	153
ANEXO N° 3.....	156

## RESUMEN

Hoy en día, el mundo actual exige que todas las empresas, sin importar su giro de negocio, estén preparadas para afrontar los cambios que exige la globalización. Ante ello, el manejo y control de los recursos resulta de vital importancia para el buen desempeño de los negocios, de allí parte la necesidad de las empresas por contar con un sistema de control interno eficiente.

Automotores Inka S.A.C., no está ajena a esta realidad, presenta deficiencias en su sistema de control interno, que han causado un sin número de errores; deficiencias relacionadas con la falta de políticas establecidas para el área de tesorería, lo que demuestra la falta de supervisión, revisión y control en cuanto a los procedimientos que allí se realizan.

La presente investigación tuvo como problema principal, ¿Cuál sería la propuesta de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo - 2015?, del cual se formuló como objetivo principal: proponer un sistema de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., que le posibilite a la empresa tener una alternativa de solución.

La investigación fue de tipo descriptiva y explicativa, porque permitió describir la situación actual por la que atraviesa el sistema de control interno del área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., y porque explica los diversos factores que están afectando su eficiencia, así mismo el diseño de investigación fue no experimental.

Para la realización de la investigación se tomó como población y muestra objeto de estudio, al personal vinculado directamente con el manejo y control del efectivo, entre ellos: el contador, el gerente general y la tesorera, a quienes se les aplicó la entrevista, de igual modo se hizo uso de las técnicas de recolección de datos tales como: la observación y el análisis documental.

Con la investigación, se detectó la existencia de un sistema de control interno deficiente, lo que ha permitido que se susciten casos vinculados a robos y faltantes de efectivo, por ello existe la necesidad de implementar un adecuado sistema de control, que permita brindar información razonable y confiable, motivo por el cual se realizó una propuesta de sistema de control interno, que ayude a que los procedimientos y actividades alcancen niveles óptimos, disminuyendo así los riesgos de errores e irregularidades durante su desarrollo.

**Palabras Claves:** Control interno, eficiencia, área de tesorería,

## **ABSTRACT**

Today, the current world demands that all companies, regardless of their line of business, are prepared to face the changes required by globalization. In response, the management and control of resources is vital for good business performance, hence the need to part company by having an efficient internal control.

Automotive Inka S.A.C., is no stranger to this reality presents deficiencies in its internal control system, which have caused a number of errors; deficiencies related to the lack of policies established for the treasury area, demonstrating the lack of monitoring, review and control regarding the procedures performed there.

This research was main problem, what would the proposed internal control to improve the efficiency of treasury area Inka Motor Company SAC, Chiclayo - 2015 ?, which was formulated as main objective: propose a system of internal control to improve the efficiency of treasury area Inka Motor company SAC, which will enable the company to have an alternative solution.

The research was descriptive and explanatory because it allowed describe the current situation being experienced by the system of internal control of treasury area Company Automotive Inka SAC, and that explains the various factors affecting their efficiency, also the research design was not experimental.

To carry out the research was taken as population and sample under study, linked directly to the management and control of cash, including staff: the accountant, general manager and treasurer, to whom I applied the interview, of similarly use was made of the data collection technique such as observation and document analysis.

Through research, it was found the existence of a system of poor internal control, which has allowed linked to theft cases and missing cash, therefore there is the need to implement an appropriate control system that allows provide reasonable information arising and reliable, why a proposed internal control system that helps the procedures and activities to achieve optimal levels, thus reducing the risk of errors and irregularities during development was performed.

Keywords: Internal control, efficiency, treasury area.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el control interno es fundamental para la estructura contable de las empresas, ya que permitirá asegurar que tan confiable es su información financiera, además de constituir una solución a numerosos problemas potenciales. En vista de ello cada vez es más necesario que toda empresa disponga de un adecuado sistema de control, que le permita disminuir los riesgos de fraude y la detección errores, que contribuya a proteger y resguardar los activos e intereses de la empresa, y sobre todo que ayude a evaluar la eficiencia de ésta en cuanto a su organización y funcionamiento.

Una característica importante en las empresas, es que no todas ellas tienen implementado un sistema de control interno, ya sea por razones de políticas de la gerencia o por razones de su tamaño, por lo que resulta importante que las empresas tengan en claro el concepto e importancia del control interno, y tomen en cuenta los lineamientos del Informe COSO, que ha permitido que miles de empresas a nivel mundial obtengan un gran beneficio en el manejo de su información, de igual modo les ha permitido poder tener un mayor control de sus transacciones, realizar un seguimiento exhaustivo, dar un manejo adecuado de sus recursos, y lo más importante que todo esté debidamente soportado y documentado, para tener eficiencia en la labor operativa. Sin lugar a duda, la mayoría de los procesos operativos generan un alto riesgo de fraude, por lo que muchas empresas se han visto en la imperiosa necesidad de dejar de funcionar por el solo hecho de no haber implementado un sistema de control adecuado para sus recursos, especialmente el efectivo que presenta un mayor grado de estadística de errores y malos manejos.

En nuestro país, la situación es casi la misma, ya que los inconvenientes son similares a los que padecen y están expuestas las empresas alrededor del mundo.

La empresa Automotores Inka S.A.C., no se escapa a esta realidad, identificándose así una serie de debilidades dentro de su sistema de control

interno, debido a la falta de políticas claras establecidas para el área de tesorería, área en la que está enfocada la investigación, por lo que existe un inadecuado manejo y control del efectivo con respecto al cobro de facturas, presentándose de esta manera una serie de errores que no son detectados inmediatamente, sino a través de acciones de control sorpresivas posteriores.

Ante esta problemática, se hace necesaria la aplicación de un adecuado sistema de control interno en el área de tesorería, es por ello que la investigación tiene como objetivo principal proponer un sistema de control interno eficiente, que permita disminuir y prevenir riesgos relacionados a fraudes y malversaciones de fondos, con el fin de lograr eficiencia en el manejo y control del efectivo, y que a su vez permitirá obtener información más real y confiable, que ayude a la empresa a saber verdaderamente la totalidad de los recursos con los que cuenta. El presente trabajo consta de seis capítulos, que contiene lo siguiente:

Capítulo I, contiene la situación problemática, la formulación del problema, los objetivos, la justificación, las limitaciones y el alcance de la investigación.

Capítulo II, se describe el marco teórico haciendo mención de los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, culminando con la definición de términos.

Capítulo III, se presenta la metodología utilizada, el tipo de investigación, la población y la muestra objeto de estudio, la hipótesis planteada, la operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el análisis y procesamiento de datos.

Capítulo IV, se dan a conocer los resultados del trabajo de campo y de la aplicación de la metodología de investigación.

Capítulo V, donde se describe detalladamente las características, componentes, estructura, objetivos e importancia de la propuesta elaborada.

Capítulo VI, en la parte final se presentan las conclusiones, recomendaciones, así como las referencias consultadas y los anexos utilizados.

# **CAPTÍULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1. Situación problemática

### 1.1.1. Internacional

Para efectos de la presente investigación, se expone la realidad problemática por la que atraviesan las empresas a nivel internacional en cuanto a su control interno, para ello se ha tomado en cuenta algunas descripciones de las fuentes encontradas:

Según el Comité de Contadores Profesionales en Empresas (PAIB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), con la colaboración del Comité de Organizaciones Patrocinantes de la Comisión Treadway (COSO 2011), lanzaron una encuesta para investigar lo necesario e importante que son las prácticas de gestión de riesgo y control interno en las empresas de América Latina, llegando a las siguientes conclusiones: El 60% de las organizaciones, cuenta con un sistema oficial tanto de gestión de riesgo como de control interno, el 8% cuenta con un sistema oficial de gestión de riesgo, el 18% cuenta con un sistema oficial de control interno y el 14% no cuenta con un sistema oficial de gestión de riesgo ni de control interno. Así la gran mayoría de los encuestados se encuentra ligada a una organización que cuenta con un sistema de control interno o ambos. (Fernández, S. y Vásquez. F, 2014, p.92).

Así mismo Aguirre, R. (2012), en su estudio sobre la Importancia del Control Interno en las Pequeñas y Medianas Empresas en México, menciona que la mayoría de las PYMES no cuenta con el control interno adecuado, debido a que gran parte de ellas son empresas familiares, que en la mayoría de los casos carecen de formalidad, de una organización adecuada y falta de manuales de procedimientos y de políticas que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa. El control interno es una parte importante que debe quedar claro en las empresas y todos los que la integran deben

tener presente, para una adecuada operación sin riesgos, por ello es necesario explicar en qué consiste el control interno, cuales son los objetivos del mismo y como adecuarlo de manera efectiva en las PYMES. (p. 6.)

De igual modo señala que una característica importante en las PYMES es su falta de formalidad y organización, carencia de manuales de procedimientos y de políticas que sean conocidas y aplicadas por todos los miembros de la empresa. Como se observa, el control interno en las PYMES es de vital importancia para la optimización de los recursos y el desempeño de la empresa, tanto en lo administrativo como en lo operativo; beneficiando así desde los dueños hasta el propio cliente, debido a que éste tendrá un grado de confianza sobre la empresa, la cual prevalecerá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), tienen particular importancia para la economía de México, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos. (Aguirre, R. 2012, p.2)

Estupiñán, R (2006), señala que por los cambios tecnológicos, las aplicaciones económicas y por la llamada globalización de la economía, las organizaciones han venido evolucionando rápidamente y por ello los riesgos y, por ende, los controles han tenido que modificarse, cambiándose a nivel empresarial de una sociedad industrial o de consumo a una sociedad de la información del conocimiento, los cambios han sido fantásticos apoyados fundamentalmente en las comunicaciones y en el Internet y en general rodeado de un ambiente totalmente computarizado. (p.11.)

De acuerdo a lo anterior, los sistemas de control interno se han rodeado también de nuevos subsistemas desarrollados informáticamente, integrados en el esquema de la organización por

el conjunto de planes, métodos, principios, normas internas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación, adoptados con el fin de procurar que todas las actividades operativas, actuaciones en general y administración de la información sean adecuadamente comunicadas y utilizadas, así como sus recursos sean utilizados razonablemente, realizándose dichas actividades bajo normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la administración y en atención a una planeación estratégica de metas y objetivos. (Estupiñán, R. 2006, p. 12).

Coopers y Lybrand (2007), afirman que desde hace tiempo los altos ejecutivos buscan maneras de controlar mejor las empresas que dirigen. Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas. Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos, ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes. Debido a que los controles internos son útiles para la consecución de muchos objetivos importantes, cada vez es mayor la exigencia de disponer de mejores sistemas de control interno y de informes sobre los mismos. El control interno es considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales. (p. 3)

Así mismo, mencionan que el control interno puede asegurar la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables. Sin embargo un sistema de control interno, no importa lo bien concebido que esté y lo bien que funcione, únicamente puede dar un grado de seguridad razonable, no absoluta, a la dirección y al consejo en cuanto a la consecución de los objetivos de la entidad. Las posibilidades de éxito se ven

afectadas por las limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas limitaciones incluyen el hecho innegable de que las opiniones en las que se basan las decisiones pueden ser erróneas y que pueden producirse fallos como consecuencia de un simple error o equivocación. Adicionalmente, los controles pueden esquivarse mediante la confabulación de dos o más personas y, por otra parte, la dirección tiene la capacidad de eludir el sistema. Otro factor restrictivo consiste en que el diseño de un sistema de control interno debe reflejar el hecho de que existen restricciones sobre los recursos y que los beneficios de los controles han de ser considerados en relación con los costes correspondientes. (Coopers y Lybrand 2007, p. 8).

### **1.1.2. Nacional**

En la actualidad las empresas a nivel nacional han sido víctimas de múltiples desfalcos y malversaciones de fondos, debido a la falta de implementación y aplicación de un sistema de control interno que garantice la eficiencia de sus operaciones, la confiabilidad de sus informaciones, y el manejo y protección de todos los recursos que posea.

Nuestro país ha ido creciendo económicamente en los últimos años gracias a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y, a las micro y pequeñas empresas (MYPES), lo cierto es que, la mayoría de éstas no tienen un Sistema de Control Interno establecido, debido a que estas empresas son generalmente familiares y no cuentan con gente profesional que oriente cómo debe de llevarse el Control Interno dentro de ésta, puesto que en dichas empresas se tiene trabajando a colaboradores que no tienen mucha idea en el manejo de la empresa; además por la confianza que representa ser parte de la familia, el dueño no cree necesario tomar en cuenta un punto tan importante como lo es el Control Interno, siendo que de manera intencional o no, se puede suscitar contingencias que

podrían afectar el funcionamiento de la empresa. (Sarmiento, C. 2013, p. 12).

Así mismo, el control interno de las empresas privadas se ha convertido últimamente en uno de los pilares en las organizaciones empresariales, pues nos permite observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones, la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones que le son aplicables. (Ramón, J. 2004, p. 81).

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 se desarrolle. 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. (Ramón, J. 2004, p. 81.)

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – SBS (2001), define al sistema de control interno, en su Resolución SBS N° 743-2001, como el conjunto de políticas, procedimientos y técnicas de control establecidas por la institución para alcanzar una adecuada organización administrativa, eficiencia operativa,

confiabilidad de los reportes, apropiada identificación y administración de los riesgos que enfrenta y el cumplimiento de las disposiciones legales que le son aplicables. Las instituciones deben implementar un sistema de control interno eficiente, eficaz, permanentemente actualizado y adecuado a sus características particulares. Así mismo señala que el sistema de control interno involucra a los directivos, funcionarios y trabajadores que forman parte de la entidad, por lo tanto la participación de cada uno de ellos deberá estar claramente definida en los manuales de organización y funciones, así como en los manuales de políticas y procedimientos de control de riesgos.

“Solo el 25% de las 655 entidades públicas con que cuenta el Perú implementó su Sistema de Control Interno que le permite prevenir riesgos, irregularidades y actos de corrupción en sus operaciones institucionales”. (CGR, 2015)

La Resolución de Contraloría N° 072-2000 – CG y modificatorias (2000), resolución que aprueba las normas de control interno para el área de tesorería, señala que estas normas tienen el propósito de brindar seguridad razonable sobre el buen manejo de los fondos y valores. Esta área constituye la síntesis de la gestión financiera; por ser la que administra y regula el flujo de fondos, cada entidad debe centralizar la totalidad de sus recursos financieros para su manejo a través de tesorería, con el objeto de optimizar la liquidez y racionalizar la utilización de los fondos disponibles. De igual forma indica que el personal delegado de esta área es el encargado de realizar las conciliaciones bancarias, los arqueos de caja, los depósitos oportunos en las cuentas bancarias, la recaudación de los ingresos percibidos por todo tipo concepto, así como de efectuar los pagos, para un buen control y custodia de los recursos financieros.

### **1.1.3. Local**

El manejo de los recursos financieros es de vital importancia para el buen desempeño de los negocios, de allí parte la necesidad de las empresas de contar con un sistema de control interno adecuado para cada una de sus áreas.

Automotores Inka S.A.C., no está ajena a esta realidad, sin embargo su sistema de control interno presenta una serie de debilidades relacionadas con: la falta de políticas claras establecidas para el área de tesorería, lo que demuestra la falta de supervisión, revisión y control en cuanto a los procedimientos administrativos que se deben cumplir y que regulan las operaciones que allí se realizan, además de no contar con un adecuado soporte de las transacciones realizadas, debido a que no se archiva la información de una forma correcta, ni se tiene un seguimiento adecuado del personal a cargo de dicha área. Así mismo no existe un adecuado manejo del efectivo con respecto al cobro de facturas, debido a que el dinero recaudado no es consignado de inmediato en las cuentas bancarias, las labores se realizan sin procedimientos claros y se han presentado muchos errores que no han sido detectados inmediatamente, si no con acciones sorpresivas posteriores, tales como arqueos de caja, conciliaciones bancarias, etc.

Por ello existe la necesidad de contar con un sistema de control interno enfocado en esta área crítica como es la de tesorería, siendo necesario que la empresa empiece a implementar un sistema de control que cumplan con las medidas necesarias para prevenir y disminuir los riesgos de fraude o robo, además de poder organizar de manera eficiente todos los documentos relacionados con los movimientos del efectivo que afecten su saldo de caja, ya que actualmente la empresa no cuenta con dicha herramienta, que le permita obtener una información más acertada sobre sus operaciones.

Ante esta problemática se hace necesaria la aplicación de un adecuado sistema de control interno en el área de tesorería, para disminuir y prevenir los riesgos de fraude y malversaciones con el objeto de mejorar el manejo y control del efectivo, y a su vez brindar información más real y confiable, que le permita a la empresa saber la totalidad de los recursos con los que cuenta.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cuál sería la propuesta de un sistema de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C. Chiclayo – 2015?

### **1.3. Delimitación de la investigación**

La investigación se desarrolló dentro de la empresa Automotores Inka S.A.C., de la ciudad de Chiclayo y cubrirá un periodo de 09 meses, contados a partir de agosto del 2015 hasta Julio del 2016, tomando como referencia de estudio la información proporcionada por los mismos trabajadores de la empresa, en especial aquellos que guardan una relación directa con el manejo y control del efectivo y que constituyeron la población objeto de estudio de la investigación, entre ellos: el gerente general, el contador y la encargada de tesorería.

### **1.4. Justificación e importancia**

La realización de la presente investigación, se justifica porque nos va permitir proponer un sistema de control interno para el área de tesorería, para mejorar la eficiencia de ésta, en cuanto al manejo de los recursos financieros que administra, evitando así cualquier tipo de malversación, fraudes o robos, etc., que afecten la liquidez y rentabilidad de la empresa.

Así mismo la realización de la investigación se justifica porque al tener un mejor manejo y control de sus recursos, las utilidades de la empresa no se verían afectadas, con ello la empresa tributaría lo que debe de ser, beneficiándose así el Estado con la recaudación de impuestos, y la sociedad con los servicios que éste presta de acuerdo a la Constitución, además de que se generarán nuevos puestos de trabajo, debido a que se requerirá de personal calificado para el funcionamiento de la oficina encargada de llevar y hacer cumplir dicho control interno.

Finalmente la realización de la presente investigación se justifica en que ésta servirá como marco orientador, para posteriores trabajos de investigación, del mismo modo servirá también como antecedentes para un próximo proyecto de implementación de un sistema de control interno aplicado para el área de tesorería de cualquier empresa privada.

## 1.5. Limitaciones de la investigación

Dentro de las limitaciones encontradas para la realización de la presente investigación estuvieron:

El tiempo asignado, el cual por ser un tema bastante amplio para su estudio, ha resultado insuficiente, pero a pesar de ello, hemos logrado obtener la información que nos ha permitido desarrollar nuestro trabajo de investigación de manera satisfactoria.

La poca predisposición y el limitado tiempo dado por parte de los trabajadores seleccionados, al momento de la consulta y aplicación de los instrumentos de investigación (entrevistas), lo que ha limitado que se tenga acceso a toda la información que se hubiese querido obtener, debido a que el tráfico de información en el área de tesorería, es numeroso y constante, y además cabe resaltar debido a lo confidencial y restringido que resulta la información que en ella se maneja.

## 1.6. Objetivos

### 1.6.1. Objetivo general

Proponer un sistema de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo- 2015.

### 1.6.2. Objetivos específicos

- a) Identificar la existencia de un sistema de control interno establecido para el área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo – 2015.
- b) Diagnosticar la situación actual del sistema de control interno, para identificar los puntos críticos del área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo – 2015.

- c) Evaluar el grado de eficiencia del sistema de control interno establecido para el área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo, – 2015.
  
- d) Elaborar los diagramas de procesos que se llevan a cabo en el área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo – 2015.
  
- e) Diseñar un sistema de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo – 2015.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## 2.1. Antecedentes de estudio

Existen antecedentes relacionado con nuestro tema de investigación, en los cuales se ha diseñado e implementado sistemas de control interno en diferentes tipos de empresas tanto del ámbito local, nacional e internacionales, las cuales describiremos a continuación:

### 2.1.1. Internacional

Patiño, A. y Graffe, A. (2013), en su tesis titulada: Evaluación del control interno del efectivo, manejado en bancos, de la empresa Multiservicios Coinca C.A., I Trimestre 2012, en Puerto Ordaz, Estado Bolívar, tesis de grado para optar el título de Licenciado en Contaduría Pública, de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Guayana, Venezuela. La presente investigación tuvo como objetivo general, la evaluación del control interno del efectivo, manejado en la cuenta de bancos, de la empresa Multiservicios Coinca. Los resultados mostraron que la empresa Multiservicios Coinca presenta debilidades reales como la presencia de un sistema de control interno frágil, el cual posee controles y procedimientos deficientes para la realización de las operaciones diarias y que permitió demostrar la falta de supervisión, revisión y control, con lo cual se corre el riesgo de que en determinado momento, se puedan presentar estados financieros con cantidades erróneas e incumplir con las políticas y los objetivos establecidos por la organización. Así mismo la segregación de funciones existente, no es cumplida a cabalidad, debido a que determinados trabajadores interfieren en las atribuciones de otros, lo que genera desorganización, falta de orden e irresponsabilidad al momento de realizar alguna actividad, pudiendo provocar duplicidad en las operaciones y un mayor grado de desconfianza en los controles y procedimientos implementados por la administración, por lo que se creyó conveniente proponer un sistema de control interno adecuado que regule y controle las operaciones que tiene que ver con el efectivo, así como realizar acciones pertinentes para mejorar el proceso de control interno, al igual que impulsar una constante supervisión por parte de la administración de los controles y procedimientos implantados.

Comentario: La tesis anteriormente citada se relaciona con nuestro trabajo de investigación, debido a que en ella se realizó una evaluación al sistema de control interno de la empresa Multiservicios Coinca C.A., que precisamente es uno de los objetivos específicos de nuestra investigación.

Garrido, B. (2011) en su tesis titulada: Sistema de control interno en el área de caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido, tesis de grado para optar el título de Especialista en Sistema de Información Contable, de la Facultad de Ciencias Económicas y Contables de la Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela. El presente estudio tuvo como objetivo principal presentar un diseño de sistema de control interno para la optimización y simplificación de los procesos administrativos del área de caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido. Entre las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados fueron: el análisis documental, la observación directa y la entrevista, es precisamente a través de la entrevista que se realizó el diagnóstico del área, mediante su aplicación a la Jefa de la oficina de Habilitaduría y a los 02 funcionarios del área de caja del IUTE. El área de caja al ser un área administrativa altamente funcional, con un alto tráfico de información diaria y con un volumen considerable de documentación, debe ser tomada en cuenta para solucionar los problemas potenciales que allí se presenten, por ello se propuso un diseño e implementación de un sistema de control interno, para facilitar los procesos administrativos de que allí se realicen, esto permitirá disminuir la pérdida de tiempo en actividades como búsqueda y ordenamiento de información, lo que origina problemas al momento de auditorías, o lo más común la búsqueda apresurada de información solicitada por los usuarios o por algunas dependencias. La propuesta permitió la simplificación del trabajo en el área, eliminando tareas que no contribuían de manera significativa a un control eficiente de los procesos administrativos. Otro aspecto importante a destacar, es que el diseño del sistema de control propuesto, ayudaría a la detección oportuna de errores a fin de que el personal directivo, aplique los correctivos necesarios.

Comentario: La tesis mencionada se relaciona con nuestro trabajo de investigación, porque tuvo como objetivo general proponer un sistema de control

interno en el área de caja para mejorar los procesos y el control del efectivo, el cual guarda mucha relación con el objetivo general de nuestra investigación.

### **2.1.2. Nacional**

Díaz, E. (2014), en su tesis titulada: Propuesta de un Sistema de Control Interno para el área de ventas y su incidencia en la gestión económica financiera de la empresa Gran Hotel El Golf Trujillo S.A., tesis pregrado para optar el título de Contador Público, de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. El presente trabajo de investigación, se basa en la elaboración de una propuesta de control interno para el área de ventas de la empresa del rubro hotelero Gran Hotel El Golf Trujillo S.A. Para ello se realizó un estudio del área con la finalidad de determinar los puntos débiles que imposibilitan la fluidez de las operaciones. De los resultados obtenidos, se concluye que a pesar que la empresa es de tamaño envergadura no cuenta con ciertas formalidades como la de mantener establecido un organigrama estructural, además de no contar con normas, políticas y procedimientos establecidos, que permitan un mejor desarrollo y desempeño en el área de ventas, ya que por su operatividad involucra un buen número de sub áreas, que depende en gran medida de su desempeño y de la fluidez de sus operaciones. Por tanto implementar un sistema de control interno para el área en mención muestra importancia relativa, al tratarse de una empresa de servicios, es de suma importancia mantener un especial tratamiento tanto operativo como contable. Y es que un sistema de control interno aporta a la mejora de la empresa ya que crea mayores y mejores flujos operativos en el proceso de ventas e ingresos, contribuyendo a salvaguardar los activos, mostrando una base de información confiable para la elaboración y presentación de la información económica y financiera.

Comentario: La tesis anteriormente señalada guarda relación con nuestro trabajo de investigación, porque se está proponiendo un sistema de control interno en el área de ventas para la mejora de la gestión económica financiera de la empresa, que guarda relación con el objetivo principal de nuestra investigación.

Sarmiento, C. (2013) en su tesis titulada: Incidencias del Control Interno en la optimización de la gestión de las micro empresas en el distrito de Chaclacayo, tesis para optar el grado académico de Maestro en Auditoría y Control de la Gestión Empresarial, de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras de la Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. La investigación se planteó como objetivo general determinar si el control interno influye en la gestión de las micro empresas del distrito de Chaclacayo. El problema principal que afrontan éstas es la falta de control interno, las cuales podrían alcanzar un mejor desarrollo económico si supieran utilizar las herramientas necesarias para optimizar su gestión, por lo que se hace necesario la implementación de un sistema de control interno adecuado que ayude a manejar sus recursos y optimizar los resultados siendo eficientes, eficaces y competitivas. Así mismo señala que el control interno juega un papel importante en el manejo de cualquier empresa porque a través de este sistema nos va permitir evaluar los riesgos e implementar las actividades correctivas idóneas de acuerdo al tipo de empresa, debido a ello los sistemas, procedimientos y políticas establecidos por las empresas, difieren significativamente unas de otras. Por el tipo de investigación, fue una investigación aplicada y explicativa. La técnica utilizada fue la encuesta, y como instrumento de recolección de datos, se empleó el cuestionario, el cual estuvo conformado por preguntas relacionadas con la gestión y control interno, las cuales fueron aplicadas a los titulares de las Micro empresas y al contador. Como resultado de la investigación se señala que es conveniente que las micro empresas implanten un sistema de control interno por más pequeñas que sean, y comprender el rol importante que juega, así mismo, deben capacitar al personal para que no vulneren dichas normas.

Comentario: La tesis mencionada se relaciona con nuestro trabajo de investigación porque dicha investigación hace mención a la importancia que tiene el control interno en las empresas, que es una de las variables que estudiadas en nuestra investigación.

### 2.1.3. Local

Aguilar, E. y Romero, C (2014), en su tesis titulada: Diseño de un Sistema de Control Interno basado en la auditoría operativa, para contrarrestar estafas electrónicas, en empresas que realizan operaciones de compra y venta, mediante comercio electrónico, en la ciudad de Chiclayo – 2013, tesis pregrado para optar el título de Contador Público, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. La presente investigación tuvo como objetivo principal: diseñar un sistema de control interno que contrarreste actos de estafas electrónicas en empresas dedicadas al comercio electrónico en la ciudad de Chiclayo, así como establecer una propuesta que les posibilite a dichas empresas tener una alternativa de solución. El principal problema por la que estas empresas se ven afectadas y expuestas, es la existencia del riesgo latente y vinculado a hechos de estafas electrónicas. La poca preocupación por parte de estas organizaciones en la determinación de un sistema de control interno que le faculte de herramientas y medios que hagan posibles realizar un seguimiento, y evaluación de sus actividades que realiza, hace que se desarrollen cada vez más actos negativos a la hora de la realización de los pagos por parte de los usuarios, actividades tales como: el uso de tarjetas caducadas o canceladas, alteradas o falsas; hurto informático; apropiación indebida informática; sustracciones de tarjetas; falsedad documental informática. El tipo y diseño de investigación utilizada fue descriptiva, explicativa y no experimental. La población estuvo representada por la misma muestra, dado que en la región Lambayeque existen solo 04 empresas dedicadas al servicio vía web, así mismo los instrumentos de recolección de datos aplicados fueron la técnica del fichaje, la entrevista y la encuesta.

Comentario: La tesis citada se relaciona con nuestro trabajo de investigación porque en ella se hizo una propuesta de diseño de control interno, además de que hace mención a la importancia que tiene la implementación de un sistema de control interno para las empresas, así como su seguimiento y evaluación.

Carrasco, O. y Farro, C. (2014). En su tesis titulada: Evaluación del control

interno a las cuentas por cobrar de la Empresa de Transportes y Servicios Vanina E.I.R.L., para mejorar la eficiencia y gestión, durante el periodo 2012, tesis pregrado para optar el título de Contador Público, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. La presente investigación tuvo por finalidad evaluar el control interno a las cuentas por cobrar de la Empresa de Transportes y Servicios Vanina E.I.R.L., fundamentalmente se evaluó a través de los cinco componentes del control interno el área de cuentas por cobrar para determinar de qué manera influye el control interno sobre dicha área, con el fin de proponer mejoras para la eficiencia y gestión de la empresa. El tipo de investigación fue tipo descriptiva porque describe la situación actual de la Empresa de Transportes y Servicios Vanina E.I.R.L. Al evaluar el proceso de control interno de las cuentas por cobrar de la Empresa de Transportes y Servicios Vanina E.I.R.L., se comprobó que dicho control interno no se ha venido desarrollando de manera eficiente, debido a la falta de supervisión existente el área, la cual es muy limitada, y permite que se aplican controles y procedimientos deficientes, que regulan los procesos que se tienen que seguir. Así mismo se detectó que el personal del área no estaba siendo capacitado para afrontar sus responsabilidades de manera eficiente, debido a ello la evaluación crediticia al cliente no es la más adecuada. Por tal motivo, se hizo necesario proponer mejoras en cuanto a políticas y procedimientos de créditos y cobranzas, las mismas que serían de gran utilidad para el buen funcionamiento del área, así mismo, las mejoras aumentarían la eficiencia del personal involucrado, para la recuperación de los créditos otorgados en los plazos establecidos, permitiendo así obtener los resultados que la administración espera, minimizando las pérdidas e incrementando los ingresos, de tal manera que se cuente con los recursos financieros suficientes para su normal desenvolvimiento.

Comentario: La tesis señalada guarda relación con nuestro trabajo de investigación porque en ella se evaluó el control interno de la Empresa de Transportes y Servicios Vanina E.I.R.L., que guarda relación con uno de nuestros objetivos específicos, además de que dentro de las conclusiones hacen mención a la importancia que tiene la aplicación del control interno en cualquier área de la empresa, para alcanzar los objetivos propuestos.

## 2.2. Estado del arte:

### 2.2.1. Teoría del control interno basado en principios según Informe COSO - 2013.

Esta teoría manifiesta la estructura actualizada de los principios centrales del control interno, señala diez y siete principios, los cuales representan los conceptos fundamentales asociados con los componentes del control interno. Esos principios continúan siendo amplios dado que tienen la intención de que apliquen a las compañías con ánimo de lucro, incluyendo las que se negocian públicamente y las organizaciones privadas; entidades sin ánimo de lucro; cuerpos del gobierno; y otras organizaciones. Respaldo cada principio están los atributos, los cuales representan las características asociadas con los principios, en conjunto, los principios y los atributos comprenden los criterios que le ayudarán a la administración a valorar si la entidad tiene un control interno efectivo. (COSO. Internal Control – Framework, 2013, p.6)

La siguiente tabla permite observar los principios que se ha propuesto corresponden a cada componente del control interno:

**Tabla 01**

*Principios del Control Interno – COSO*

<b>Componentes</b>	<b>Principios</b>
<b>Ambiente de Control</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las organizaciones demuestran el compromiso para con la integridad y los valores éticos.</li> <li>2. La junta de directores demuestran independencia ante la administración y ejerce vigilancia para el desarrollo y ejecución del control interno.</li> <li>3. La administración establece, con la vigilancia de la junta, las estructuras, líneas de presentación de reporte, y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de los objetivos.</li> <li>4. En alineación con los objetivos, la organización demuestra el compromiso para atraer, desarrollar, y tener personas competentes.</li> <li>5. En la búsqueda de los objetivos la organización tiene personas responsables por sus responsabilidades de control interno.</li> </ol>

<p><b>Valoración de Riesgo</b></p>	<p>6. La organización especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valorización de los riesgos relacionados con los objetivos.</p> <p>7. La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos como la base para determinar cómo deben ser administrado los riesgos.</p> <p>8. En la valorización de los riesgos para el logro de los objetivos la organización considera el potencial por el fraude.</p> <p>9. La organización identifica y valora los cambios que de manera importante podrían impactar al sistema de control interno.</p>
<p><b>Actividades de Control</b></p>	<p>10. La organización selecciona y desarrolla las actividades de control que contribuyan a la mitigación, a niveles aceptables, de los riesgos para el logro de los objetivos.</p> <p>11. La organización selecciona y desarrolla las actividades de Control general sobre la tecnología para respaldar el logro de los objetivos.</p> <p>12. La organización despliega las actividades de control tal y como se manifiestan en las políticas que establecen lo que se espera y en los procedimientos relevantes para llevar a cabo esas políticas.</p>
<p><b>Información y Comunicación</b></p>	<p>13. La organización obtiene o genera y usa información de calidad, relevante, para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno.</p> <p>14. La organización comunica internamente la información, incluyendo los objetivos y responsabilidades para el control interno, necesaria para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno.</p> <p>15. La organización se comunica con terceros en relación con las materias que afectan el funcionamiento de los otros componentes del control interno.</p>
<p><b>Monitoreo de las Actividades</b></p>	<p>16. La organización selecciona, desarrolla, y lleva a cabo evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar si los componentes del control interno están presentes y están funcionando.</p> <p>17. La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno,</p>

---

haciéndolo de una manera oportuna, a las partes responsables por realizar la acción correctiva, incluyendo la administración principal y la junta de directores, según sea apropiado.

---

*Fuente:* COSO. Control interno - Marco

*Fecha:* Junio - 2013

### **2.3. Bases teórico científicas.**

Para efectos del desarrollo de la presente investigación, es de importancia tener en claro los conceptos sobre control interno y eficiencia, que constituyen las dos variables alrededor de las cuales gira nuestra investigación.

#### **2.3.1. Control Interno.**

“Es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno”. (Romero, A. 2012, p. 548).

“Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”. (Estupiñan, R. 2012, p. 21).

Comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinadas que se adopten en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la gerencia. (Mantilla, S. 2005, p.14).

Según Casanovas, A. (2003), comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad de que la gestión de sus recursos,

bienes y operaciones se efectuó correcta y eficientemente. (p. 15.)

Según Perdomo, A. (2004), indica que es un plan de organización entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa. (p. 3.)

Al respecto Kirschenbaum, P. y Mangulan, J. (2004), señalan que “es el proceso realizado por la junta directiva, la gerencia y demás personal de la entidad, basado en el establecimiento de estrategias para toda la empresa, diseñadas para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad”. (p. 18.)

Es el conjunto de procedimientos necesarios para asegurar el cumplimiento y eficacia de todas las operaciones que realiza la empresa con su actividad, asegurar la validez de todos los informes contables-financieros y el cumplimiento de las normas y leyes de la legislación vigente. (Muñiz, L. 2013, p. 245).

### **2.3.2. Sistema de control interno.**

“Es una serie de acciones que regulan las actividades de una entidad. Tales acciones son penetrantes, y son inherentes a la manera como la administración dirige los negocios”. (Fonseca, O. 2011, p.205).

Según Aguirre, J. (2005). Es un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad, orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa, salvaguardia de activos, confiabilidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas definidas. (p.191.)

Tal y como indica Mantilla, S. (2005), “el sistema de control interno se define como un proceso realizado por la junta de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable en que los objetivos se están cumpliendo”. (p. 74.)

Así mismo señala que el control interno “es ejecutado por personas, no son solamente manuales de políticas y normas, sino personas en cada nivel de una organización. Del control interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, para la consecución de los objetivos”. (Mantilla, S. 2005, p. 74.)

Por otro lado Rusenar, R. (2006), afirma que “es un proceso ejecutado por el consejo de directores; la administración y todo el personal de la entidad; diseñada para proporcionar una seguridad razonable, con miras al cumplimiento de los objetivos de la empresa”. (p. 6.)

### **2.3.3. Objetivos del control interno.**

Según Fonseca, R. (2004), la finalidad básica del sistema de control interno es facilitar que la empresa alcance sus propios objetivos mediante el mejoramiento de la confiabilidad de la información que esta maneja, sin embargo todo sistema de control interno dentro de una empresa tiene como objetivos generales los siguientes:

- Promover la eficiencia de las operaciones en lo referente a la recaudación, distribución y uso de los recursos que generan las actividades empresariales o públicas.
- Ayudar a generar información útil, oportuna, confiable y razonable sobre el manejo, uso y control de los derechos y obligaciones de las empresas o entes públicos.
- Promover la aplicación de las leyes, reglamentos y los

procedimientos diseñados para que toda autoridad, ejecutivo y funcionario, rindan cuenta oportuna de los resultados de su gestión.

- Identificar, comprobar e impedir, posibles malos manejos de los recursos disponibles, así como administrar los riesgos existentes. (p. 114)

Asimismo Perdomo, A. (2004), señala que el objetivo básico es obtener información financiera, veraz y oportuna, basada en evidencia comprobatoria de las operaciones de la empresa, en el tiempo correcto para servir eficientemente al proceso de la toma de decisiones, además de que permitirá:

- Prevenir fraudes.
- Descubrir robos y malversaciones.
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna.
- Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa.
- Promover la eficiencia del personal, etc. (p. 4.)

Según Estupiñan, R. (2006), de un sistema de control interno se puede esperar que proporcione una seguridad razonable para la consecución de los objetivos de la empresa. Dicho control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración. (p. 19)

El control interno no solo tiene como objetivo evitar y reducir los

fraudes, es también la protección de los activos del negocio, la obtención de la información financiera correcta y segura, así como también promueve la eficiencia en las operaciones y la seguridad de que las políticas establecidas están siendo empleadas por el personal competente y leal. (Bravo, M. 2000, p. 162).

#### **2.3.4. Principios del control interno.**

Perdomo, A. (2004). Menciona los siguientes:

- Separación de funciones de operación, custodia y registro.
- Dualidad de personas en cada operación; es decir, en cada operación de la empresa, cuando menos debe intervenir 02 personas.
- Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controla su actividad.
- El trabajo de los empleados será de complemento y no de revisión.
- La función de registros de operaciones será exclusiva del departamento de contabilidad. (p. 4)

Al respecto Aguirre, J. (2005), señala que “es necesario que exista un conjunto de reglas y normas que rijan tanto el proceso informativo contable como el sistema operativo de la empresa”. (p. 192). Así mismo considera que para que exista un buen sistema de control interno se debe tener en cuenta las siguientes pautas:

##### **2.3.4.1. Asignación de autoridad y responsabilidad**

Según Mantilla, S (2005), la asignación de autoridad y responsabilidad se refiere a la comunicación de las políticas que se hacen para asegurar que todo el personal comprende su función dentro de la empresa, ayudan a que el personal reconozca cómo, de qué y por qué es responsable. La autorización significa que el control interno es una forma de presión e influencia, ejercida por los máximos niveles administrativos, es decir la alta gerencia de la

organizaciones, esto implica que ningún control interno puede funcionar de abajo hacia arriba, esto es, un empleado de nivel bajo u operativo no puede controlar a los directivos principales.

#### **2.3.4.2. Delegación de funciones.**

Según Mantilla, S. (2005), señala que ninguna persona debe tener control sobre una transacción desde el comienzo hasta el final, particularmente en las organizaciones grandes, complejas, ninguna persona debe ser capaz de registrar, autorizar y conciliar una transacción, ello como mecanismo de protección para esas mismas personas, ya se trate de empleados o de administradores, y de la misma organización.

#### **2.3.4.3. Registros.**

Aguirre, J. (2005), indica que los registros deben de confeccionarse de tal manera que se amolden a las necesidades de información de la empresa. Se imputaran siempre en códigos, previamente definidos por la sociedad denominado plan de cuentas, y se transcribirán en los diferentes libros de transacciones. Además dichos registros deben mantenerse siempre al día con el objeto de disponer de la información lo más recientemente posible, de esta manera la toma de decisiones es más eficaz y la posibilidad de detectar errores es más rápido. (p. 192)

#### **2.3.4.4. Información.**

Al respecto Aguirre, J. (2005) dice que los documentos y los elementos de registro son los medios de obtener la información. Por lo que es importante considerar la canalización de la información siempre por los circuitos previamente definidos para asegurar su control, integrar la totalidad de la información obtenida de los distintos departamentos de la empresa, de este modo se podrá ratificar la

fiabilidad y seguridad, todos los departamentos o divisiones de un negocio suelen trabajar con sus propias estadísticas, en base a la información obtenida o recibida a través del circuito. (p. 193)

#### **2.3.4.5. Supervisión.**

Según Aguirre, J. (2005), la supervisión da lugar a que el personal desarrolle los procedimientos de acuerdo con los planes de organización establecidos, ver si la gestión económica financiera está operando dentro del proceso definido, con los correspondientes controles contables, financieros y operacionales; ver si las políticas, planes y procedimientos establecidos son los correctos. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, a través de la función del departamento de auditoría interna o de personas independientes. (p .194)

#### **2.3.5. Importancia del Control Interno.**

Según Fonseca, R. (2004), ayuda al manejo eficiente de los recursos existentes en la empresa, ya sean estos humanos, materiales, financieros, esto se realizará mediante la adopción de criterios que permiten asegurar la integridad, custodia y registro oportuno de las operaciones. Este sistema de control se aplicará en la organización cuando se requiera detectar los riesgos e irregularidades para identificar sus causas y promover acciones correctivas, que permitan manejar y controlar los riesgos y sus efectos. (p.114.)

Por otro lado Perdomo, A. (2004), nos afirma que un sistema de control interno permite producir información administrativa y financiera oportuna, correcta y confiable, como apoyo a la administración en el proceso de toma de decisiones y en la rendición

de cuentas de la gestión de cada responsable de las operaciones. (p. 5.)

De esta manera es de suma importancia que exista control interno dentro de la empresa, que permita evaluar todos los procedimientos administrativos, contables y financieros que surjan en la entidad, porque de otra manera se podría correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones y por tanto que las decisiones a tomarse no sean las más adecuadas. (Fonseca, R. 2004, p. 115).

#### **2.3.5.1. Elementos del control interno.**

Según Aguirre, J. (2005, p. 191), “los elementos sobre los que se tiene que basar un sistema de control interno deben de ser lo suficientemente amplios como para cubrir toda la esfera de la empresa”. Existen cuatro aspectos a considerar:

#### **2.3.5.2. Estructura Organizacional.**

Para Aguirre, J. (2005). La organización de una empresa debe de venir reflejada en el organigrama funcional de la misma, definiéndose en cada línea las responsabilidades de cada cual, autoridad, canales de comunicación y los diferentes niveles de jerarquía. Cada entidad desarrolla la estructura organizacional idónea para sus necesidades, de acuerdo con su tamaño y la naturaleza de sus actividades. (p. 191)

#### **2.3.5.3. División de departamentos y responsabilidades.**

Al respecto Aguirre, J. (2005), nos dice que la organización se estructura en departamentos. En cada uno de ellos se debe definir, de una manera clara y precisa, las funciones y tareas a realizar por el personal así como sus correspondientes responsabilidades. En todos los negocios existen departamentos de compras, ventas,

almacén, contabilidad, en donde la dirección y coordinación de los mismos es imprescindible para aportar una coherencia a la gestión del negocio. (p. 191)

#### **2.3.5.4. División de funciones.**

De acuerdo a Aguirre, J. (2005), señala que la división de funciones y responsabilidades es de gran importancia para los distintos departamentos, secciones y personal de la empresa. Con ello se evita que una misma persona efectúe el ciclo de una transacción, es decir autorización, ejecución, registro, custodia y protección de activos. (p. 191)

Así mismo menciona que el objetivo de esta segregación es reducir el riesgo de errores y asegurar que no se produzcan situaciones de fraude. Así pues, existirá una adecuada custodia de los activos involucrados en la transacción, evidencia documental y registro contable. Es recomendable que todas estas responsabilidades, estén definidas y reflejadas por escrito. (Aguirre, J. 2005, p. 192).

#### **2.3.5.5. Factor humano.**

Al respecto Aguirre, J. (2005), menciona que entre las garantías básicas para que el control interno sea efectivo y cumpla su finalidad esta la presencia de un personal responsable, eficiente, motivado y capacitado, ya que es en él donde se apoya toda la estructura funcional y organizativa de la empresa. El factor humano puede suponer tanto una de las mayores confianzas en el sistema de la organización como uno de los mayores riesgos en el incumplimiento de los fines del control. Los aspectos que contribuyen a que el personal constituya un medio adecuado en la estructura organizativa son: la selección adecuada del personal siguiendo para ello unas bases definitivas según el puesto de trabajo, la formación del personal de una manera continuada, seguimiento de su rendimiento,

remuneraciones acordes con su capacidad su responsabilidad, así como incentivos sujetos al alcance de objetivos y posibilidades de promoción en la organización en cuanto al puesto y responsabilidades. (p. 192)

### **2.3.6. Componentes del control interno**

Según el Informe COSO (2013), dentro de su marco integrado de control, vemos la existencia de cinco componentes o elementos interrelacionados, que conforman el control interno, así tenemos:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

#### **2.3.6.1. Ambiente de control interno.**

“Comprende el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno”. (CGR, 2006).

Las entidades se esfuerzan por tener gente competente, con capacidades acorde a sus necesidades, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo el personal que colabora con la entidad. Establecen las políticas y procedimientos apropiados, incluyen a menudo un código de conducta escrito, el cual fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, en aras a conseguir los objetivos de la entidad. (Mantilla, S. 2007, p. 25).

#### **2.3.6.2. Evaluación de los riesgos.**

Es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos de la organización y es la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados y administrados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos que pudieran poner en peligro la continuidad de las operaciones de la empresa. Cada entidad diariamente enfrenta varios tipos de riesgos, tanto de fuentes externas como del interior de la misma, que deben ser valorados. (Mantilla, S. 2007, p. 39).

#### **2.3.6.3. Actividades de control.**

Según Mantilla, S. (2007), están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Son implementados por la administración para el uso eficiente de los recursos, a través de políticas y reglamentos que permiten controlar el cumplimiento de las instrucciones dadas por la administración de la empresa y se tomen en cuenta las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con el logro de los objetivos y metas propuestas en la entidad. Las actividades de control se deben establecer en todos los niveles de la organización y en actividades como: verificaciones, conciliaciones, segregación de funciones, etc. (p. 59.)

#### **2.3.6.4. Información y comunicación.**

Según Ladino, E (2009), señala que la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada por la alta gerencia al personal en la forma y dentro del tiempo indicado, de tal manera que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes conteniendo información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización. La calidad tanto de la información como la comunicación de una entidad afectan la toma de decisiones

oportunas, por ello la información es necesaria en todos los niveles de la organización para el logro de sus objetivos. Es importante que la alta gerencia emita al personal un claro mensaje de las responsabilidades que están a su cargo sobre el control y de las actividades individuales que tienen relación con el trabajo de otros. (p. 7.)

#### **2.3.6.5. Supervisión.**

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. El seguimiento se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control), o mediante la combinación de ambas modalidades. Es necesario realizar las actividades de supervisión para asegurar que el proceso funcione según lo previsto. (Ladino, E. 2009, p. 53).

#### **2.3.7. Área de tesorería.**

Dentro de la estructura administrativa de la empresa, el departamento de tesorería es responsable de la ejecución de las actividades que tiene relación directa con los proveedores, clientes y las demás áreas de la empresa, por ello el flujo de movimiento de la información generada es continuo, ya que aquí se ejecutan las políticas que tienen relación con los ingresos y egresos. En este sentido es necesario que la persona encargada de tesorería cuente con todas las herramientas e implementos necesarios para el buen funcionamiento del área. Complementario al equipo y herramientas de trabajo, el tesorero(a) debe contar con buenas relaciones humanas, vocación de servicio, conocimientos contables básicos,

honradez y responsabilidad que le permitan realizar sus funciones en forma eficiente y transparente. (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o del Gobierno de los Estados Unidos - USAID, 2009, p. 7.)

### **2.3.7.1. Funciones**

De acuerdo a la USAID (2009), entre las funciones más importantes que se realizan en tesorería se encuentran las que a continuación se enlistan:

- Recepción del cobro por los distintos conceptos.
- Procesamiento de la documentación soporte, para su registro en los libros auxiliares o su registro en el sistema computarizado, donde exista.
- Cuadre de los ingresos (confrontación de la documentación soporte contra el efectivo recibido).
- Elaboración y Envío de los depósitos diarios a bancos.
- Recepción y entrega diaria de cheques por pagar a terceros
- Archivo de documentos de caja.
- Envío a las áreas de los reportes correspondientes.
- Las demás funciones asignadas por su jefe inmediato superior.

### **2.3.8. Control de Ingresos.**

Es la confrontación del informe diario de caja (en el área de ingresos) con los informes presentados por los departamentos de la empresa que dieron origen a esos ingresos. Los ingresos que se generan en la empresa son producto de todas las operaciones que se realizan en las áreas técnicas y administrativas de la misma; las cuales deben ser registradas contablemente. Los ingresos de tesorería están determinados como la entrada de dinero (efectivo/ cheques, depósitos directos), y los documentos varios que representan obligaciones de terceros hacia la empresa. (USAID,

2009, p. 14).

### **2.3.9. Control de Egresos**

Los egresos de tesorería están determinados por la salida de dinero en forma de cheques y/o efectivo, que la empresa efectúa, para hacerle frente a las obligaciones que ha contraído con los diferentes entes con los cuales se tiene relaciones comerciales o para la compra de productos o servicios que son necesarios para el funcionamiento. (USAID, 2009, p. 18)

### **2.3.10. Control interno de tesorería.**

Es el plan de organización que comprende las normas y procedimientos de control necesarios para obtener información segura, salvaguardar el efectivo en caja y bancos así como fomentar la eficiencia de operaciones y cumplimiento de la política administrativa de cualquier empresa. Debido a que el efectivo es el activo más líquido de un negocio, se necesita un sistema de control adecuado para prevenir irregularidades y evitar que los empleados utilicen el dinero de la compañía para su uso personal. (Pérez, M. 2015, párr. 2).

El control de tesorería se puede definir como el conjunto de políticas, normas, mecanismos y documentos al servicio de la dirección empresarial, que permite a la empresa ser eficiente en la gestión del disponible y de los recursos financieros a corto plazo. (Tena, R. 2007, párr. 1).

### **2.3.11. Medidas de control interno de tesorería.**

Según Pérez, M. (2015), señala que un sistema básico de control interno para el área de tesorería, debe incluir las siguientes medidas:

- Las responsabilidades y las tareas de los diversos empleados que manejan el efectivo y registran transacciones de caja, se dividen y se interrelacionan en tal forma que:
  - a. Se minimiza la aparición de errores.
  - b. Los errores que se presentan se pueden detectar y
  - c. El fraude no se puede ocultar fácilmente
- Todos los ingresos por ventas al contado y cobros recibidos de un día, deberán depositarse en forma íntegra (100%) al banco respectivo, el día hábil siguiente después de realizada la operación.
- Todos los pagos que la empresa efectuó deben realizarse emitiendo medios de pago o cheques, para que pueda existir en el documento una explicación razonable de dicho pago y su respectiva aplicación contable, con excepción de los desembolsos de caja chica.
- Cada día deberán realizarse cortes en los registros de caja, con el objeto de conocer la existencia a esa fecha, la cual se comprueba con arqueos efectuados por funcionarios o empleados ajenos a contabilidad o cajeros.
- Deben establecerse fondos de caja chica en los departamentos estratégicos, a fin de solventar pagos de menor cuantía y de esta forma evitar problemas operativos por falta de fondos.

### **2.3.12. Importancia del control interno de tesorería**

De acuerdo a Tena, V. (2007), “el control interno del área de gestión de fondos resulta esencial en las actividades operativas de la empresa; por este motivo, se debe detallar, documentar y cumplir estrictamente, siendo necesario que varias personas estén involucradas en el proceso.” (párr. 5)

Todas las medidas de control se deben incorporar a un manual de procedimientos del departamento. Este manual describirá los objetivos del área; las líneas o parámetros dentro de los cuales debe funcionar; sus actividades, incluyendo cómo se deben efectuar las transacciones.

### **2.3.13. Eficiencia.**

En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

Según Chiavenato, I (2004), “eficiencia significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles”. (p.52.)

Para Koontz, H. y Wehrich, H (2004), “es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible”. (p.14.)

Según Samuelson, P. y Nordhaus, W. (2002), “significa utilización de los recursos de la sociedad de la manera más eficaz posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos”. (p.4.)

De acuerdo a Robbins, S. y Coulter, M. (2005), señala que “la eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión”. (p. 7.)

Para Mankiw, G. (2004), “es la propiedad según la cual la sociedad aprovecha de la mejor manera posible sus recursos escasos”. (p. 4.)

Argandoña, M. (2010), “la define como la expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de los objetivos, minimizando el empleo de recursos”. (p. 71.)

### **2.3.14. Importancia de la eficiencia en tesorería.**

Según lo señalado por Reyes, J. (2013), la tesorería debe entenderse como

el conjunto procedimientos que permiten mejorar la administración de los fondos monetarios, con los objetivos siguientes:

- Disminuir la necesidad de financiamiento a corto plazo y optimizar los medios de cobro y pago.
- Obtener la mejor rentabilidad para los excedentes de efectivo con los mejores instrumentos de corto plazo (por ejemplo, en el mercado de capitales).
- Administrar los flujos para cumplir con los objetivos diarios.

En resumen, la función principal del tesorero es administrar el capital de trabajo, y para ello debe generar fondos mediante el otorgamiento de créditos y la cobranza de los mismos, con el fin de acumular recursos monetarios lo más rápido posible para satisfacer sus flujos. Asimismo la tesorería es fundamental para hacer pronósticos respecto a las entradas y salidas de capital de la empresa, para administrar los fondos en las mejores condiciones posibles y así garantizar la liquidez necesaria que permita afrontar los gastos.

## **2.4. Definición de términos básicos.**

### **2.4.1. Actividades de control:**

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. (Álvarez, A. y Bermúdez, F. 2011, p. 35).

### **2.4.2. Capital de trabajo:**

Es el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante, o la diferencia que se presenta entre los activos y pasivos corrientes de la empresa. Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes sean mayores que sus pasivos a corto plazo. (Gitman, L. 2007, p. 511).

#### **2.4.3. Controles:**

Son las políticas, procedimientos y estructuras organizacionales que sirven para reducir riesgos y proporcionan cierto grado de seguridad de que se alcanzarán los objetivos del negocio detectando e indicando errores de planeación, organización o dirección. (Tupia, A. 2009, p. 62).

#### **2.4.4. Liquidez:**

La liquidez es el grado en una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes, implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos en líquidos o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo. (Rubio, P. 2007, p. 16)

#### **2.4.5. Políticas:**

Normas generales que señalan el camino a seguir para lograr los objetivos de una organización (Cooper, W. 2005, p. 105).

#### **2.4.6. Procedimiento:**

Norma detallada de comportamiento, a la cual deben adecuarse todos los elementos y recursos para que la organización, en su conjunto funcione con eficiencia. (Cooper, W. 2005, p. 106).

#### **2.4.7. Proceso:**

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (La Organización Internacional de Normalización – ISO 24774 -2010).

#### **2.4.8. Eficacia:**

Es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado. Está relacionada con el logro de los objetivos y resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. (Oliveira, R. 2002, p. 20).

#### **2.4.9. Riesgo:**

Es la combinación de la probabilidad de que se produzca un determinado evento y que pueda tener efectos negativos para la institución. (Informe COSO II, 2013).

#### **2.4.10. Tesorería:**

Es aquella área en la cual se gestionan y concretan todas las acciones relacionadas con operaciones de tipo monetario. (Beasley, E. 2007, p. 124).

#### **2.4.11. Sistema:**

Es un conjunto de elementos o componentes relacionados entre sí, que desarrollan una actividad para lograr alcanzar un determinado objetivo o propósito en común. Las organizaciones son consideradas como sistemas abiertos, puesto que están en continua interacción con su ambiente, modificando la estructura y los procesos de sus componentes internos. (Chiavenato, I. 2009, p. 23).

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

#### **3.1.1 Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo Descriptiva – Explicativa - No aplicada.

Es descriptiva porque nos permitió describir los hechos tal y como se vienen dando en la realidad, es decir nos permitió describir detalladamente la situación actual por la que atraviesa el sistema de control interno del área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C.

Es explicativa porque explica los diversos factores que están afectando la eficiencia del control interno.

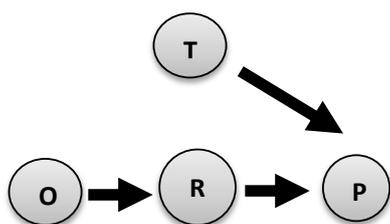
Y es no aplicada porque conocidos los resultados de la investigación, proponemos un sistema de control interno para mejorar la realidad objeto de estudio, mas no será aplicado.

#### **3.1.2 Diseño de investigación**

El diseño de investigación es no experimental y transversal.

Es no experimental por que no se generó conocimiento, sino que se analizó una realidad ya existente, es decir, se basó en una problemática que ya ocurrió, en este caso se basó en la información recolectada de la empresa Automotores Inka S.A.C., donde se observó la problemática tal y como se da en su contexto natural, para luego analizarla, proponer mejoras y dar solución al problema.

Y es transversal, porque los datos han sido recopilados en un momento y tiempo único.



**Leyenda:**

- O: Observación
- Rx: Diagnostico de la realidad
- P: Propuesta de un sistema de control interno
- T: Estudios teóricos

Para el desarrollo de la investigación, se efectuó primero, la recolección de datos mediante la técnica de la observación, técnica con la cual se pudo determinar e identificar la problemática principal en su contexto natural, y formularnos seguidamente el problema, para luego describirlo, analizarlo y emitir finalmente los resultados correspondientes al estudio realizado.

### 3.2. Población y muestra

#### 3.2.1. Población:

La población estuvo conformada por 03 personas directamente involucradas en el control interno aplicado al manejo y control del efectivo de la empresa Automotores Inka S.AC., entre ellos tenemos: al gerente general, el contador público y el tesorero de dicha empresa, así como también a todos aquellos registros del efectivo necesarios para el desarrollo de la investigación.

**Tabla 2**

*Personal involucrado con la administración del efectivo*

N°	CARGO	SEXO	TÍTULO PROFESIONAL	ÁREA EN QUE TRABAJA	CONDICIÓN LABORAL
01	Gerente General	M	Licenciado en Administración	Gerencia General	Nombrado
02	Contador General	M	Contador Público Colegiado	Contabilidad	Contratado
03	Tesorera	F	Bachiller en Contabilidad	Tesorería	Contratado

*Fuente: Empresa Automotores Inka S.A.C.*

*Período: 2015*

### 3.2.2. Muestra.

Por ser la población muy reducida, no se utilizaron criterios estadísticos para calcular el tamaño de la muestra, por ello nuestra muestra está constituida por las mismas 03 personas que están involucradas directamente con el manejo del efectivo, concretamente nos referimos: al gerente, el contador y tesorero de la empresa Automotores Inka S.A.C.

### 3.3. Hipótesis:

#### 3.3.1. Hipótesis de trabajo

Si se propone un sistema de control interno, entonces se mejorará la eficiencia del área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo – 2015.

#### 3.3.2. Hipótesis nula

Si se propone un sistema de control interno, entonces no se mejorará la eficiencia del área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo – 2015.

### 3.4. Variables:

#### 3.4.1. Variable Independiente

**Sistema de control interno:** Es el proceso ejecutado por todos los niveles jerárquicos y el personal de la entidad. Sirve para asegurar en forma razonable la ejecución de sus operaciones en forma eficiente y efectiva, la confiabilidad de la información financiera y de gestión, la protección de los activos, y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias. (Fonseca, O. 2011).

#### 3.4.2. Variable dependiente

**Eficiencia:** Consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión, es decir es la utilización correcta y con la menor cantidad de recursos

para conseguir un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los mismos o menos recursos. Como los gerentes tienen recursos escasos (de personas, dinero y equipo), se preocupan por aprovecharlos eficientemente. (Robbins, S. y Coulter, M. 2005).

### 3.5. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	CUESTIONARIOS	TECNICAS/ INSTRUMENTOS
V. INDEPENDIENTE					
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	Es el proceso que comprende todas las normas, políticas y procedimientos establecidos por la gerencia, la administración y cualquier otro personal de una empresa, con el fin de prevenir riesgos, salvaguardar sus activos y proporcionar una seguridad razonable para el cumplimiento	-Organización estructural	-Asignación de responsabilidades	¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones – MOF?	Observación/ Guía de Observ.  Entrevista/ Guía de entrevista
				¿Cuenta con un organigrama o esquema de organización?	
				¿Las funciones del personal están bien definidas y establecidas?	
				¿Cuenta el área con un Manual de Políticas y Procedimientos de tesorería?	
		-División de departamentos y sus responsabilidades	-Delegación de funciones	¿Las funciones de autorización y registro están separadas de las de manejo y custodia de los recursos?	Observación/ Guía de Observ.  Entrevista/ Guía de entrevista
				¿Existe una adecuada segregación de funciones, de tal manera que ningún empleado controle todo el proceso de una transacción?	
				¿En cada operación de la empresa, intervienen por lo menos dos (2) personas?	
			-Registros	¿Lleva el área un registro detallado de los ingresos y egresos diarios?	Entrevista/ Guía
¿Los ingresos y egresos se encuentran debidamente registrados, sustentados y documentados?					

	de los objetivos institucionales.	-División de funciones	-Información	¿Existen flujogramas de procesos realizados en tesorería?	de entrevista
			- Supervisión	¿Se envía a contabilidad reportes de los ingresos y egresos de forma regular? ¿La información es confiable y oportuna?	Entrevista/ Guía de entrevista
				¿Personal ajeno al área realiza actividades de control sorpresivas, que incluya arqueos de caja, conciliaciones bancarias, revisión de registros de movimientos, etc.?	Entrevista/ Guía de entrevista
				¿Las operaciones de pago y manejo de recursos, son autorizados por algún funcionario de mayor nivel?	
			¿La supervisión del control interno por parte de la gerencia se realiza en forma continua?	Observación/ Guía de Observ.	
		-Factor Humano	Competencias del personal	El persona, ¿cumple con requisitos mínimos para desempeñarse en el cargo según el MOF?	
				¿Se encuentra capacitado para desarrollar sus funciones en el área de tesorería?	
V. DEPENDIENTE					
	Es la capacidad de realizar alguna actividad, tarea o proyecto utilizando la menor cantidad de	Recursos intangibles	Objetivos cumplidos	¿La gerencia verifica si los procesos de control interno en tesorería se estén llevando tal y como se esperaba?	Entrevista/ Guía de entrevista
				¿Se han producido errores originados por fallos del control interno, que no fueron detectados de manera oportuna?	Observación/

EFICIENCIA	recursos y en un menor tiempo, es decir es la utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo.	Recursos financieros	Liquidez	¿Cuenta con el efectivo necesario para cubrir sus pagos al corto plazo?	Guía de Observ.
		Recursos humanos	Capacidades y habilidades	¿El personal del área cuenta con las capacidades y habilidades necesarias para desempeñarse con eficiencia en los cargos que se les encomienda?	Observación/ Guía de Observ.
				¿Se realizan actividades de control sorpresivas, tales como arqueos de caja, conciliaciones bancarias, etc.?	
		Recursos tecnológicos	Sistemas	¿Cuenta la empresa con sistemas computarizados adecuados para el registro de sus operaciones?	Entrevista/ Guía de entrevista
				¿Permiten estos sistemas un control adecuado de los registro de ingresos y egresos de la empresa?	
				¿Es confiable y oportuna la información que se genera?	

### 3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.6.1. Métodos de investigación

El método empleado en la presente investigación es el método científico bajo un enfoque descriptivo, explicativo y analítico.

- a) **Descriptivo:** Porque se describió la situación actual por la que atraviesa el sistema de control interno del área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C.,
- b) **Explicativo:** Porque identificado el problema se procedió a explicar los principales factores que afectan su eficiencia, para luego analizarlos, evaluarlos y proponer medidas que mejoren su sistema de control.
- c) **Analítico:** Porque para el desarrollo de la investigación fue necesario analizar cada uno de los elementos que conforman el sistema de control interno de dicha área, para ver el efecto que tienen en la empresa, con el fin de tener un mayor grado de eficiencia con el logro de los objetivos.

#### 3.6.2. Técnicas de recolección de datos

Con el objetivo de recolectar información necesaria y pertinente para el desarrollo de nuestra investigación se recurrió a las técnicas de la observación, la entrevista y el análisis documental.

- a) **Observación:** Inicialmente en esta parte de la investigación utilizamos como instrumento la guía de observación, la que fue aplicada tan solo en el área de tesorería con la finalidad de identificar y conocer de manera directa el problema de investigación y el entorno sobre el cual se desarrollará, se observó de manera clara y precisa la descripción de los hechos

a estudiar, es decir, se observó los procedimientos y el flujo de transacciones que allí se generan, con la finalidad de conocer el grado de eficiencia y transparencia que se tiene en el manejo y destino de los recursos que allí se administran.

Todo esto de acuerdo con lo señalado por Bernal, C. (2010), “La observación es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada.” (p. 257.)

**b) Entrevista:** Se utilizó para obtener información en forma verbal, a través de preguntas dirigidas a los altos ejecutivos, específicamente al gerente general, al contador y al tesorero de la empresa, quienes son usuarios de la información contable y proporcionarán datos más ajustados a la realidad del problema, esta técnica fue la más significativa debido a que hubo un intercambio de información cara a cara con el gerente general y el contador de la empresa; en este caso el instrumento a emplear fue el cuestionario, dichos cuestionarios se elaboraron en base a preguntas abiertas, bien estructuradas y de fácil entendimiento.

Lo anteriormente descrito está de acuerdo a lo señalado según los autores Bonilla-Castro, E. y Rodríguez, P. (2005), quienes afirman que la entrevista “es una interacción en la cual se exploran diferentes realidades y percepciones, donde el investigador intenta ver las situaciones de la forma como la ven sus informantes, y comprender por qué se comportan de la manera en que dicen hacerlo”. (Del Cid, A; Méndez, R. y Sandoval, F. 2011, p. 123.)

**c) Análisis documental:** Con esta técnica se procedió a la consulta bibliográfica de textos y libros relacionados con el tema, así como también tesis y otros documentos vinculados con la investigación, tales como, artículos en la web, revistas, libros electrónicos, etc., con el fin de recopilar información necesaria y

pertinente que sirva de soporte para el desarrollo de nuestra investigación. Esta técnica se empleó también con el fin de recopilar la documentación contable necesaria y pertinente, como son los estados financieros, estados de cuentas, reportes de ingresos, egresos, etc. con el objetivo de obtener los datos necesarios para el desarrollo de la investigación.

Todo lo mencionado anteriormente está de acuerdo con Bisquerra, R. (2009), quien señala que el análisis documental es una actividad sistemática y planificada que consiste en examinar documentos ya escritos. A través de ellos es posible captar información valiosa. Los documentos son una fuente bastante fidedigna y práctica para revelar los intereses y las perspectivas de quienes los han escrito. (p. 349.)

### 3.6.3. Instrumentos de recolección de datos

- a) **Guía de observación:** Este instrumento se utilizó para realizar las anotaciones de las debilidades observadas y encontradas, así como también de los procedimientos y flujo de transacciones que se llevan a cabo en el área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., que ha nuestro criterio es relevante y nos permite observar cual es la situación real del problema.

“Para recabar la información requerida se utiliza una guía de observación y fichas de trabajo en donde se escriben datos y experiencias.” (Soriano, R. 2002 p. 166).

- b) **Guía de entrevista:** Estructurada en base a preguntas abiertas, coherentes, organizadas y con una previa planificación, fueron preguntas opcionales, de fácil entendimiento y de respuesta libre, con el fin de obtener

información relevante para el desarrollo de la investigación.

El cuestionario está constituido por una serie de preguntas que permiten obtener información directa sobre hechos (...), con respecto a sucesos que están ocurriendo, así mismo con respecto a opiniones, preferencias, juicios, criterios, sentimientos, aspiraciones, actividades, etc., de los individuos que son interrogados. (Moreno, M. 2000, p. 23).

**c) Fichas bibliográficas:** Se elaboró durante la lectura de tesis, libros de consulta y referencia. Esta anotación contiene la información más importante del libro de los cuales hemos tomado conceptos y/o definiciones referentes al tema de investigación, que se consideraron de importancia para el desarrollo de la investigación.

Sirve para organizar y sistematizar la información sobre determinado tema. Su importancia radica en que no solo se utiliza para anotar citas textuales de libros y revistas, o para sintetizar datos, sino que también se emplea para ir almacenando las ideas sobre el tema, convirtiéndose entonces en la memoria del investigador. (Soriano, R., 2002, p. 145).

#### **3.6.4. Validación**

Para validar los instrumentos se utilizó la técnica del criterio o juicio de experto para el cual se requirió de la ayuda de 03 expertos, 02 internos y 01 externo, a los cuales se les entregó las guías de entrevista y de observación, quienes las revisaron e hicieron observaciones, posteriormente las preguntas se pasaron a limpio y se enviaron a una segunda revisión, quedándose levantadas las observaciones y los instrumentos debidamente validados.

#### **3.7. Procedimiento para la recolección de datos**

La recolección de datos consistió en la aplicación de las técnicas e

instrumentos de investigación en forma directa, esto se llevó a cabo teniendo en cuenta lo siguiente:

- Primero se utilizó la técnica de la observación específicamente en el área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., para ello se usó la guía de observación, con el fin de recoger información pertinente sobre la situación actual del objeto de estudio, para identificar el problema y su entorno.
- Segundo se aplicó la técnica del análisis documental con el objetivo de recopilar la información necesaria para el desarrollo de la investigación, para ello se recurrió a diferentes fuentes bibliográficas, donde se consultó información referente a las variables objeto de estudio, así como cualquier trabajo de investigación existente que se relacione con nuestro problema.
- Posteriormente se usó la técnica de la entrevista, la que fue aplicada a los altos ejecutivos de la empresa, como son el caso del gerente general, el contador y el tesorero, que conocen de manera directa el entorno del problema en estudio y manejan la información necesaria, con la aplicación de esta técnica se obtendrán datos más ajustados a la realidad del problema, para ello se utilizarán cuestionarios. Así mismo las entrevistas se llevaron a cabo solicitando con anticipación una cita, un espacio y un tiempo adecuado, para el caso del gerente la información fue recogida en una entrevista cara a cara con un tiempo aproximado de 20 minutos; y para el caso del contador y tesorero con un tiempo aproximado de 25 minutos, para todos los casos se llevaron preguntas abiertas debidamente formuladas y estructuradas, de fácil comprensión para los entrevistados y las cuales deben estar relacionadas con el problema de investigación.

### **3.8. Plan de análisis de datos**

Una vez recolectada la información a través de la observación y de las entrevistas, esta fue procesada y analizada para ser posteriormente interpretada, la misma que se utilizó para elaborar los resultados y determinar las conclusiones a las que se han arribado en el trabajo de investigación, es decir, de las respuestas y datos obtenidos se realizaron las conclusiones sobre la situación actual de la empresa con respecto a la problemática que se estudia, así como las respectivas recomendaciones a los problemas encontrados.

### **3.9. Criterios éticos**

El presente trabajo de investigación es de nuestra autoría, y está redactado teniendo en cuenta hechos reales sin tener que suponer, ni especular aspectos relacionados con nuestro trabajo de investigación, así mismo contiene información directa de la fuente, sin haber copiado ni plagiado de otros trabajos de investigación ya existentes, excepto por haber hecho uso de antecedentes (tesis ya aprobadas) y bases teóricas científicas de autores que han escrito sobre nuestro problema objeto de investigación.

### **3.10. Criterios de rigor científico**

Nuestro trabajo de investigación se realizó teniendo en cuenta el método científico y la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación científica, basados en un soporte de rigor científico que nos permita determinar cómo opera la variable independiente (sistema de control interno) con la variable dependiente (eficiencia) y bajo un marco teórico científico que sirve como base para la investigación.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### 4.1. Resultados de las entrevistas

Los resultados obtenidos a través de la entrevista realizada al Gerente General, Contador General y Tesorera de la empresa Automotores Inka S.A.C., permiten manifestar el logro del objetivo específico N° 01: Identificar la existencia de un sistema de control interno establecido para el área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo – 2015, se muestra en las respuestas a las preguntas formuladas siguientes:

1. ¿Cuenta la empresa con un sistema de control interno establecido para el área de tesorería?

El área de tesorería aún no cuenta con un sistema de control interno establecido, el control que se da en el área es solo de manera sistemática, verificando voucher, conciliaciones bancarias, haciendo arqueos, mas no hay políticas establecidas que sean netamente o específicamente para el control interno del área. (Gerente General)

La empresa no tiene políticas de control interno definidas para el área, debido al gran volumen y variedad de transacciones y operaciones que en ella se realizan, lo que hace que sólo se verifiquen mediante el visto bueno de la Gerencia General, o contabilidad, sin ningún tipo de orden o procedimiento interno para su control, puesto que sólo nos limitamos a la verificación, mediante conciliaciones bancarias y arqueos de caja para la elaboración de información financiera que se requiera en su momento. (Contador General)

No, durante el tiempo que llevo en la empresa no he visto ningún manual o módulo que hable sobre políticas de control interno para el área, el control que se da es por parte de nosotros mismos, verificando depósitos, documentos, etc., pero no hay nada que diga sobre procedimientos o políticas a seguir. (Tesorera)

2. ¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones - MOF?

Si cuenta con un MOF sin embargo no está actualizado, estamos haciendo las respectivas actualizaciones junto con el área de RR.HH, para actualizarlo e incorporar las modificaciones necesarias para cada cargo, puesto que sirve de guía para todo el personal. (Gerente General)

Por supuesto, contamos con un MOF aquí en la empresa, pero es del año 2011, recién se están tomando medidas necesarias para establecer los cargos y funciones actuales de cada puesto, como sabemos es una herramienta que toda empresa debe tener. (Contador General)

El área de tesorería cuenta con un MOF, pero solo de manera virtual, sin embargo es muy antiguo, se encuentra desactualizado, además que no se encuentran especificado todos los puestos y funciones. (Tesorera)

3. ¿Existen políticas y procedimientos establecidos para el manejo de los fondos? ¿Cuenta el área con un Manual de Procedimientos de tesorería?

El área cuenta con un Manual de Procedimientos Operativos de Tesorería, el cual constituye una guía, con la que se busca que la labor a desarrollar por la persona encargada del área sea eficiente y así agilizar los trámites que ahí se realizan, lo que hace que sea de mucha utilidad para lograr una eficiente administración, sin embargo al igual que el MOF, está también desactualizado. (Gerente General)

Claro que sí, el área de tesorería es un área principal donde se llevan a cabo un sin número de procedimientos y funciones establecidas por la empresa, es así que cada pago, cada transacción, cada confirmación es visada por la gerencia adjunta y por el contador de la empresa, siempre bajo seguimiento de estos temas. (Contador General)

Por supuesto que existen políticas y procesos para el manejo de los fondos, yo como tesorera sé muy bien cuáles son mis funciones y como debo manejar los fondos de la empresa, y si contamos con un manual de procedimientos el

mismo que dice que y que debo hacer, claro que cuando entre a la empresa en ese momento el contador me dijo todas mis funciones. (Tesorera)

4. ¿La selección del personal está basada de acuerdo a capacidades y habilidades establecidas para dichos cargos? ¿Las funciones están bien definidas y establecidas?

Por supuesto, siempre se busca la persona idónea para ocupar cada uno de los cargos, cada puesto tiene un perfil determinado, y para ello tenemos filtros que se realizan junto con el área de psicología, para seleccionar a la persona indicada, teniendo en cuenta el lado psicológico, más los exámenes respectivos para cada puesto. (Gerente General)

Si, ya que somos evaluados, antes de asumir este puesto, en base al perfil establecido para dicho carga y lógicamente la persona tiene que conocer y cumplir con todo lo que el MOF diga, esto permite asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que nos han sido encomendadas y lograr eficiencia y calidad esperada en nuestras funciones. (Contador General)

Claro, todos asumimos una responsabilidad a la hora que tomamos el cargo, y es base a nuestras habilidades y capacidades que somos evaluados y supervisados por nuestro jefe directo, el perfil del encargado de tesorería está especificado en el MOF de la empresa, pero entre nuestras funciones está en que tenemos que hacer conciliaciones bancarias, arqueos, tele créditos, pagos, movimientos de bancos y coordinación directa con el contador y gerencia. (Tesorera)

5. ¿Gerencia verifica si los procesos de control interno establecidos se están llevando tal y como se esperaba? De ser así ¿envía un mensaje claro al personal sobre el control interno implantado y sus responsabilidades?

Si, aunque esta función esta delegada al área de contabilidad, a la cual se le

pide una rendición y un muestreo de todos los procesos que se piden, de todos los pagos realizados, todos los voucher, transferencias, manejo de chequeras, bancos que maneja la empresa y fondos a cargo de la misma tesorera. (Gerente General)

Si, gerencia junto con contabilidad verificamos que todas las operaciones se estén llevando de manera correcta, siempre damos seguimiento a todos los procesos que se hacen en la empresa, siempre se busca se busca llevar un mensaje claro al personal sobre el control implantado y las responsabilidades que tiene cada uno de ellos dentro de dicho sistema, esto también está establecido en el MOF de la empresa. (Contador General)

No, por ahora es el asistente de tesorería y el contador, que al momento de entrar a trabajar en la empresa, son quienes nos dan conocer que responsabilidades y funciones tenemos que asumir y necesariamente es gerencia quien establece eso, en este caso fue el contador quien me comunicó todo lo relacionado a mis funciones y responsabilidades. (Tesorera)

**Interpretación:** De acuerdo con las respuestas obtenidas del Gerente, Contador y tesorera, se ha podido notar la existencia de un control interno frágil, con una serie de debilidades, así mismo, no se tiene establecido un control interno específico para el área, sin embargo si se cuenta con un manual de procedimientos de tesorería, que al igual que el MOF está desactualizado, con lo cual se corre el riesgo de que se cometan algunas irregularidades al momento de realizar sus funciones, impidiendo que se tenga un control eficiente y uso óptimo de sus recursos.

En cuanto a los procedimientos establecidos para el área, cuentan con un manual de procedimientos de tesorería, el cual constituye una guía, que permite agilizar los trámites y operaciones que allí se realizan; convirtiéndolo en un instrumento de mucha utilidad para lograr una eficiente administración de los recursos, sin embargo a pesar de contar con ello, se han presentado errores, sobre todo por parte del personal a cargo.

En el caso de las respuestas relacionadas con el personal, el mayor obstáculo que presenta es que a pesar de contar con una serie de filtros necesarios al momento de su contratación, este sigue siendo insuficiente, puesto que muchos de los cargos y funciones no están debidamente especificados y establecidos dentro del MOF, lo que hace que el personal no tenga claro y bien definidas sus funciones y responsabilidades.

Con relación a la interrogante en la cual se consulta si la gerencia muestra interés por apoyar al establecimiento, mantenimiento y comunicación del control interno, se manifiesta que no hay un mensaje claro por parte de ésta para con los trabajadores, con lo cual se busque la mejor manera de dar alcances a los trabajadores, para que tengan un claro conocimiento de lo que se pretende lograr con dicho sistema y cuál es su papel dentro de éste.

El objetivo específico N° 02: Diagnosticar la situación actual del sistema de control interno, para identificar los puntos críticos del área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo – 2015, se ha logrado y los resultados se muestran en las respuestas a las preguntas siguientes:

1. ¿Existen políticas y procedimientos establecidos para el manejo de los fondos? ¿Cuenta el área con un Manual de Procedimientos de tesorería?

Cuenta con un Manual de Procedimientos Operativos de Tesorería, el cual constituye una guía, con el cual se busca que la labor a desarrollar por la persona encargada del área sea eficiente y así agilizar los trámites que ahí se realizan. Así mismo se utiliza como herramienta para la organización y comunicación, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos del área, lo que hace que sea de mucha utilidad para lograr una eficiente administración, generando información útil y necesaria. (Gerente General)

Claro que sí, el puesto del área de tesorería es un puesto principal donde

existen varios procedimientos y funciones establecidas por la empresa, cada pago, cada transacción, cada confirmación es visada por la gerencia adjunta y por el contador de la empresa, siempre bajo seguimiento de estos temas. (Contador General)

Por supuesto que existen políticas para el manejo de los fondos, yo como tesorera sé muy bien cuáles son mis funciones y como debo manejar los fondos de la empresa, y si contamos con un manual de procedimientos el mismo que dice que y que debo hacer, claro que cuando entre a la empresa en ese momento el contador me dijo todas mis funciones. (Tesorera)

2. ¿La selección del personal está basada de acuerdo a capacidades y habilidades establecidas para dichos cargos? ¿Las funciones están bien definidas y establecidas?

Por supuesto, siempre se busca la persona idónea para ocupar cada uno de los cargos, cada puesto tiene un perfil determinado, y para ello tenemos filtros que se realizan junto con el área de psicología, para seleccionar a la persona indicada, teniendo en cuenta el lado psicológico, más los exámenes respectivos para cada puesto. (Gerente General)

Si, ya que somos evaluados, antes de asumir este puesto, en base al perfil establecido para dicho carga y lógicamente la persona tiene que conocer y cumplir con todo lo que el MOF diga, esto permite asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que nos han sido encomendadas y lograr eficiencia y calidad esperada en nuestras funciones. (Contador General)

Claro, todos asumimos una responsabilidad a la hora que tomamos el cargo, y es base a nuestras habilidades y capacidades que somos evaluados y supervisados por nuestro jefe directo, el perfil del encargado de tesorería está especificado en el MOF de la empresa, pero entre nuestras funciones está en que tenemos que hacer conciliaciones bancarias, arqueos, tele créditos,

pagos, movimientos de bancos y coordinación directa con el contador y gerencia. (Tesorera)

3. ¿Las funciones de autorización y pago son realizadas por personas distintas, de tal forma que se evite cualquier tipo de fraude para la compañía?

Sí, cada pago antes de ser efectuado tiene que tener 03 vistos: mí visto, la del gerente administrativo, y la del contador, pasando por este control, recién se procede a efectuar el pago, de igual modo ocurre para cualquier tipo de gastos operativo que se tenga que cubrir, es decir que para poder desembolsar el dinero primero se tiene que tener todos los requerimientos y permisos que se mencionó anteriormente. (Gerente General)

Si, el área de contabilidad se encarga del registro y el análisis de las operaciones, y las autorizaciones de los pagos son realizadas por el gerente General y como se mencionó anteriormente, es el área de tesorería quien finalmente la encargada de realizar el pago de las diferentes operaciones. (Contador General)

Si, contabilidad es quien se encarga del registro, gerencia la que realiza el análisis y verificación de las operaciones y de acuerdo a ello autoriza los pagos y por último es tesorería el área encargada de efectuar el pago de las obligaciones de la empresa. (Tesorera)

4. ¿Informa el área de tesorería a la gerencia acerca de irregularidades detectadas?

Por supuesto, y no solo el área de tesorería debe informar, todas las áreas deben comunicar a gerencia sobre alguna irregularidad, para eso todos tenemos un correo institucional para estar en contacto con todos, y algunos puesto como los jefes directos de áreas y asistentes y demás, tienen RPE que les da la misma empresa para mantenernos comunicados todo el tiempo y así

haciendo más fácil informar sobre algo que ocurra en la empresa. (Gerente General)

Sí, se le exige al área de tesorería que informe sobre cualquier irregularidad, pero más allá de eso, son las personas las que no quieren informar para su beneficio propio, tal como paso en el caso suscitado anteriormente donde la encargada de tesorería no informaba sobre los pagos que realizaban los clientes apoderándose de ellos, falsificando vouchers, y perjudicando a la empresa, (Contador General)

Si, cuando se encuentra algo irregular en los depósitos o en alguna operación, yo inmediatamente comunico al contador y a gerencia, ya sea por correo o por llamada, pero siempre informo sobre estas cosas como medida de control y también para que quede constancia que si se comunicó lo que pasaba. (Tesorera)

5. ¿Se verifica que tanto ingresos como egresos estén debidamente registrados y documentados, que sean los originales y que contenga los visados que los procedimientos exigen?

Sí, es el área de tesorería quien revisa los documentos y el área de contabilidad la encargada del registro y el análisis de la documentación recibida, posteriormente esta información se le envía a gerencia para la toma de decisiones. (Gerente General)

Si, se realiza las verificaciones correspondientes, tesorería emite los documentos, posteriormente es visado por contabilidad y gerencia adjunta a fin que como mencione anteriormente, se eviten fraudes y que la documentación sea genuina, es decir que sea legítima. (Contador General)

Claro, yo como tesorera siempre verifico que todas las operaciones siempre estén sustentadas correctamente, tanto ingresos como egresos, y gastos en que incurre la empresa, posteriormente dicha información se le envía a

contabilidad quien es la encargada de registra las operaciones y por supuesto todos tienen que estar visado por el contador, gerencia y yo. (Tesorera)

6. ¿Por cada operación de la empresa, intervienen por lo menos dos (02) personas? ¿se identifica el personal involucrado, así como la actividad que realizan?

Si, por ejemplo para la realización de pagos: 1° Contabilidad es quien programa los pagos. 2° Gerencia es quien verifica la documentación a pagar y da el visto bueno, firmando los reportes, y 3° Tesorería es quien finalmente se encarga de efectuar los pagos. (Gerente General)

Sí, en mi caso yo autorizo los pagos junto con el gerente y es el área de tesorería quien realiza el pago de las operaciones, esto se hace con la finalidad de prevenir cualquier tipo de fraude o malversación de fondos como nos pasó anteriormente. (Contador General)

Si, en el caso de los pagos, el primero en autorizar es el gerente general, posterior a ello se procede a pedir el visto del contador y luego se procede con la transferencia, una vez que todo este conforme con la operación me dan luz verde para yo realizar el pago. (Tesorera)

7. ¿Existe una adecuada segregación de funciones, de tal manera que ningún empleado controle todo el proceso de una transacción?

Así es, existe una adecuada segregaciones de funciones, puesto que cada empleado en la empresa tiene responsabilidades específicas, según sea el cargo, pero hay casos en el que el personal deja de laborar en la empresa y tenemos que buscar nuevo personal para que ocupe ese puesto, y a veces para seleccionarlo toma su tiempo y solo en esos casos una persona tiene que hacer dos funciones a la ves como cuando se va un asistente o la tesorera, etc. (Gerente General)

Por supuesto, por ejemplo para la realización de pagos, contabilidad es quien programa los pagos, Gerencia quien verifica la documentación a pagar y da el visto bueno firmando los reportes, y tesorería quien efectúa los pagos, todo ello con el fin de que ningún empleado controle todo el proceso de una operación. (Contador General)

Claro, cada puesto tiene bien detallado sus funciones y responsabilidades de acuerdo al MOF, sin embargo se han presentado situaciones en las que un trabajador se ha visto en la necesidad de hacer la función del otro, como por ejemplo cuando un trabajador se va o renuncia, y alguien tiene que asumir dicho cargo, solo en esos casos se permite una duplicidad de funciones. En resumidas cuentas si tenemos una adecuada segregación de funciones, que permita evitar fraudes y mantener un control dentro del área. (Tesorera)

8. Personal ajeno al área de tesorería ¿efectúa actividades de control sorpresivas, tales como arqueos de caja, conciliaciones bancarias, etc.? ¿con que frecuencia?

Claro, de eso se encarga el contador, él se encarga de hacerle arqueos de caja a la tesorera y conciliaciones bancarias y lo realiza dentro de un periodo de 02 meses aproximadamente, como medida de control siempre se hacen arqueos sorpresivos pero no son tan frecuentes. Para los puntos de recaudación de dinero, los designados a hacer la actividad de control son el contador y/o asistentes, la efectúan de manera espontánea, pues son actividades que no se planifican. Normalmente no puede pasar un periodo de dos meses sin realizar estas actividades, las cuales se planifican de acuerdo al análisis de los montos recaudados en un determinado periodo. Si éstos son de consideración se puede planificar hasta 3 actividades de control por mes. (Gerente General)

Como ya se te ha indicado en el proceso de tu investigación, al área de tesorería se le lleva un control de sus operaciones mediante las conciliaciones bancarias y arqueos de caja, los cuales se revisan al momento de elaborar

información financiera, al periodo que se requiriera. Como también lo sabes, tesorería maneja dos (02) fondos fijos (Administrativos y Comercial), de los cuales si se hace un control, realizando un arqueo de éstos y verificando que se repongan en el transcurso de la semana que son utilizados. (Contador General)

Si, se realizar, pero arquemos una vez cada 02 meses, no es tan frecuente pero si lo realizamos, y el encargado de hacerlo es el contador o es realizado por algún asistente que él mande, esto con el fin de confrontar la información que está en los documentos que respaldan los pagos, contra lo real recibido en tesorería. En el caso de las conciliaciones se concilian las diferentes cuentas bancarias pero en este caso se hace semanalmente, se revisa el reporte de los ingresos recibidos y se compara contra los comprobantes de depósito realizados en el banco, todo esto como medidas de control establecidas (Tesorera)

**Interpretación:** De acuerdo con los resultados obtenidos, donde se evaluó aspectos generales del control interno, relacionado con los procedimientos, políticas, medidas de control, registro y comunicación de la información, se puede notar la existencia de un control interno deficiente, que presenta una serie de puntos críticos que se detallan a continuación:

La autoridad y responsabilidades del personal no están claramente definidas en los manuales de funciones, donde se especifique las labores de cada personal, debido a que dicho documentos normativos no son revisados periódicamente con el fin de ser actualizados o mejorados.

Con relación a las competencias y habilidades establecidas para cada puesto, éstas deben ser plasmadas en los manuales de funciones (MOF), sin embargo esto no se viene cumpliendo a cabalidad puesto que dicho manual no se encuentran debidamente actualizado, y por lo tanto no se ajusta de acuerdo a la necesidades actuales de la empresa, por lo que las funciones y responsabilidades no están bien identificadas y definidas, lo que hace que no se tenga un claro

conocimiento de lo que se tiene que realizar, siendo ello una limitante para su buen desempeño y para el logro de los objetivos de la empresa. En su mayoría, el persona, cumple con las competencias y habilidades establecidas en el perfil del cargo, sin embargo se debe tener en cuenta que dicha evaluación está en base a un MOF desactualizado, por lo que se tendría que volver ajustar dicha evaluación.

Con relación a las acciones de control implementadas dentro del área, llámese arqueos de caja sorpresivos y conciliaciones, acciones que permiten que las actividades se lleven de una manera eficiente y transparente, si bien es cierto se llevan a cabo, estas no suelen ser frecuentes, lo que hace que no haya un seguimiento continuo de las operaciones realizadas, y esto a su vez provoca que haya un mayor riesgo de que se produzcan robos, fraudes o malversación de los recursos.

Con respecto a la existencia de una adecuada segregación de funciones que impida que una sola persona tenga a cargo todo el ciclo de una operación, manifiestan que tanto las actividades de autorización, pago y registro están debidamente separadas, y asignadas a diferentes persona, sin embargo esto no ha impedido que se suscitarán casos de faltantes de dinero por robo, como los ocurridos, sin ser detectados.

En el caso de las operaciones que presentan un alto grado de riesgo, se encuentran: las de autorización (por gerencia), las de análisis y registro (por contabilidad), y la de ejecución de pagos (por tesorería), cada una de ellas debidamente separadas y asignadas a diferentes personas, lo que demuestra que en teoría se tiene un control sobre dichas operaciones, ya que impide que una persona sea responsable de aspectos claves en todo el proceso de una operación, así mismo en cada pago efectuado con cheques, estos requieren de una serie o una combinación de vistos y firmas para su girado.

Con relación a si se le exige al área de tesorería que informe cualquier irregularidad, esta no la viene cumpliendo, a lo que manifiestan que por más que se les ordene hacerlo, es el mismo personal el que no informar para su beneficio

propio, produciéndose una serie de riesgos como robos, fraudes, como en el caso donde la encargada del área no informaba los pagos que realizaban los clientes apoderándose de ellos, falsificando documentos, son situaciones donde por más que se establezcan normas o controles se les escapa de las manos.

Por último con relación al control tanto de ingresos como egresos, en el caso de los pagos estos requieren cumplir con todo un procedimiento que va desde su autorización por gerencia, pasando por tesorería, hasta su registro por contabilidad, en cuanto a los ingresos, dependiendo de los importes estos son depositados en las cuentas corrientes de la empresa, dentro del plazo establecido como política por la empresa (24 horas), el restante de dinero en efectivo es resguardado en una caja fuerte, sin embargo estas medidas no han sido del todo efectivas, puesto que no han impedido que personal encargado de administrar y custodiar dichos recursos hayan podido sustraer y apoderarse de estos mediante la falsificación de documentos.

El objetivo específico N° 03: Evaluar el grado de eficiencia del sistema de control interno establecido para el área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo, – 2015, se ha logrado y los resultados se muestran en las respuestas a las preguntas siguientes:

1. ¿Gerencia verifica si los procesos de control interno establecidos se están llevando tal y como se esperaba? De ser así ¿envía un mensaje claro al personal sobre el control interno implantado y sus responsabilidades?

Si, esta función está delegada al área de contabilidad, a la cual se le pide una rendición y un muestreo de todos los procesos que se exigen, de todos los pagos realizados, de todos los vouchers, transferencias, manejo de chequeras, bancos que maneja la empresa, así como de los fondos a cargo de la misma tesorera. (Gerente General)

Si, gerencia junto con contabilidad verificamos que todas las operaciones se estén llevando de manera correcta, siempre damos seguimiento a todos los

procesos que se hacen en la empresa, siempre se busca se busaca llevar un mensaje claro al personal sobre el control implantado y las responsabilidades que tiene cada uno de ellos dentro de dicho sistema, esto también está establecido en el MOF de la empresa. (Contador General)

No, por ahora es el asistente de tesorería y el contador, que al momento de entrar a trabajar en la empresa, son quienes nos dan conocer que responsabilidades y funciones tenemos que asumir y necesariamente es gerencia quien establece eso, en este caso fue el contador quien me comunicó todo lo relacionado a mis funciones y responsabilidades. (Tesorera)

2. ¿Cuenta la empresa con sistemas computarizados adecuados para el registro de sus operaciones?

Sí, contamos con un sistema ERP que significa “Enterprise Resource Planning”, que quiere decir: “Planificación de Recursos Empresariales”, y que corresponde a un sistema integral de gestión empresarial que está diseñado para modelar y automatizar la mayoría de procesos en la empresa, con este sistema llevamos todos los procesos contables y comerciales, facilitando para que información esté a la mano, y que nos permita obtener información necesaria y oportuna, para la toma de decisiones. (Gerente General)

Claro, nosotros contamos con un sistema ERP, donde contiene varios módulos que facilitan el registro de todas las operaciones de la empresa, compras, ventas, ingresos, fondo fijo, consulta de reportes, etc., además también tiene anexados módulos del área comercial, es un sistema completo que nos ayuda mucho a obtener información de manera oportuna y muy fácil de manejar. (Contador General)

Si, la empresa cuenta con un sistema que se llama ERP y el cual se trabaja en red, es en este sistema donde se registran todas las operaciones en que incurre la empresa, aunque es antiguo porque contiene módulos del 2012, pero si es un buen sistema porque nos ayuda mucho con las operaciones, además que todo está muy detallado para su registro y para los reportes.

(Tesorera)

3. ¿Permiten estos sistemas ejercer un control adecuado de los recursos con los que cuenta la empresa?

Por supuesto este sistema nos permite un adecuado control de los ingresos y egresos de la empresa, además permite tener toda la información al alcance, sin embargo son las personas la que ejercen el control dentro de la empresa, así que por mejor que sea un sistema computarizado, son las personas quienes se encargan de llevar un control adecuado, viendo que este funcione bien e ingresando y registrando todas las operaciones diarias y revisando la documentación que sustente, para tener la información de la empresa actualizada y transparente llevando un control adecuado. (Gerente General)

Desde luego, al ingresar toda la información de las operaciones de la empresa a este sistema nos va a permitir tener un mejor control sobre ella, podemos tenerla a mano y hacer cualquier consulta en cualquier momento, además al tener toda la información sistematizada ayuda mucho a la gerencia para la toma de decisiones. (Contador General)

Claro, con algunas contingencias también no, algunas veces el sistema se cuelga o hay información que no aparece, es ahí donde tenemos que llamar área de sistemas para que vengan a solucionarlo, como todo funciona con internet, algunas veces también falla el servidor y nos trae complicaciones para nosotros, y un retraso en el registro de la información. (Tesorera)

4. ¿Han existido errores originados por fallos de control que no fueron detectados de manera oportuna?

Si, antes de mi ingreso estaba ocurriendo eso, la tesorera no depositaba el dinero que los clientes pagaban por los servicios prestados por la empresa, y lo peor aún, falsificaban vouchers por montos menores a lo pagado, quedándose con la diferencia de dinero, pero todo se descubrió

posteriormente y nos dimos cuenta que no tenemos un control interno sólido, el cual se tiene que ser mejorado. Ningún sistema es perfecto y las personas siempre tienen errores, pero una cosa es un error y otra cosa es un delito, errores siempre van a existir pero los delitos son otra cosa. (Gerente General)

Si, recién el año pasado hubo un caso donde la tesorera había cometido colusión, y esto se dio porque no se daba seguimiento a los procesos que esta hacia dándole libertad total de sus operaciones, en fin nos dimos cuenta que tenemos que fortalecer el control interno en la empresa y se está tomando las medidas necesarias para llevarlo a cabo. (Contador General)

Bueno, desde mi entrada aun no, pero me cuentan que antes si ha habido fallos que no fueron detectados a tiempo, es por eso que entre yo, a reemplazar a la antigua tesorera, por lo que ya se están implementando las medidas para que este tipo de casos no suceda. (Tesorera)

**5. ¿Envía el área de tesorería a contabilidad el reporte de los ingresos y egresos diarios?**

Claro, tesorería envía diariamente el reporte de todos los depósitos que hemos recibido y los egresos que ha tenido la empresa por múltiples conceptos a contabilidad, y con copia a mí, siempre se le exige a tesorería que nos mantenga informado sobre estos temas y nosotros siempre le damos seguimiento. (Gerente General)

Si, esto nos permite que identifiquemos diariamente los ingresos y salidas de dinero realizadas, para ver cuánto de crédito nos queda para adquirir más unidades y para ver si es necesario pedir una nueva línea de crédito, además que con esto se lleva un mejor control sobre los gastos realizados y también le sirve a gerencia para la toma de decisiones. (Contador General)

En este caso manejamos un Excel con los movimientos diarios de bancos que se envía por correo a la gerencia y al contador para mantenerlos informados y

para su respectivo análisis y posteriormente toma de decisiones. (Tesorera)

6. ¿Son útiles los informes que actualmente recibe? ¿La información es confiable y oportuna?

Claro, todos los informes son importantes y útiles sino como nos enteramos, si no nos informan, todas las áreas deben informarme, como mencione antes, tenemos un correo institucional en la empresa y por ese medio nos llegan los informes; la información siempre es confiable pero algunas veces no es oportuna por diversos motivos que hacen que la información llegue a destiempo. (Gerente General)

Los informes siempre son útiles, claro que para ser útiles tienen que ser confiables y oportunos justo en el momento que se les necesita, de igual forma se revisa y analiza la información para tomar decisiones, en cuanto a la información confío en mis asistentes y sus capacidades, la mayoría de veces es oportuna, salvo algunas contingencias que suele pasar y dejan de ser oportuna, como es el caso cuando hay una falla en el sistema, o se cae la red, la mayoría de veces la información es oportuna. (Contador General)

Claro todo informe es útil, yo como tesorera recibo correos para confirmar depósitos de los clientes que compran un vehículo, pero más allá de eso, yo soy quien emite los informes al contador y gerencia sobre los diversos movimientos en bancos con el fin de mantenerlos informados y por supuesto que la información siempre va a ser confiable pero oportuna algunas veces no. (Tesorera)

7. ¿Se verifica que tanto ingresos como egresos estén debidamente registrados y documentados, que sean los originales y que contenga los visados que los procedimientos exigen?

Sí, es el área de tesorería quien revisa los documentos y el área de contabilidad la encargada del registro y el análisis de la documentación

recibida, posteriormente esta información se le envía a gerencia para la toma de decisiones. (Gerente General)

Si, se realiza las verificaciones correspondientes, tesorería emite los documentos, posteriormente es visado por contabilidad y gerencia adjunta a fin que como mencione antes, se eviten fraudes y que la documentación sea genuina. (Contador General)

Claro, yo como tesorera siempre verifico que todas las operaciones siempre estén sustentadas correctamente, como dice la pregunta tanto ingresos como egresos que incurre la empresa, después se le da a contabilidad quien registra las operaciones y por supuesto todos tienen que estar visados por el contador, gerencia y yo. (Tesorera)

**Interpretación:** Con respecto al grado de eficiencia, como punto importante a resaltar es que se cuenta con un sistema ERP, que es un sistema integral de gestión empresarial que está diseñado para automatizar la mayoría de procesos en la empresa, con este sistema llevan el control de todos los procesos contables y comerciales facilitando la información para que esta esté a la mano de forma oportuna. La información es fundamental para la toma de decisiones por ello debe tener un alto grado de calidad, así como debe ser oportuna, actualizada y fácilmente accesible para las personas que la requieran.

Dichos sistemas permite ejercer un mayor control de los recursos con los que se cuenta, sin embargo como todo sistema presentan algunas contingencias, como perdida de información registrada, caída de la red o falla en el servidor que trae consigo complicaciones como un retraso en el registro de la información. Los sistemas de información deben estar orientados a integrar las operaciones de la empresa en tiempo real.

Así mismo han existido errores originados por fallos en el control interno que no fueron detectados a tiempo, de manera oportuna, específicamente en tesorería, donde personal asignado al área no cumplía con efectuar los depósitos de dinero correspondiente al cobro de clientes por los servicios prestados, peor

aún, la falsificación de voucher por montos menores a lo pagado quedándose con el diferencial de dinero, lo que refleja claramente la ineficiencia del control interno, la falta de supervisión y monitoreo, lo que ocasionó pérdidas a la empresa, lo que demuestra la necesidad de un control interno sólido, que debe estar presto a mejoras y modificaciones.

Los resultados a la interrogante sobre si envía tesorería a contabilidad el reportes de los ingresos y egresos diarios, demuestra que si bien se realizan estos reportes, no son del todo confiables, ya que no se corrobora si dichos reportes presenta información real, puesto que no hay un seguimiento y supervisión de las operaciones realizadas en el área, no existiendo una buena comunicación interna entre dichas áreas, la cual debe estar orientada a facilitar y agilizar la comunicación entre estas. Por tanto, si la información no es confiable, tampoco es útil y mucho menos oportuna, y no sirve para la toma de decisiones, lo que demuestra una vez más un control interno deficiente.

Por ultimo con lo relacionado con el manejo de la documentación que es clave para que todo sistema de control interno funcione correctamente, esta es deficiente puesto que no se realiza una verificación adecuada para saber si dichos documentos son los originales, y si dichos importes corresponde a lo que realmente se ha percibido o cancelado, con el fin de evitar cualquier tipo de fraude, situación que no se da puesto quien emite y revisa la documentación es tesorería, mientras que contabilidad solo procede al registro, sin antes haber corroborado y analizado la confiabilidad y legitimidad de éstos.

El objetivo específico 04: Elaborar los diagramas de procesos que se llevan a cabo en el área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo – 2015., se ha logrado y los resultados se muestran en las respuestas a las preguntas siguientes:

1. ¿Existen flujogramas de los procesos realizados en tesorería?

Por supuesto que sí, y no solo tesorería tiene flujogramas de los procesos que

realiza, también lo tiene el área de contabilidad, RR.HH, comercial y sistemas, en algunas áreas si está escrito (documentado), sin embargo en el caso de tesorería no lo está, pero ya se está implementado. (Gerente General)

Desde el día en que el personal entra a trabajar a la empresa, se le explica cuál es el proceso que tiene que seguir para realizar sus operaciones, sin embargo para el caso de tesorería estos no están escritos físicamente, solo se les dice lo que tienen que hacer de forma verbal. (Contador General)

No, cada área cuenta con sus propios procedimientos, sin embargo estos no están por escrito, no están documentados, lo llevamos en la mente de manera empírica, el personal encargado tanto del área de contabilidad como de tesorería ya sabe lo que tienen que hacer. (Tesorera)

2. ¿Por cada operación de la empresa, intervienen por lo menos dos (02) personas? ¿se identifica el personal involucrado, así como la actividad que realizan?

Si, por ejemplo para la realización de pagos: 1° Contabilidad es quien programa los pagos. 2° Gerencia es quien verifica la documentación a pagar y da el visto bueno, firmando los reportes, y 3° Tesorería es quien finalmente se encarga de efectuar los pagos). (Gerente General)

Sí, en mi caso yo autorizo los pagos junto con el gerente adjunto y es el área de tesorería quien realiza el pago de las operaciones, esto se hace con la finalidad de prevenir cualquier tipo de fraude o malversación de fondos como nos pasó antes. (Contador General)

Si, en el caso de los pagos, el primero en autorizar es el gerente general, posterior a ello se procede a pedir el visto del contador y luego se procede con la transferencia, una vez que todo este conforme con la operación me dan luz verde para yo realizar el pago. (Tesorera)

**Interpretación:** De acuerdo a lo señalado cada área cuenta con sus propios

procedimientos, sin embargo dichos procesos no están documentados ni esquematizados en flujogramas, podría decirse que solo se llevan de forma mental, alegando que el personal de cada área ya tiene claro todo lo que tiene que hacer, puesto que en cada procedimiento u operación no solo interviene una sola persona, o una sola área si no como mínimo intervienen 02, esto como medida de control para detectar y corregir oportunamente cualquier desviación. Por ello la documentación correspondiente a los procesos, actividades y tareas de cada área deben estar documentadas y disponibles para facilitar la revisión de los mismos, además deben proporcionar seguridad de que éstos se estén desarrollando de acuerdo con lo establecido en los reglamentos y procedimientos, caso contrario se debe detectar y corregir oportunamente cualquier desviación con respecto a lo planeado.

#### **4.2. Discusión de resultados**

Todos los resultados encontrados permiten valorar las opiniones y respuestas de nuestros entrevistados. Asimismo se observa la importancia obtenida para la solución de la problemática de la empresa.

Uno de los resultados encontrados a la pregunta N° 1.- ¿Cuenta la empresa con un sistema de control interno establecido para el área de tesorería? , de la entrevista dirigida a la tesorera, gerente y contador, se obtuvo que la empresa no cuenta con un sistema de control interno establecido específicamente para el área de tesorería, puesto que solo cuentan con algunos lineamientos y procedimientos los cuales deben seguirse y cumplirse, lo que hace que las diferentes operaciones y transacciones solo se verifiquen mediante el visto de las áreas de Gerencia y Contabilidad, sin ningún tipo de orden o procedimiento interno, puesto que sólo se limitan a la verificación de vouchers, conciliaciones bancarias y arqueos de caja para la elaboración de la información financiera que se requiera a su momento, mas no hay políticas establecidas que sean netamente para el control interno del área. Esto coinciden con los resultados encontrados por Carrasco, O. y Farro, C. (2014), donde concluye que al evaluar el proceso de control interno de las cuentas por cobrar de la Empresa de Transportes y Servicios Vanina E.I.R.L., se

comprobó que dicho control interno no se ha venido desarrollando de manera eficiente y efectiva, debido a la falta de supervisión en el área, la cual es muy limitada, así mismo se detectó que el personal del área no estaba capacitado para afrontar sus responsabilidades, por tal motivo, se hizo necesario proponer mejoras en cuanto a políticas y procedimientos de créditos y cobranzas, las mismas que serán de gran utilidad para el buen funcionamiento del área y las que a su vez aumentarían la eficiencia del personal involucrado, para la recuperación de los créditos otorgados, permitiendo así obtener los resultados que la administración espera. Así mismo esto coincide con los resultados encontrados por Patiño, A. y Graffe, A. (2013), al evaluar el sistema de control interno del efectivo de la empresa Multiservicios Coinca C.A, donde concluye que una empresa que no tiene establecido o que presenta un sistema control interno frágil, corre el riesgo de errores e irregularidades dentro de sus procesos, lo que refleja la falta de supervisión, revisión y control por parte de la gerencia, por lo que se creyó conveniente proponer acciones pertinentes para mejorar el proceso de control interno que regule y controle las operaciones que tienen que ver con el efectivo.

Otro de los resultados encontrados a la pregunta N° 2.- sobre si ¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones - MOF?, de la entrevista dirigida a la tesorera, gerente y contador, se obtuvo que la empresa si cuenta con un MOF, sin embargo éste se encuentra desactualizado, además que solo está de manera virtual y en el cual no se encuentran especificado todos los puestos y funciones, y al constituir éste una herramienta útil para el control interno, pero al no estar debidamente actualizado, no contribuye al desarrollo de éste, puesto que con el tiempo la empresa va creciendo y requiere cubrir nuevas responsabilidades, por lo que las modificaciones a las funciones y cargos en la empresa deben estar en constante actualización. Lo anterior coincide con lo señalado por Barboza, J. y Gonzáles, D. (2014), quienes al evaluar el control interno de la UGEL, Lambayeque, obtuvieron como resultado que dicha unidad cuenta con un MOF desactualizado, el cual requiere de una inmediata actualización, puesto que consideran que es necesario para el buen funcionamiento y gestión de la empresa, sin embargo a pesar de ello, las

funciones del personal y trabajadores se han desarrollado convenientemente, lo que ha permitido que haya mejoras en el servicio que se brinda, esto genera cierta contradicción con lo expresado con los trabajadores, ya que éstos manifiestan que si existe un MOF pero no es de su conocimiento, es por ello que la mayoría de trabajadores no saben específicamente cuáles son sus funciones, incurriendo muchas veces en duplicidad de funciones. Sin embargo Joaquín, L y Ana R (2013), encontró todo lo contrario, cuando afirma que la actualización periódica del MOF, juega un papel importante en el desarrollo de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de cada una de las área, puesto que además de cumplir funciones específicas, orientan al personal en todas las actividades que se deben realizar. Así mismo, nuestros resultados guarda relación con lo mencionado por Zegarra, V. (2013), quien señala, en su artículo “La importancia del MOF en una Certificación de Calidad en empresas”, la relevancia que tiene esta herramienta de gestión, que sirve como guía para todo el personal, puesto que contienen esencialmente, la estructura organizacional, la descripción de las funciones de todos los cargos, y los indicadores de evaluación, además de que minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

Según la pregunta N° 3.- sobre si ¿Existen políticas y procedimientos establecidos para el manejo de los fondos?, de ser así ¿Cuenta el área con un Manual de Procedimientos de tesorería?, de la entrevista dirigida a la tesorera, gerente y contador, se obtuvo como resultado la inexistencia de políticas establecidas para el manejo de fondos, sin embargo si se cuenta con un manual de procedimientos de tesorería, el cual constituye una guía con la cual se busca que la labor a desarrollar sea eficiente, describiendo las actividades a realizar y las áreas o puestos que intervienen, precisando su responsabilidad y participación en cada una de ellas, sin embargo, dichos procedimientos no están descritos gráficamente, impidiendo que se tenga un panorama más claro sobre los procedimientos que se tiene que seguir. Lo anterior coincide con lo encontrado por Díaz, E (2013), quien concluye que el control interno, es fundamental en el crecimiento de una empresa, sin embargo si esté presentar algunas dificultades de tipo operativo, al desarrollar los procesos, debido a la falta de asignación

formal de funciones y procedimientos en el área, esto incrementa sobremanera el riesgo de los activos con la posibilidad de fraude. Asimismo, Carbajal, M. y Rosario, M. (2014), mencionan que existen limitaciones del control interno del efectivo que dificultan o que entorpecen la efectividad de los procesos o mecanismos que forman parte del sistema de control de ingresos o salidas de efectivo, entre ellas se destacan: la competencia profesional, el error humano, la colusión, la falta de seguimiento al personal, y la falta de flujogramas de las distintas operaciones relacionadas al control interno de efectivo. De igual forma Maurillo, P. y Palacios, T. (2013), concluyen que la finalidad principal de los manuales de procedimientos es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso, por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

Así mismo como resultado a la pregunta N° 4.- sobre si ¿La selección del personal está basada de acuerdo a capacidades y habilidades establecidas para dichos cargos? ¿Sus funciones están bien definidas y establecidas?, de la entrevista dirigida a la tesorera, gerente y contador, se obtuvo que siempre se busca la persona idónea para ocupar cada uno de los cargos, para ello se tienen filtros antes de su contratación, cada puesto tiene un perfil determinado en base a competencias y habilidades, el cual está especificado en el MOF, sin embargo esto no se cumple a cabalidad, puesto que dichos manuales no se encuentran debidamente actualizados, por lo que no se tienen especificadas claramente las funciones del personal, siendo ello una limitante para su buen desempeño. Coincide con lo señalado por Aguirre, J. (2005), cuando menciona que la organización se estructura en departamentos, y en cada uno de ellos se debe definir, de una forma clara y precisa, las funciones y tareas a realizar por el personal, así como sus correspondientes responsabilidades. De igual manera se relaciona con lo señalado por Patiño, A. y Graffe, A. (2013), quien concluye que un aspecto que se debe tomar en cuenta al momento de realizar la segregación de funciones es que se deberá colocar a la persona idónea en el lugar correcto, el cual debe tener las atribuciones necesarias para estar acorde con dicho puesto, esto se logra a través de un efectivo método de contratación de personal y una

buena estructura organizacional dentro del área. Así mismo coincide con lo que nos menciona Bravo, M. (2002), al señalar que un sistema de control interno no puede cumplir sus objetivos, si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos de personal capacitado e idóneo

De igual modo a la pregunta N° 5.- sobre si ¿Las funciones de autorización y pago son realizadas por personas distintas, de tal forma que se evite cualquier tipo de fraude para la compañía?, de la entrevista dirigida a la tesorera, gerente y contador, se obtuvo como resultados que las funciones de autorización y pago son realizadas por personas distintas, cada pago antes de ser efectuado debe contar con 03 vistos, entre ellos la del contador, gerente administrativo y la del gerente general, y es finalmente tesorería el área encargada de efectuar los pagos, lo que demuestra que en teoría se tiene un control sobre dichas actividades, ya que impide que una sola persona sea responsable de todo el proceso de la operación. Esto coincide con Patiño, A y Graffe, A. (2013), quienes concluyen que si la segregación de funciones existente no se cumple a cabalidad, esto conllevará a que trabajadores interfieren en las atribuciones de otros, lo cual genera desorganización, falta de orden e irresponsabilidad, pudiendo provocar duplicidad en las operaciones y un mayor grado de desconfianza en los controles y procedimientos implementados por la administración. Así mismo señalan que todo puesto de trabajo debe poseer distintas atribuciones, esto debido a que una persona no puede estar inmersa en un proceso desde su inicio hasta su final, todo proceso que se lleve a cabo, debe estar compartido entre varios trabajadores, así como también poseer niveles de revisión y supervisión para constatar su correcto desarrollo.

Así mismo en la pregunta N° 6.- sobre si ¿Informa el área de tesorería a la gerencia acerca de irregularidades detectadas?, de la entrevista dirigida a la tesorera, gerente y contador, se obtuvo como resultado que se le exige al área de tesorería que informe a gerencia ante cualquier irregularidad observada, de igual manera para todas las demás áreas, para ello, el personal cuentan con un correo institucional para estar en contacto con todos, y algunos puesto como los jefes directos de áreas y asistentes y demás, tienen RPE, que les da la misma empresa

para mantenerse comunicados todo el tiempo, sin embargo por más que se les exija que informen, no lo hacen, lo que conlleva a que se puedan presentar una serie de riesgos tales como robos o faltantes de efectivo, son situaciones que por más que se establezcan controles, se les escapa de las manos. Esto coincide con los resultados encontrados por Cubas, M. y Mío, C. (2016), al mencionar que al finalizar las actividades diarias, todos tienen que informar las ocurrencias del día, hacer mención tanto de los objetivos logrados como las deficiencias presentadas, de esta manera se programa su corrección en el momento oportuno, esto es importante porque ayuda a corregir las deficiencias que se presentan y evita que se vuelvan a presentar. Así mismo Cifuentes, O., Oliva, J y Guzmán, L., (2011), en su investigación concluyen que al evaluar el control interno se debe informar periódicamente a la alta dirección sobre las deficiencias encontradas, así como sus causas y efectos, aportando con las recomendaciones necesarias para mejorar las condiciones actuales, y darle seguimiento oportuno a la implementación de las recomendaciones realizadas.

De igual modo a la pregunta N° 7.- sobre si ¿Gerencia verifica si los procesos de control interno establecidos se están llevando tal y como se esperaba? De ser así ¿envía un mensaje claro al personal sobre el control interno implantado y sus responsabilidades?, de la entrevista dirigida a la tesorera, gerente y contador, se obtuvo como resultado que si bien, si se verifica el cumplimiento de los procedimientos de control, dicha función no es efectuada por gerencia, sino que es delegada al área de Contabilidad, quien se encarga de verificar que todas las operaciones se estén llevando de manera correcta, dando seguimiento a todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa, y que estos se realicen según lo esperado, con la finalidad de que se cumplan los objetivos y metas trazados. Esto se refuerza con los resultados obtenidos por Cajusol, L. y Santos, D. (2010), quienes mencionan que es la Dirección quien tiene que mostrar interés de apoyar al establecimiento y mantenimiento del control interno en la entidad a través de políticas, documentos, reuniones, charlas y otros medios, puesto que lo que se busca es la manera de dar alcances a los trabajadores para que obtengan un conocimiento claro de lo que se quiere lograr. Así mismo Patiño, A y Graffe, A. (2013), concluye que la responsabilidad por

evitar riesgos, prevenir y detectar errores e irregularidades y brindar información veraz, confiable y oportuna, compete totalmente y exclusivamente a la administración de la empresa, lo cual se logra realizando revisiones continuas a los procedimientos implementados. Sin embargo Joaquín, L y Ana R (2013), encontró todo lo contrario cuando como resultado de su diagnóstico del control interno a la Empresa de Transportes ITTSABUS, señala que el desconocimiento por parte del personal sobre la existencia de un manual operativo, demuestra una falta de gestión de información por parte de la Gerencia, de tal manera que los planes y políticas no llegan hasta el nivel jerárquico más bajo.

Según la pregunta N° 8.- sobre si ¿Cuenta la empresa con sistemas computarizados adecuados para el registro de sus operaciones?, de la entrevista dirigida a la tesorera, gerente y contador, se obtuvo como resultado que la empresa cuenta con un sistema computarizado ERP (Planificación de Recursos Empresariales), que corresponde a un sistema integral de gestión empresarial diseñado para automatizar la mayoría de procesos de la empresa, con el cual se controla la mayoría de los procesos contables y comerciales, facilitando la información para que ésta esté a la mano, permitiendo obtener información útil y oportuna.. Se relaciona con lo señalado por Hemeryth, F. y Sánchez, J. (2013), quienes señalan la importancia que tiene la inversión en equipos y sistemas que permitan minimizar los tiempos en los procesos realizados; además, que permitirá estar al día con la información dando oportunidad a tomar buenas decisiones y medidas preventivas para mejorar la gestión de los recursos y hacer un seguimiento continuo al trabajo que realizado por el personal. Esto último coincide con los resultados obtenidos en nuestra investigación, ya que debido a los avances en materia tecnológica, las empresas deben procurar implementar sistemas de información financiera adecuados, que vayan acorde con el tipo y volumen de sus operaciones, y que le permita que la información y registros se encuentran actualizados.

Asimismo a la pregunta 9.- sobre si ¿Permiten estos sistemas ejercer un control adecuado de los recursos con los que cuenta la empresa?, de la entrevista dirigida a la tesorera, gerente y contador, se obtuvo como resultado que este

sistema si permite un adecuado control de los ingresos y egresos en la empresa, permitiéndose que se obtenga información confiable y oportuna, que este a la mano para facilitar la toma de decisiones, sin embargo como todo sistema presenta algunas deficiencias, como cuando se cae la red, o falla el servidor, o cuando se produce alguna pérdida de información ya registrada, lo que trae consigo un retraso en registro de la información. Coincide con los resultados obtenidos por Garrido, B. (2011), al evaluar el sistema de control interno del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido, donde menciona que la implementación de un sistema de control automatizado permitirá un mejor funcionamiento del área de caja, perfeccionando así los procesos que se ejecutan en ella, así mismo señala que dicho sistema debe ser de fácil manejo, con el objetivo de elevar la eficiencia de está, ya que permitirá la simplificación del trabajo, optimización del tiempo y de las funciones, fortaleciendo aún más los procesos, puesto que se eliminarían tareas que no contribuyen de manera significativa a un control eficiente de los procesos, mejorando la eficiencia, rendimiento y desempeño del área.

De igual modo a la pregunta 10.- sobre si ¿Han existido errores originados por fallos de control que no fueron detectados de manera oportuna? de la entrevista dirigida a la tesorera, gerente y contador, se obtuvo como resultado que si se han presentado errores que no fueron detectados a tiempo, errores tales como robo sistemático y faltantes de efectivo, ocasionados en este caso por la encargada de tesorería, quien por una falta de seguimiento y control en los procedimientos que realizaba, se le daba libertad total de sus operaciones, sin restricciones, situación que conllevó a que se presentaran dichos problemas y que permitieron darse cuenta de la inexistencia un control interno sólido, debido a la falta de actividades de supervisión, revisión y control. Esto coincide con los resultados encontrados por Joaquín, L y Ana R (2013), donde mencionan que la importancia de un eficiente sistema de control radica en su principal propósito, que es detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos; asimismo es importante porque el control interno promueve la eficiencia de las operaciones, la cual depende de detectar con oportunidad cualquier desviación que se presente.

Otro de los resultados encontrados a la pregunta N° 11.- sobre si ¿Envía el área de tesorería a contabilidad el reporte de los ingresos y egresos diarios?, de la entrevista dirigida a la tesorera, gerente y contador, se obtuvo que si bien es cierto que el área de tesorería envía a contabilidad el reporte de los ingresos y egresos diarios, no se tiene en claro que tan confiable puede ser dicha información, puesto que no hay una verificación sobre la fiabilidad y veracidad de ésta, puesto que se han presentado casos de faltantes de efectivo, lo que refleja una debilidad en este aspecto, puesto que no hay un control estricto de los movimientos registrados dentro del área, lo que conlleva a que haya un mal control del efectivo y por ende una mala toma de decisiones, puesto que dicha información es usada para saber con qué cantidad de dinero cuenta la empresa para adquirir más unidades y para ver si es necesario obtener una nueva línea de crédito. Todo lo contrario a lo encontrado por Cubas, M. y Mío, C. (2016), quienes mencionan que para que el flujo económico esté bien controlado, los ingresos y salidas de recursos deben verificarse a diario, con la ayuda de un sistema integrado con el que cuenta la empresa, así mismo señala que se debe considerar la realización de arqueos de caja inopinados, con la finalidad de corroborar que lo que se encuentra en físico esté conforme a lo que se muestra en los reportes.

Asimismo a la pregunta 12.- sobre si ¿Son útiles los informes que actualmente recibe? Y si ¿La información es confiable y oportuna?, de la entrevista dirigida a la tesorera, gerente y contador, se obtuvo como resultado que dichos informes siempre deben ser útiles, sin embargo para que éstos sean útiles tienen que ser confiables y oportunos, justo en el momento que se les necesita, por tal motivo y como se mencionaba anteriormente, la empresa cuenta con un correo institucional y es por ese medio que se les hace llegar dichos informes; sin embargo los sistemas de información no siempre generan información oportuna, por diversos motivos que hacen que la información llegue a destiempo. Coincide con los señalado por Llerena, L. (2010), al mencionar que debe identificarse, analizarse y comunicarse información pertinente, en la forma y en el tiempo oportuno que permita a los empleados cumplir sus

responsabilidades.

De igual modo como resultado a la pregunta N° 13.- sobre si ¿Se verifica que tanto ingresos como egresos estén debidamente registrados y documentados, que sean los originales y que contengan los visados que los procedimientos exigen?, de la entrevista dirigida a la tesorera, gerente y contador, se obtuvo que es el área de tesorería quien emite y revisa los documentos, y es el área de contabilidad la encargada del registro y el análisis de la documentación recibida, posteriormente dicha información es enviada a gerencia para la realización de las verificaciones correspondientes a fin de que se eviten fraudes y corroborar que la documentación sea genuina, así mismo toda operación antes de ser realizada, tiene que tener el visto bueno por parte del contador y la gerencia. Todo lo contrario a lo señalado por Así mismo se relación con los resultados encontrados por Cubas, M. y Mío, C. (2016), cuando menciona que es muy importante que se registren todas las operaciones a diario, esto brinda una información a tiempo real para una mejor tomar decisiones, para ello la empresa debe contar con un sistema integrado, que ayuda al control de los ingresos y salidas, con la finalidad de ver la situación en la que se encuentra la empresa.

A la pregunta 14.- sobre si ¿Los ingresos recaudados son depositados íntegramente en las cuentas bancarias dentro de las 24 horas de realizada su recepción?, de la entrevista dirigida a la tesorera, gerente y contador se obtuvo como resultado que con relación a los ingresos recaudados, dependiendo de los importes estos son depositados en las cuentas corrientes de la empresa, dentro del plazo establecido como política (24 horas), para ello la empresa cuenta con personal de seguridad que realiza este proceso, el cual recoge diariamente todo el dinero de todas las tiendas y lo lleva a depositarlo a las cuentas de la empresa, posteriormente dichos depósitos realizados son sustentados con los vouchers de la operación correspondiente, no obstante estas medidas no han sido lo suficientemente efectivas, puesto que no han impedido que personal a cargo de administrar y custodiar dichos recursos hayan podido sustraer y apoderarse de éstos, mediante la falsificación de documentos, reflejando una clara falta de

supervisión y control de las actividades realizadas en el área. Los resultados coinciden con los encontrados por Patiño, A y Graffe, A. (2013), quienes mencionan que el éxito en una organización es el manejo del efectivo transparentemente, evitando riesgos y guardando la integridad de la transacción, por ello los depósitos deben realizarse a diario, de lo contrario esto se consideraría como una marcada debilidad en el manejo del efectivo, así mismo tendría que haber una persona responsable de esta actividad, de lo contrario resultaría evidente una administración inadecuada del efectivo.

Otro de los resultados encontrados a la pregunta 15.- sobre si ¿Existen flujogramas de los procesos realizados en tesorería?, de la entrevista dirigida a la tesorera, gerente y contador, se obtuvo que no existen flujogramas, ni diagramas de procesos realizados en el área, estos no están esquematizados y en muchos casos, no están documentados, a lo que manifestaron que lo llevan mentalmente de manera empírica, alegando que el personal de cada área ya sabe y tiene en claro todo lo que tiene que hacerse, puesto que en cada procedimiento u operación no solo interviene una sola persona, o una sola área, si no como mínimo intervienen 02, esto como medida de control para detectar y corregir oportunamente cualquier desviación. Coincide con los resultados encontrados por Maurillo, P. y Palacios, T. (2013), quienes concluyen que la carencia de instrumentos de control como los flujogramas de procesos para el área de ventas en la Botica Farma Cartavio, han originado la falta de claridad y fluidez de las actividades y procedimientos de los procesos en la atención a los clientes, lo que muestra una falta de gestión de información por parte de la gerencia, de tal manera que no se lleva un buen procedimiento en el proceso de ventas, lo que conlleva a un ineficiente rendimiento del área, por ello se hace necesario la implementación de flujogramas que nos expresen gráficamente las distintas operaciones que se realizan, con el propósito de conocer cada una de ellas y conocer el manejo de las mismas. Asimismo Toscano, M. y Salas, S. (2005) menciona que al dar a conocer el organigrama de la compañía, facilitará el mejor entendimiento del lugar que cada empleado ocupa y a quién deberá reportar directamente. De igual forma se relaciona con los resultados encontrados por Espinosa, P. (2013), quienes señalan lo importante que resulta la elaboración e

implementación de diagramas de flujos, con el fin de facilitar el entendimiento de las actividades desarrolladas para facilitar a los responsables de cada área que distinguan de una manera más didáctica y entendible, como se manejara cada proceso y en el caso de existir correcciones sea más fácil identificar las debilidades del sistema.

Asimismo a la pregunta N° 16.- sobre si ¿Por cada operación de la empresa, intervienen por lo menos dos (02) personas? Y si ¿se identifica el personal involucrado, así como la actividad que realizan?, de la entrevista dirigida a la tesorera, gerente y contador se obtuvo resultado que por cada transacción u operación de la empresa por lo menos interviene 02 personas o áreas diferentes, esto como un mecanismo de control para dar seguimiento a toda una operación, por ejemplo para la realización de pagos: 1° Contabilidad es quien programa los pagos. 2° Gerencia es quien verifica la documentación a pagar y da el visto bueno, firmando los reportes. Y 3° Tesorería es quien finalmente se encarga de efectuar los pagos. Esto se relaciona con los resultados encontrado por Sarmiento, C. (2013), quien concluye que el seguimiento de las operaciones del personal si repercute en la obtención de productos de calidad, además de corregir errores, es necesario hacer un seguimiento para verificar que se cumplan las medidas implantadas, para de esta manera dar por concluido que el sistema funciona en forma efectiva, sin embargo se contradice al afirmar que la supervisión no inciden en el mejoramiento de procesos, siendo a nuestro parecer todo lo contrario puesto que la supervisión es muy importante para la mejora constante, puesto que si te controlan y supervisan, realizaras un mejor trabajo, cuidando y tratando de no cometer errores.

De acuerdo a los resultados a la pregunta N° 17.- sobre si ¿Existe una adecuada segregación de funciones, de tal manera que ningún empleado controle todo el proceso de una transacción?, de la entrevista dirigida a la tesorera, gerente y contador se obtuvo que en cada puesto está bien detallado sus funciones y responsabilidades según el MOF, con respecto a la segregación de funciones, en el caso de las operaciones que presentan un alto grado de riesgo, se encuentran debidamente separadas y asignadas como es el caso de las

funciones de autorización (por gerencia), las de programación y registro (por contabilidad), y la de ejecución de pagos (por tesorería), sin embargo hay casos en la que el personal deja de laborar en la empresa y se tiene que reemplazar por uno nuevo, y muchas veces para seleccionarlo toma tiempo y solo en estos casos es que una persona tiene que hacer dos funciones a la vez como es el caso cuando se va un asistente o responsable de área, etc. Sin embargo Patiño, A. y Graffe, A. (2013), encontró todo lo contrario cuando dice que los resultados obtenidos de evaluación al control interno de la empresa Multiservicios Coinca, mostraron que la empresa presenta debilidades reales como la presencia de un sistema de control interno frágil, el cual posee controles y procedimientos deficientes tales como la segregación de funciones existente, no es cumplida a cabalidad, debido a que determinados trabajadores interfieren en las atribuciones de otros, lo que genera desorganización, falta de orden e irresponsabilidad, pudiendo provocar duplicidad en las operaciones, y un mayor grado de desconfianza en los controles y procedimientos implementados por la administración.

Por último de acuerdo a los resultados encontrados a la pregunta N° 18.- sobre si: Personal ajeno al área de tesorería ¿efectúa actividades de control sorprendidas, tales como arqueos de caja, conciliaciones bancarias, etc.? De ser así ¿con que frecuencia?, de la entrevista dirigida a la tesorera, gerente y contador se obtuvo que para los puntos de recaudación de dinero, los designados a realizar dichas actividades son el contador y/o asistentes, las cuales se efectúan de manera espontánea, puesto que son actividades que no se planifican, normalmente no puede pasar un periodo de 02 meses sin efectuarlas, sin embargo dichas actividades de control resultan ser insuficientes, puesto que en el caso de los arqueos como se mencionaba son realizados una vez cada 02 meses, cuando lo correcto sería hacerse diariamente, con el objeto de que en casos de faltantes se puede detectar rápidamente el motivo de la pérdida, de la misma manera para el caso de las conciliaciones que se realizan semanalmente, es decir los mecanismos de control no son los adecuados, situación que conlleva a que se presenten problemas como los suscitados anteriormente tales como: faltantes de efectivo, robos sistemáticos, etc. Esto se contrasta con lo señalado por Patiño, A.

y Graffe, A. (2013), quienes concluyen que la información debe ser revisada y elaborada oportunamente, de lo contrario, si contablemente son realizadas extemporáneamente, contribuye a la carencia de control interno. Sin embargo nuestros resultados coinciden con lo encontrado por Petete. P, (2005), quien al evaluar el control interno del efectivo pudo detectarse las debilidades que éste presenta, entre ellas: la inexistencia de una caja fuerte para la custodia del efectivo, la no realización de arquezos sorpresivos de caja chica continuos, así mismo se detectó que el registro y pagos eran efectuados por una misma persona, con lo que se correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones.

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

Después del análisis realizado y de los resultados obtenidos, se plantea a la Empresa Automotores Inka S.A.C., la siguiente propuesta de un sistema de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería. Nuestra propuesta se encuentra estructurada de la siguiente manera:

### **5.1. Título de la propuesta.**

Propuesta de un sistema de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería de la Empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo – 2015.

### **5.2. Responsables.**

- Morales Parraguez, Manuel Armando
- Ocupa Quezada, Francisco Javier

### **5.3. Fundamentación.**

Se propuso a la Gerencia General de la Empresa Automotores Inka S.A.C., implementar un sistema de control interno, el cual consta de políticas y procedimientos de control interno para el área de tesorería, que le permita optimizar la utilización de sus recursos, así como agilizar y tener un mejor desempeño en sus operaciones, a través de la delegación de tareas y responsabilidades al personal que participa e interviene en dichos procesos, y que le permita obtener la suficiente y oportuna información de los movimientos del efectivo.

### **5.4. Justificación e Importancia de la propuesta.**

#### **5.4.1. Justificación**

La propuesta se justifica porque en ella se establecen procedimientos y políticas que regulan y controlan las operaciones del área de tesorería, así mismo se justifica porque a través de ella se puede dar solución al problema de control interno que presenta la empresa, ya que dichos procedimientos y políticas

constituyen acciones de control que evidenciarán la eficiencia del área, permitiendo detectar errores y corregirlos.

#### **5.4.2. Importancia**

Es importante porque al implementar el sistema de control interno propuesto, se mejorará la eficiencia en el desarrollo de las operaciones y procesos del área de tesorería, permitiendo tener un mejor control sobre los recursos de la empresa. Así mismo se transmitirá al personal los procedimientos y políticas establecidas para el correcto desempeño de sus funciones, buscando así prevenir posibles riesgos de fraude y cualquier otro tipo de acción irregular.

#### **5.5. Objetivos.**

##### **5.5.1. Objetivo general de la propuesta**

Establecer las políticas y procedimientos para el manejo apropiado de las entradas y salidas del efectivo, de las cuentas bancarias, y la disponibilidad financiera, para el buen desarrollo de las actividades que competen al área, con la finalidad de que sea un instrumento de referencia obligada que contribuya a mejores logros administrativos.

##### **5.5.2. Objetivos específicos de la propuesta**

- a) Proporcionar una herramienta eficaz que permita mejorar el buen funcionamiento en el área de tesorería.
- b) Elaborar políticas y procedimientos que sirvan de guía al personal del área para la realización de sus actividades.
- c) Diseñar los diagramas de flujo correspondientes a los procedimientos que se llevan a cabo y se deben seguir en el área de tesorería.

#### **5.6. Descripción de la propuesta**

La presente propuesta tiene como finalidad proveer a la empresa de una herramienta eficaz que sirva de guía para todas las personas involucradas con el

área, así como: empresarios, administradores, jefes, asistentes, pero fundamentalmente el personal involucrado directamente con el manejo y control de los movimientos del efectivo.

Contiene las políticas y procedimientos a seguir en el área de tesorería, y que regulan las actividades relacionadas con el registro, manejo y custodia de los fondos de la empresa. Esta propuesta constituye una guía para la correcta realización de dichas operaciones, así como para su posterior verificación y evaluación, contiene información útil y necesaria que aporta para el adecuado desarrollo de las actividades.

En ella se describe las actividades que deben seguir el personal de área de tesorería en la realización de las funciones dentro de la empresa. Así mismo incluye los diagramas de procesos de tesorería, que servirá de ayuda al personal, para comprender de una forma más práctica y más entendible dichos procedimientos, para el correcto desempeño de sus funciones y el buen funcionamiento del área, el cual requiere que sea supervisado continuamente para su cumplimiento,

### **5.7. Beneficios de la propuesta**

Proporciona a la administración un apoyo para el control de operaciones de una forma eficiente como para la toma de decisiones.

Asimismo aumenta la eficiencia en el personal involucrado del área de, para la buena administración de los recursos, permitiendo obtener los resultados que la administración espera.

### **5.8. Alcance.**

Está dirigido al personal del área de tesorería con la finalidad de que contribuya a la administración adecuada de los recursos o fondos de caja.

## 5.9. Usos.

1. El manual debe estar a disposición de todo el personal que forme parte del área de tesorería.
2. En la aplicación del presente manual, el cumplimiento de los procedimientos aquí descritos recaen sobre las coordinaciones del área de tesorería
3. El manual se encuentra organizado de manera tal, que el usuario pueda encontrar una información clara y precisa, sobre el personal que intervienen en los procedimientos, así como las responsabilidades y acciones que deben cumplirse durante el desarrollo del mismo.
4. Los usuarios del manual, deberán notificar a su jefe inmediato superior las sugerencias, modificaciones o cambios, o irregularidades que afecten el dicho control, a fin de mejorar los procedimientos en el área de tesorería.

## 5.10. Área de tesorería.

### 5.10.1.1. Función

El área de Tesorería se encarga de fomentar y cumplir las políticas, normas, procedimientos de control que son importantes para administrar y salvaguardar los recursos financieros de la empresa, es la encargada de dirigir, controlar y ejecutar las actividades de tesorería, llevar la recaudación diaria de caja, cuentas corrientes, efectuar los pagos, giro de cheques para atender los egresos que demande e incurra las diversas actividades de la empresa, desarrollando dichas actividades con eficiencia y eficacia, para un buen uso y custodia de los recursos.

### 5.10.1.2. Descripción de funciones del área de Tesorería.

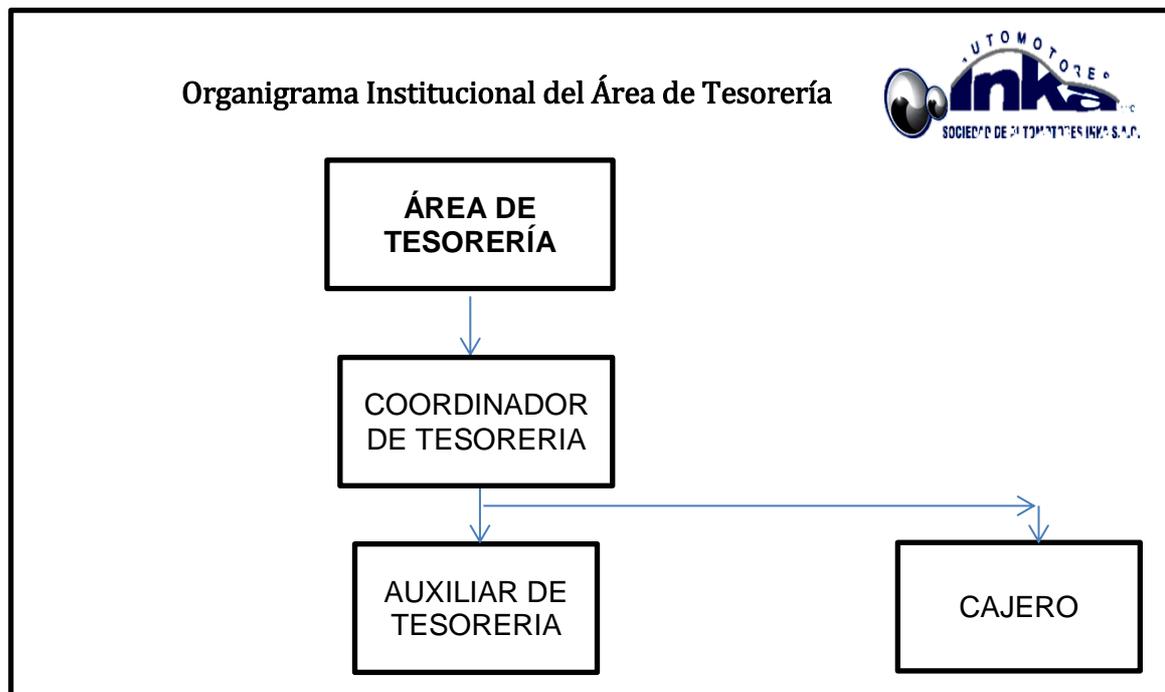
Entre las funciones más importantes que se realizan en el departamento de Tesorería se encuentran las que a continuación se enlistan:

- Recepción del cobro por los distintos conceptos.
- Procesamiento de la documentación soporte, para su registro en los libros auxiliares o su registro en el sistema automatizado, donde exista.

- Cuadre de los ingresos (confrontación de la documentación soporte contra el efectivo recibido).
- Elaboración y envío de los depósitos diarios a bancos.
- Recepción diaria de cheques por pagar a terceros y entrega de los mismos.
- Archivo de documentos de caja.
- Envío a las áreas de los reportes correspondientes.

### 5.10.1.3. Personal del área de Tesorería

El área de Tesorería está conformada de la siguiente manera:



*Elaborado por: Morales Manuel y Ocupa Francisco*

### 5.10.1.4. Descripción de funciones del área de Tesorería.

#### 5.10.1.4.1. Coordinador de Tesorería

- Supervisa y ejecuta las actividades de control de ingresos y egresos financieros.
- Administra y supervisa los fondos para pagos en efectivo.

- Efectúa el análisis de los compromisos de los pagos de la empresa
- Revisa y controla pagos a terceros y pagos de remuneraciones, pensiones de acuerdo a la planilla.
- Revisa y concilia los estados de las cuentas bancarias de la empresa, y participa en la preparación de la información para la Gerencia General
- Verificar en el reporte de depósitos, las transacciones realizadas con clientes, proveedores y cualquier otro tipo de operaciones.
- Emitir y entregar cheques para pago a proveedores, prestación de servicios y pago al personal.
- Elabora el reporte de ingresos y egresos de tesorería.
- Elabora el reporte auxiliar de bancos con detalle de cheques emitidos y anulados
- Prepara documentación para transferencias de fondos entre cuentas bancarias.
- Enviar la documentación al área contable para su registro correspondiente
- Coordina la formulación del calendario de pagos autorizados de acuerdo a disponibilidad.

#### **5.10.1.4.2. Auxiliar de Tesorería**

- Registrar en el reporte de depósitos, las transacciones reportadas por clientes, proveedores u otras operaciones.
- Entregar documentación soporte de los depósitos y transferencias al responsable del área para su respectivo registro.
- Contar y verificar los fondos que se depositan
- Recibir los reportes de caja diariamente
- Revisar los reportes de caja y facturas, verificando el correcto respaldo de los movimientos procesados durante el día.
- Entregar cheques para pago a proveedores, prestación de servicios y pago al personal
- Emitir cheques en ausencia del coordinador en caso de requerirse.

- Verificar e imprimir los registros bancarios en caso de requerirse.

#### **5.10.1.4.3. Cajero**

- Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, y otros documentos de valor.
- Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
- Lleva control de cheques por pagar, recibos de pago y otros.
- Lleva el registro y control de los movimientos de caja.
- Realizar el conteo de depósitos bancarios y dinero en efectivo
- Elabora la documentación que respalde lo recaudado en caja para su respectivo depósito.
- Realizar el corte de caja diario.
- Realizar y enviar un reporte de caja dirigido al auxiliar de tesorería para la respectiva supervisión y control.

### **5.11. Control Interno de Caja.**

Es el plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que tiene por objeto obtener información segura, salvaguardar el efectivo así como fomentar la eficiencia de operaciones y cumplimiento de la política administrativa de la empresa.

#### **5.11.1. Principios de Control Interno de caja y bancos.**

- Separación de funciones de autorización, ejecución, custodia y registro de los recursos.
- En cada operación debe intervenir por lo menos 02 personas.
- Ninguna persona que interviene debe tener acceso a los registros contables que controle su actividad.
- La función de registro de operaciones será exclusiva del departamento de contabilidad.

### **5.11.2. Objetivos del Control Interno de caja.**

- Evitar o prevenir fraudes.
- Promover la eficiencia del personal.
- Proteger y salvaguardar el efectivo.
- Descubrir malversaciones
- Localizar errores

### **5.11.3. Objetivo de las Políticas y Procedimientos.**

Establecer los lineamientos y pasos necesarios para el manejo de los fondos de caja, para mejorar la eficiencia del área de tesorería en la empresa Automotores Inka S.A.C., además de establecer las responsabilidades de cada uno de los trabajadores que intervienen en los diferentes procedimientos del área de tesorería y así procurar una gestión eficaz y efectiva del mismo.

### **5.12. Procedimientos aplicables al área de tesorería**

Para el área de tesorería deben tomarse en cuenta todos los riesgos existentes, así como la oportunidad con la que deben ser aplicados los procedimientos, debido al gran volumen de transacciones que se generan en dicha área, y en las cuales se ve involucrado el manejo y control del efectivo.

Previo a definir los procedimientos a aplicar, es necesario mencionar cuales son los objetivos que persigue la realización de una revisión de las diferentes transacciones, saldos de cuentas, presentación y revelaciones de la información con el suficiente detalle que constituya una base, para la evaluación de los riesgos de representación errónea, estos son:

1. Verificar que el efectivo y los depósitos bancarios existan.
2. Verificar que el efectivo y los depósitos, sean propiedad de la empresa.
3. Verificar que las transacciones relacionadas con el efectivo, realmente hayan ocurrido
4. Verificar que las transacciones que involucran al efectivo, se hayan

integrado totalmente.

5. Verificar que los saldos de efectivo y depósitos, se hayan presentado y revelado adecuadamente.

#### **5.12.1. Arqueo de caja.**

Consiste en el análisis de las transacciones del efectivo, durante un lapso determinado, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y por tanto el saldo que arroja esta cuenta, corresponde con lo que se encuentra físicamente en caja ya sea en dinero en efectivo, cheques o equivalentes de efectivo. Sirve también para saber si los controles internos se están llevando adecuadamente. Esta operación debe ser realizada diariamente.

En la aplicación de este procedimiento es importante considerar la oportunidad en que se debe aplicar, ya que no es lo mismo llevarlo a cabo al final del día que realizarlo un día después.

Otro punto muy importante es en que se debe realizar frente al encargado o supervisor del área, dejando evidencia documental de lo que se realice. El acta deberá tener al menos los siguientes datos:

- Fecha y hora en que se inicia y termina el arqueo.
- Determinación del alcance del examen.
- Detalle de los documentos y valores encontrados o presentados.
- Establecimiento de cualquier diferencia, si la hubiese.
- Declaración de conformidad y firmas de legalización y de testigo.

#### **5.12.2. Revisión de conciliaciones bancarias.**

Este procedimiento consiste en comparar los saldos de las cuentas bancarias que tiene la empresa con los saldos registrados en el banco correspondiente, con el objetivo de buscar que los saldos coincidan en ambos lados, teniendo en consideración los factores que provocan las diferencias resultantes tales como: cheques en circulación, cheques no cobrados, notas de crédito o débito, entre otros. Al realizar una conciliación bancaria es necesario tomar en cuenta los

siguientes pasos:

- Examinar cheques por montos importantes.
- Indicar que periodo y que cuentas bancarias se está tomando para hacer la revisión.
- Obtener el estado de cuenta correspondiente en el periodo seleccionado.
- Obtener el estado de cuenta del periodo posterior a la fecha de la conciliación.
- Comparar los saldos finales del mes anterior con los iniciales del mes siguiente.
- Comparar los saldos según los libros contables, con lo registrado en el libro caja.
- La secuencia numérica y correlativa a los cheques deben de estar completa y conforme.
- Revisar si los ingresos son depositados oportunamente.

### **5.12.3. Prueba de ingresos**

El principal objetivo de esta prueba es determinar si los ingresos obtenidos ya sea en efectivo o por medio de cheques, sean depositados en el mismo día o como máximo al siguiente día hábil, en forma íntegra e intacta.

### **5.12.4. Prueba de egresos**

Este procedimiento es de suma importancia y utilidad ya que funciona como una prueba de cumplimiento del control interno de la empresa. Con su aplicación puede comprobarse si los procedimientos que se han establecido para efectuar un pago se han cumplido.

### 2.1.1. Procedimientos y políticas de Control de Tesorería

<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO AREA DE TESORERÍA</b>	
<b>Proceso:</b> Arqueo de fondos de caja chica	Fecha de Vigencia: _____ Fecha de Modificación: _____
<b>Objetivo:</b> Establecer los procedimientos a realizar en los arqueos sorpresivos y frecuentes a realizar sobre la totalidad de fondos bajo custodia de tesorería, para garantizar su integridad y disponibilidad efectiva	
<b>ÁREAS INVOLUCRADAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Área de Tesorería</li> <li>- Área de Contabilidad</li> <li>- Gerencia General</li> </ul>	
<b>POLÍTICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los arqueos de fondos de y/o valores se realizara diariamente.</li> <li>- En el caso de arqueos sorpresivos deberán ser realizados por lo menos 01 vez al mes a fin de determinar la presencia física de los fondos y/o valores, y su conciliación con los saldos contables.</li> <li>- El personal de los fondos deberá entregar al momento del arqueo todo el dinero en efectivo y/o valores que tenga a su disposición, así como el libro de control respectivo.</li> <li>- El arqueo quedará formalizado a través de la elaboración de un acta donde deberá constar obligatoriamente:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Declaración del responsable de los fondos, que el arqueo se realizó en su presencia, que entrego todos los documentos y dinero en efectivo (billetes y monedas), y que éstos fueron devueltos en su integridad al término del arqueo.</li> <li>o Declaración de cualquier situación irregular encontrada durante la revisión, la que deberá ser comunicada a los niveles superiores correspondientes.</li> <li>o Al acta debidamente firmada será distribuida de la siguiente manera:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>01 copia al responsable del fondo/ al área de Gerencia / al área de tesorería</li> <li>01 original al área de contabilidad.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	
<b>PROCEDIMIENTO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir delegación de la autoridad competente para efectuar el arqueo respectivo.</li> <li>2. Solicitar la presencia del custodio de la caja y del delegado contable.</li> <li>3. Clasificar el dinero en monedas, billetes y cheques.</li> <li>4. Desglosar los comprobantes de pago, si hubiesen, incluidos la fecha de pago, el concepto, la autorización y el valor correspondiente.</li> <li>5. Realizar una suma total de estos valores (efectivo y comprobantes).</li> <li>6. Efectuar una comparación entre el saldo verificado y el saldo registrado por contabilidad; establecer diferencias (sobrantes o faltantes) si las hubiese.</li> <li>7. Preparar el Acta de arqueo, en donde se dejará constancia de las actividades realizadas.</li> </ol>	

8. Ésta será de conocimiento de las autoridades de la empresa, quienes dispondrán las medidas correctivas del caso, en el supuesto de que no se hubiesen manejado y utilizado conveniente los recursos monetarios.
9. El cajero debe generar diariamente el informe de caja una vez se termine el turno; si el mismo refleja alguna diferencia en valores contra el arqueo, deberá eliminarse (con autorización) para que se ajuste a la realidad y concuerde en montos.
10. El verificador como el cajero firmarán el arqueo, el informe de caja y el reporte de informe de caja.
11. El verificador (Tesorero o contador) tiene la obligación de revisar el informe de caja con sus anexos antes de ser enviado a Gerencia.

F: _____	F: _____	F: _____
Elaborado	Revisado	Autorizado

**Elaborado por:** Morales Manuel y Ocupa Francisco

<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO ÁREA DE TESORERÍA</b>		
<b>Proceso: Conciliaciones Bancarias</b>		Fecha de Vigencia: _____ Fecha de Modificación: _____
<b>Objetivo:</b> Determinar la secuencia de las operaciones que permitan realizar las conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes que maneja la empresa.		
<p><b>ÁREAS INVOLUCRADAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Área de Tesorería</li> <li>- Área de Contabilidad</li> <li>- Gerencia Administración</li> </ul> <p><b>POLÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las conciliaciones de las cuentas bancarias deberán realizar por una vez al mes, generalmente al inicio del mes siguiente a conciliar.</li> <li>- El área de contabilidad será la responsable de realizar las verificaciones correspondientes de los movimientos de las operaciones diarias y mensuales mediante el cotejo de los montos pagados.</li> <li>- Tesorería, sustentara las diferencias en caso de haberlas, coordinando el área de Contabilidad en los casos que corresponda.</li> <li>- Tesorería requerirá y recibirá los extractos bancarios de las diferentes cuentas bancarias que maneje.</li> </ul>		
<p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tesorería, reúne a inicios de cada mes, los extractos bancarios de las cuentas corrientes emitidas por cada banco en la cual se tiene depositado los fondos de la empresa, así como los reportes del libro Bancos</li> <li>2. Contabilidad, procede a cotejar ambas informaciones y efectuar la conciliación de la información para el análisis de cuentas por cada cuenta corriente, debiendo tener en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cheques girados por la empresa y que no han sido cobrados.</li> <li>- Consignaciones registradas en los libros pero que el banco aun no las ha abonado a la cuenta</li> <li>- Notas debito que el banco ha cargado a la cuenta bancaria y que no ha sido registrado en los libros</li> <li>- Notas crédito que el banco ha abonado a la cuenta bancaria y que aún no las han registrado en libros</li> <li>- Errores de la empresa al momento de registrar los conceptos y valores en los libros</li> </ul> </li> <li>3. Tesorería, sustenta las diferencias en caso de haberlas, coordinando con el área de Contabilidad.</li> <li>4. Establecer el saldo según el libro verificando las sumas y determinando la corrección de los cálculos aritméticos para establecer el saldo de fin de mes.</li> <li>5. Tomar el saldo al cierre según extractos bancarios enviados por el banco y si es necesario confirmarlos directamente con el banco.</li> <li>6. Comparar los cheques girados registrados en el libro auxiliar de bancos con los cheques pagados por el banco según los respectivos extractos.</li> <li>7. Comparar el saldo del extracto bancario con el saldo en libros.</li> <li>8. Contabilidad verifica la conciliación bancaria y da su conformidad.</li> </ol>		
F: _____ Elaborado	F: _____ Revisado	F: _____ Autorizado

**Elaborado por:** Morales Manuel y Ocupa Francisco

<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO ÁREA DE TESORERÍA</b>		
<b>Proceso:</b> Depósitos / Incremento o disminución de los fondos fijos de caja chica	Fecha de Vigencia: _____	Fecha de Modificación: _____
<b>Objetivo:</b> Describir los pasos a seguir para el incremento o disminución de los fondos de caja chica, el cual será utilizado para efectuar pagos en efectivo.		
<p><b>ÁREAS INVOLUCRADAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Área de Tesorería</li> <li>- Área de Contabilidad</li> <li>- Gerencia General</li> </ul> <p><b>POLÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Incremento o disminución del fondo de caja chica para las áreas, serán autorizadas por la autoridad máxima del área de tesorería, con previa solicitud por escrito.</li> <li>- El personal del área de tesorería tendrán la responsabilidad de hacer un documento por el incremento o disminución del fondo, la cual deberá contener los datos personales del solicitante.</li> <li>- El personal del área tendrán la responsabilidad de firmar y sellar el documento de solicitud de fondo de caja chica.</li> <li>- Toda solicitud de fondos debe estar correctamente elaborada y contener la información y los datos requeridos</li> <li>- El manejo de la caja chica se hará con cargo respectivo de acuerdo a los siguientes criterios:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o El monto máximo de caja chica será de acuerdo al movimiento diario del efectivo</li> <li>o Se utilizará para cubrir gastos menores y no deberá ser usado para pagos personales.</li> </ul> </li> </ul>		
<p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar la solicitud del incremento o disminución del fondo de caja chica de acuerdo con lo establecido en este manual y el envié a la máxima autoridad del área.</li> <li>2. Se recibe el oficio de la solicitud de incremento o disminución del fondo fijo de caja chica y se analiza la solicitud</li> <li>3. En el caso de no autorizar el incremento del fondo fijo de caja chica se informara por medio de un oficio indicando las observaciones del caso.</li> <li>4. En el caso de autorizar el aumento del fondo de caja chica, se firma el acta de caja chica.</li> <li>5. Se entrega el cheque al responsable del área de tesorería.</li> <li>6. Procede a hacer efectivo el cheque y colocar el dinero en la caja de seguridad y ejecutar según sus necesidades y de acuerdo a los procedimientos.</li> </ol>		
F: _____ Elaborado	F: _____ Revisado	F: _____ Autorizado

**Elaborado por:** Morales Manuel y Ocupa Francisco

<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO ÁREA DE TESORERÍA</b>		
<b>Proceso:</b> Ejecución del fondo fijo de caja chica	Fecha de Vigencia: _____	Fecha de Modificación: _____
<b>Objetivo:</b> Establecer los pasos a seguir por el área para realizar la ejecución del fondo de caja chica a fin de garantizar el uso adecuado de los fondos		
<p><b>ÁREAS INVOLUCRADAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Área de Tesorería</li> <li>- Área de Contabilidad</li> </ul> <p><b>POLÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El encargado de tesorería podrá autorizar el funcionamiento del fondo fijo de caja chica para efectuar pagos menores en efectivo.</li> <li>- Cada uno de los gastos efectuados con el fondo fijo de caja chica estarán soportados por los comprobantes de pago, estando estos sin enmendaduras, ni borrones y teniendo el sello de cancelado.</li> <li>- En los casos de entrega de efectivo para compras o pagos a justificar el responsable del fondo de caja chica, deberá solicitar a la máxima autoridad del área de tesorería, la entrega del comprobante de “entregas a rendir”, debidamente firmado por el jefe del área solicitante.</li> <li>- En un lapso no mayor a dos (2) días hábiles los empleados autorizados deberá entregar al responsable del fondo de caja chica, los comprobantes del total de efectivo recibido, si el monto de los comprobantes de pago fuese menor al total del efectivo recibido, deberá reintegrar la diferencia.</li> </ul>		
<p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe solicitud de gastos a realizar a través de fondos de caja chica</li> <li>2. Analiza la solicitud de ejecución del fondo de caja chica según las políticas ya antes mencionadas.</li> <li>3. Verifica la información registrada en el comprobante de “entregas a rendir”, conforme a eso entrega el monto solicitado en efectivo y archiva el comprobante.</li> <li>4. Entrega la relación de gastos efectuados con respecto al efectivo que se proporcionó, adjuntando los comprobantes de pagos que pertenezcan a dicho efectivo entregado.</li> <li>5. Deposita el efectivo sobrante de ser el caso.</li> <li>6. Archiva los comprobantes de pagos hasta el momento de realizar reposición del fondo de caja chica.</li> </ol>		
F: _____ Elaborado	F: _____ Revisado	F: _____ Autorizado

**Elaborado por:** Morales Manuel y Ocupa Francisco

<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO ÁREA DE TESORERÍA</b>		
<b>Proceso: Depósitos / Transferencias de usuarios</b>	Fecha de Vigencia: _____ Fecha de Modificación: _____	
Objetivo: Establecer medidas de control para el registro de los depósitos y/o transferencias.		
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Con el efectivo y cheques recibidos diariamente, se prepara los depósitos a efectuar en la cuenta o cuentas corrientes de la empresa, según sea el caso.</li> <li>- Registrar el depósito y/o transferencia en el mismo día de su recepción.</li> <li>- Depósitos o Transferencias interbancarias registrar máximo en 24 horas.</li> <li>- Registrar siempre con un número de referencia otorgado por el estado de cuenta del Banco.</li> <li>- Los ingresos en efectivo procedentes de terceros, al igual que las transferencias se identificarán a través de los extractos bancarios siendo fundamental la localización del ordenante para proceder el correcto registro.</li> <li>- Enviar información completa a caja para registrar el pago.</li> </ul> <p><b>CONTROL INTERNO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un registro detallando la información ingresada en el sistema.</li> <li>- Los ingresos obtenidos por transferencias bancarias deberán ser detectados por la empresa a través de su control de bancos</li> <li>- Responder a usuarios la recepción del depósito.</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una vez realizada la conciliación del efectivo contra los documentos que respaldan el ingreso, se procede a preparar el depósito.</li> <li>2. Se procede a llenar la hoja de depósito bancario y se envía al banco.</li> <li>3. Este proceso se realiza una vez al día, generalmente por la tarde, después que tesorería ha cerrado la atención al público.</li> <li>4. Recepción de información del depósito / transferencias.</li> <li>5. Verificar el mismo en estado de cuenta del banco.</li> <li>6. Registro del depósito/transferencia en el sistema contable.</li> </ol>		
F: _____ Elaborado	F: _____ Revisado	F: _____ Autorizado

**Elaborado por:** Morales Manuel y Ocupa Francisco

<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO ÁREA DE TESORERÍA</b>		
<b>Proceso: Movimiento Bancario / Reporte de Liquidez.</b> Fecha de Vigencia: _____ <span style="float: right;">Fecha de Modificación: _____</span>		
<b>Objetivo:</b> Establecer medidas de control para realizar el reporte de liquidez.		
<b>POLÍTICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar el reporte de los ingresos recibidos del día anterior y comparar contra los comprobantes de depósito realizados en el banco (estos comprobantes deben estar sellados por el banco).</li> <li>- Descargar los estados de cuenta de los bancos de la empresa.</li> <li>- Se envía el reporte de los resultados a Contabilidad para que en esta dependencia se verifique la disponibilidad de la empresa en bancos e informen a quien corresponda sobre los saldos en las cuentas bancarias.</li> <li>- Realizar el reporte de liquidez diariamente.</li> <li>- Enviar el reporte de liquidez a Dirección Financiera y Gerencia General.</li> </ul>		
<b>CONTROL INTERNO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realiza una conciliación entre los reportes elaborados contra los comprobantes de depósitos efectuados.</li> <li>- Contactar al ejecutivo de cuenta bancaria por medio de email o vía telefónica para solución inmediata de acreditación de saldos y agilizar el envío de la información en caso de requerirse.</li> <li>- Monitorear y comparar constantemente saldo contable de bancos vs saldo disponible.</li> <li>- En caso de encontrarse diferencias, se informará inmediatamente a Contabilidad o a Gerencia para que realice el arqueo correspondiente y así determinar a qué se debe dicha diferencia para luego proceder de acuerdo a solucionar dicha situación.</li> </ul>		
<b>PROCEDIMIENTO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descargar información contable y disponible de los saldos en los bancos.</li> <li>2. La verificación se realiza totalizando los ingresos recibidos con el total de los depósitos efectuados, los cuales deben cuadrar.</li> <li>3. Consolidar datos de transacciones realizadas en el banco.</li> <li>4. Realizar el reporte de liquidez.</li> <li>5. Verificar que este cuadrado el reporte.</li> <li>6. Enviar a Dirección Financiera y/o Gerencia General.</li> </ol>		
F: _____	F: _____	F: _____
Elaborado	Revisado	Autorizado

*Elaborado por: Morales Manuel y Ocupa Francisco*

<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO ÁREA TESORERÍA</b>		
<b>Proceso: Emisión de cheques / Actualización Libro Bancos.</b>		Fecha de Vigencia: _____
		Fecha de Modificación: _____
Objetivo: Ejercer control sobre los egresos según los cheques emitidos.		
<b>POLÍTICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diariamente de acuerdo a la política de pagos establecida, contabilidad enviará los cheques a tesorería, a fin de que esta dependencia, proceda a efectuar los pagos a los proveedores y otros acreedores, a medida que estos se presenten a solicitarlos.</li> <li>- Una vez recibida la remesa de cheques por tesorería, se procede a realizar su clasificación por beneficiario y a su ordenamiento por orden alfabético, para proceder a archivarlo.</li> <li>- Cuando el beneficiario del cheque o su representante autorizado llega a reclamarlo, deberá presentar al encargado de tesorería la identificación que lo acredita como tal.</li> <li>- Los cheques llevarán como mínimo (02) dos firmas, así mismo cada cheque debe de constar de un original y dos copias.</li> <li>- Se emitirán cheques con valor mínimo de s/3.000</li> </ul>		
<b>CONTROL INTERNO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una vez efectuados los pagos se preparan las copias de cheques, y se envían a contabilidad, apuntando en un libro todo el detalle de los documentos que se están enviando, pidiendo a la persona que los recibe que firme dicha relación del libro.</li> <li>- Establecer capacitaciones constantes sobre el sistema para elaboración de cheques.</li> <li>- Realizar una plantilla que permita emitir cheques en caso de que el sistema no funcione correctamente.</li> <li>- Actualizar el detalle de cheques emitidos en el Libro Bancos.</li> <li>- Control de cheques no cobrados</li> <li>- Llevar un control cheques anulados</li> </ul>		
<b>PROCEDIMIENTO</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de respaldos para emitir cheque.</li> <li>2. Se entrega al beneficiario el cheque y la copia del voucher.</li> <li>3. Se archiva la copia de tesorería en el depósito especialmente habilitado para tal fin, ordenándolo en forma alfabética, para luego realizar la conciliación respectiva.</li> <li>4. Seleccionar facturas que van a registrarse en el cheque.</li> <li>5. Emitir el cheque.</li> <li>6. Enviar para firmas.</li> </ol>		
F: _____	F: _____	F: _____
Elaborado	Revisado	Autorizado

*Elaborado por: Morales Manuel y Ocupa Francisco*

## MANUAL DE CONTROL INTERNO ÁREA DE TESORERÍA

**Proceso: Supervisión de caja.**

Fecha de Vigencia: \_\_\_\_\_

Fecha de Modificación: \_\_\_\_\_

Objetivo: Establecer medidas de control para la supervisión de cajas.

### **POLÍTICAS**

- Recepción de reporte de caja máximo en 48 horas desde su cierre.
- Revisar que lo recaudado sea igual al saldo que refleja el sistema.
- Verificar bien las diferentes formas de cobro.
- Realizar los depósitos de efectivo y de cheque.
- Verificar en el estado de cuenta que lo recaudado por tesorería se encuentre depositado en el Banco.
- Anular facturas.

### **CONTROL INTERNO**

- Esta actividad se realiza mediante una conciliación que se hace entre la información que está en los documentos que respaldan los pagos, contra lo real recibido en tesorería.
- Monitorear constantemente el envío correcto de cajas
- Conciliar el valor total de los documentos contra lo disponible en efectivo y/o cheques en tesorería. (ambos valores deben ser iguales).
- Crear una alianza estratégica con la Empresa que presta servicios de transporte de valores, con el fin de que se comunique cualquier faltante en el depósito.

### **PROCEDIMIENTO**

1. Recepción de reportes de cajas.
2. Se ordenan los documentos que respaldan cada uno de los pagos que se recibieron en el día, haciendo una operación de sumar los valores contenidos en los mismos.
3. Revisión de caja verificando que correctamente que esté cuadrada.
4. En caso de existir un error analizar el motivo.
5. Buscar una solución inmediata al error de caja.
6. Registrar correctamente los datos para la realización del consolidado de ingresos.
7. Se prepara el reporte diario con los resultados obtenidos, para hacer la aplicación correspondiente, según se trate, sea un faltante o sobrante, de acuerdo a las políticas de la municipalidad para el manejo del efectivo.

F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_

Elaborado

Revisado

Autorizado

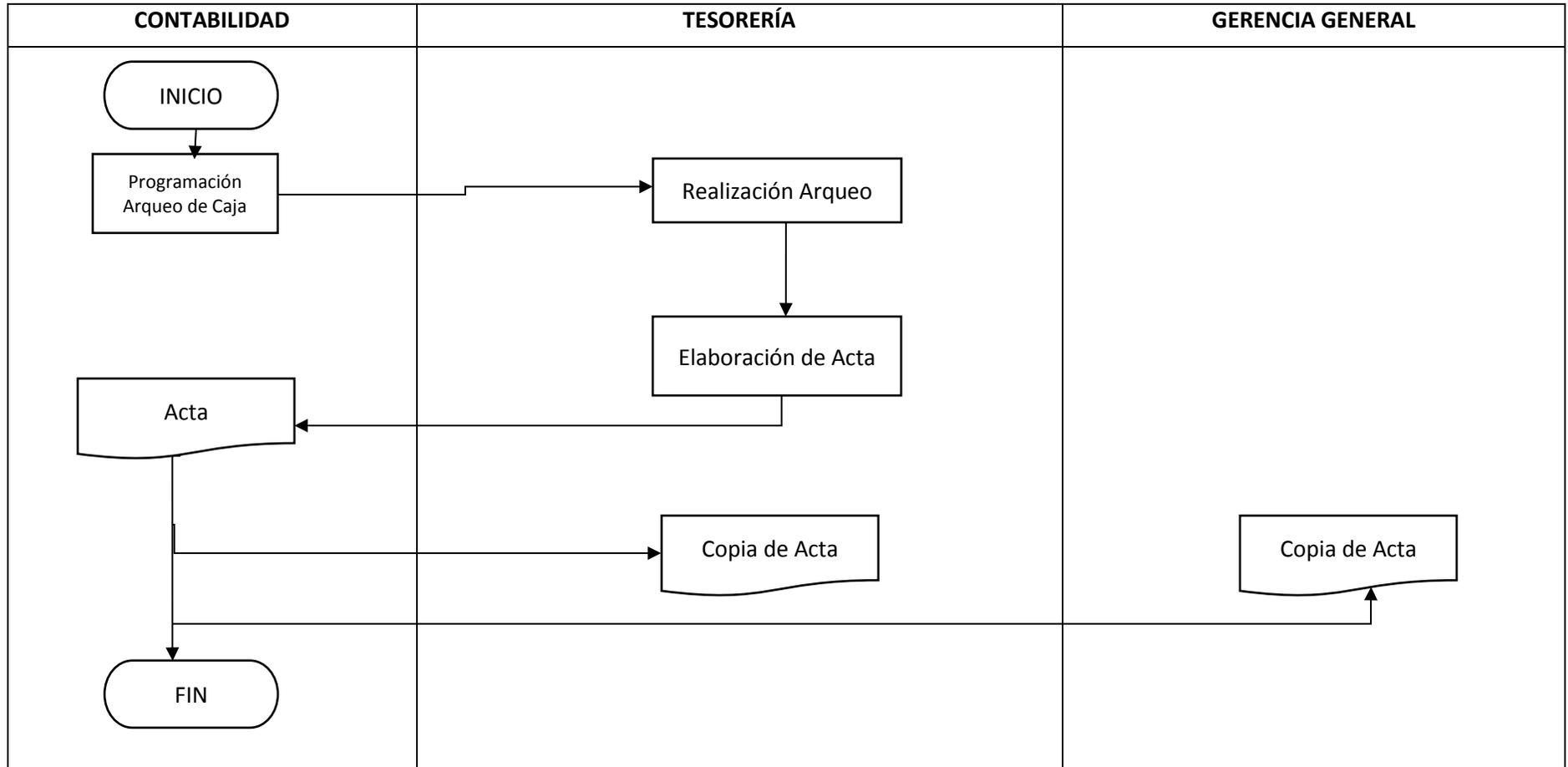
**Elaborado por:** Morales Manuel y Ocupa Francisco

<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO ÁREA DE TESORERÍA</b>		
Proceso: Caja - Facturación	Fecha de Vigencia: _____	
	Fecha de Modificación: _____	
Objetivo: Establecer controles para el buen registro de los pagos.		
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registrar pagos de las cuotas mensuales de los clientes.</li> <li>- Mantener el fondo que dispone el cajero.</li> <li>- Verificar que los billetes recaudados no sean falsos.</li> <li>- Realizar una sola papeleta de depósito para cheques colocando el respectivo sello.</li> <li>- Realizar papeleta de depósito para el efectivo.</li> <li>- Enviar el reporte de caja para su respectivo control.</li> </ul> <p><b>CONTROL INTERNO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar al personal sobre detección de billetes falsos.</li> <li>- Verificar que la forma de pago por parte del cliente antes de realizar la factura.</li> <li>- Realizar un recuento de efectivo y cheques antes de enviar a depositar.</li> <li>- Antes de realizar el cobro, verificar el mes correcto de pago en el sistema de consulta reportes.</li> </ul>		
<p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registrar pagos en el sistema.</li> <li>2. Escoger de la manera correcta la forma de cobro.</li> <li>3. Digitar correctamente el nombre y valor de cobro.</li> <li>4. Imprimir la factura.</li> <li>5. Entregar la factura original al usuario y retener la copia.</li> <li>6. Comparar lo recaudado en efectivo, cheques, T/C con lo ingresado en el sistema.</li> <li>7. Cuadrar Caja</li> <li>8. Enviar caja para el respectivo control.</li> </ol>		
F: _____	F: _____	F: _____
Elaborado	Revisado	Autorizado

**Elaborado por:** Morales Manuel y Ocupa Francisco

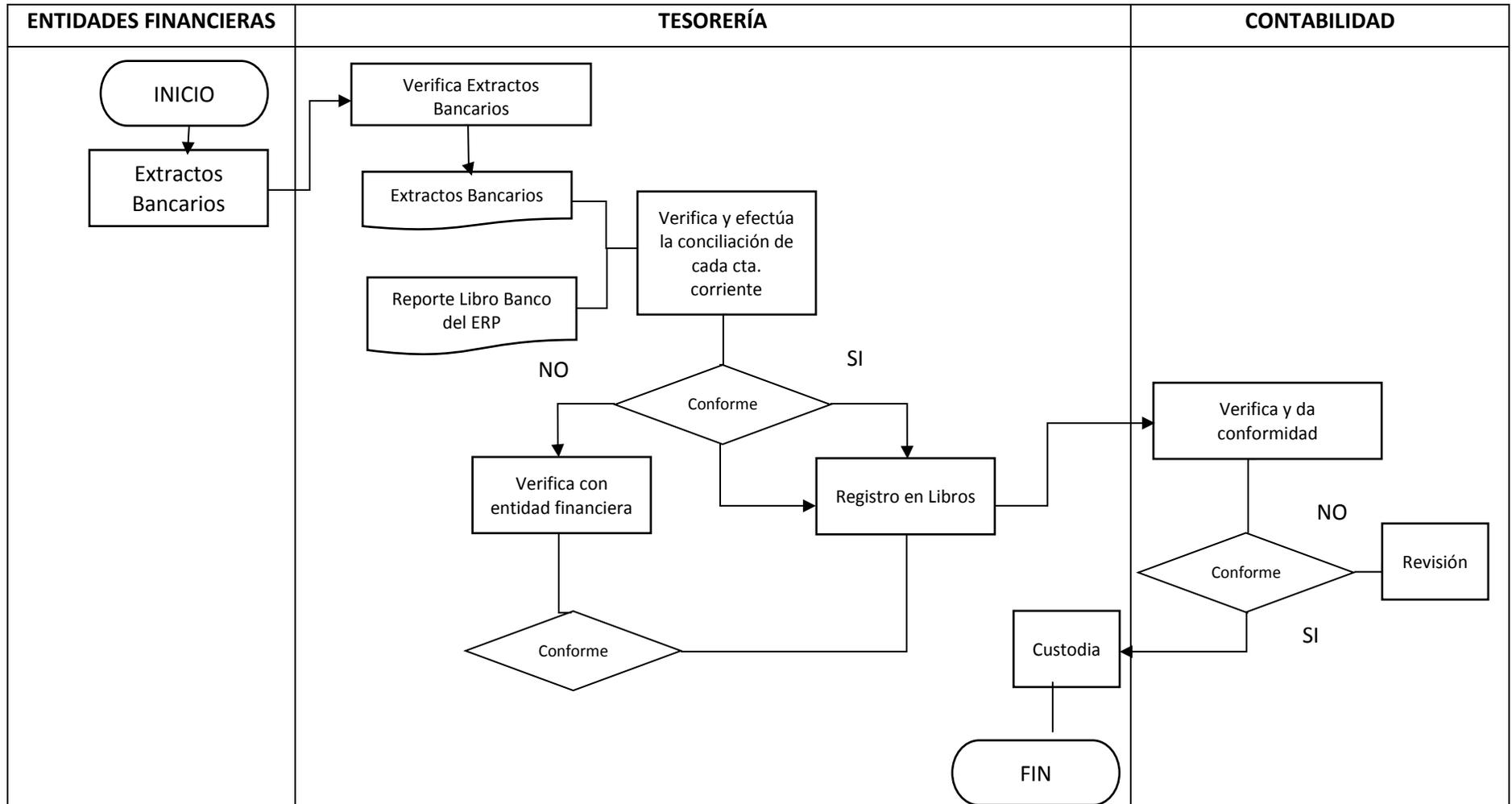
2.1.2. Diagrama de procesos de tesorería

Diagrama No. 1: Arqueo de caja chica



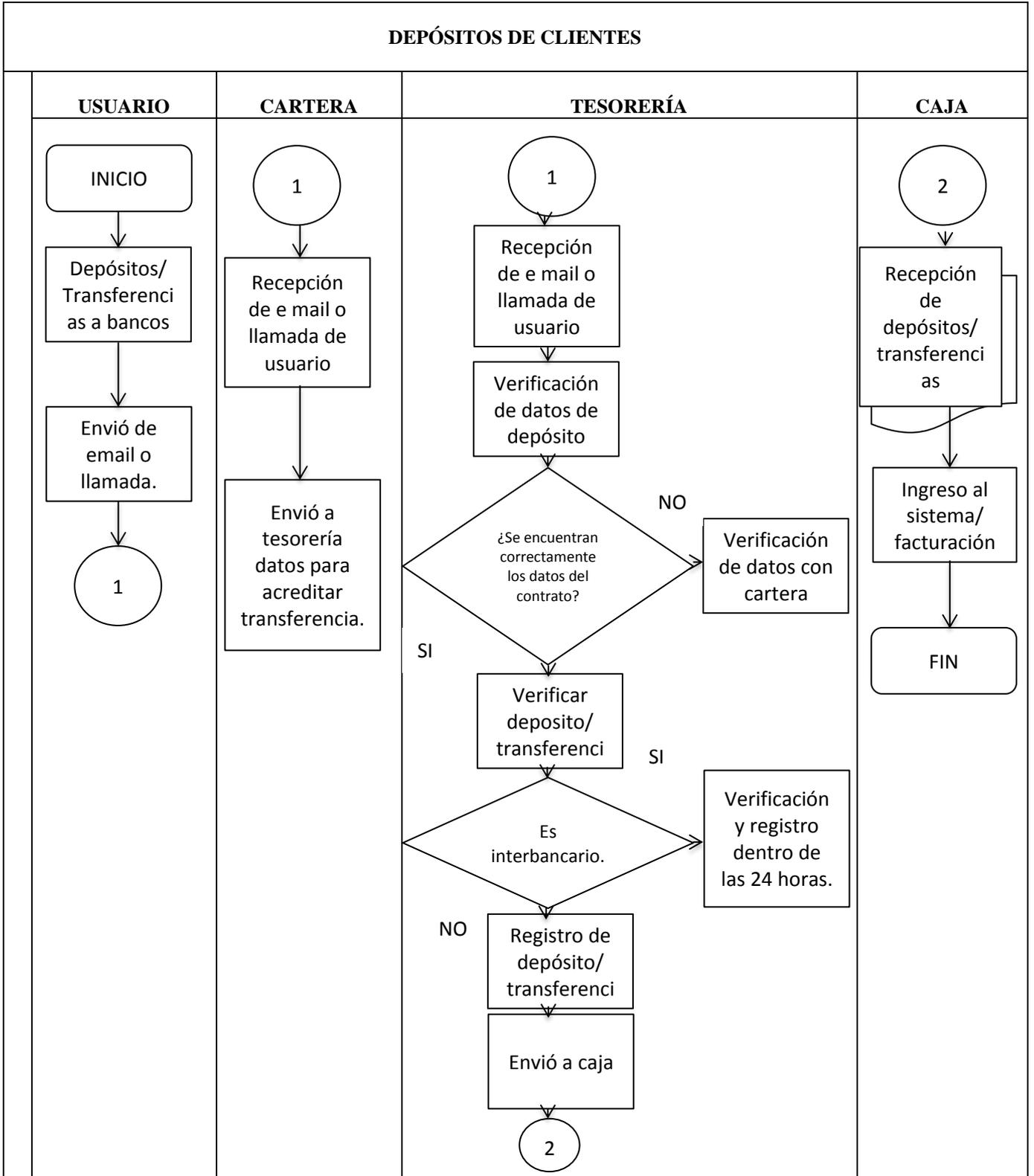
Elaborado por: Morales Manuel y Ocupa Francisco

**Diagrama No. 2: Conciliación Bancaria**



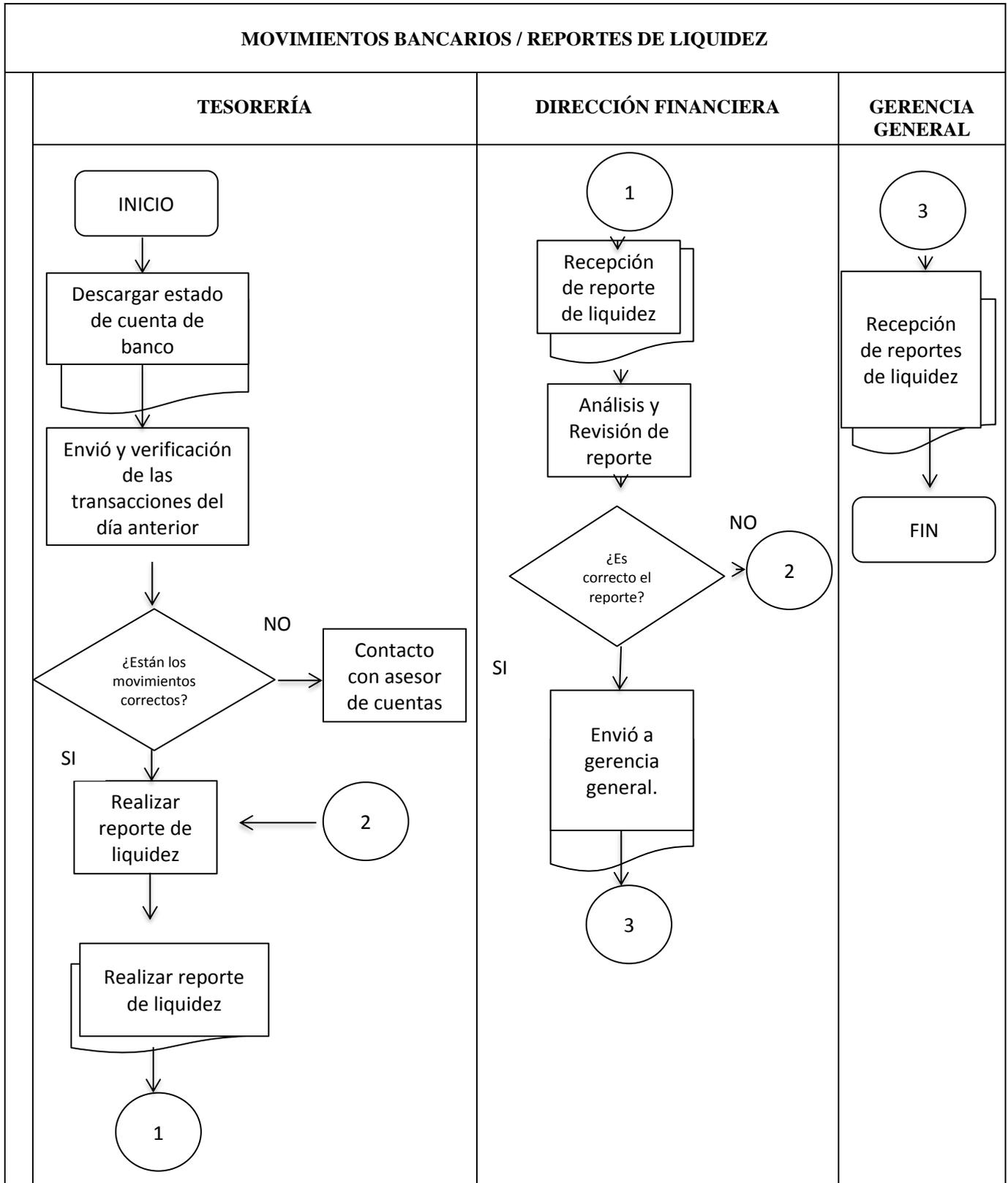
*Elaborado por: Morales Manuel y Ocupa Francisco*

**Diagrama No. 3: Depósitos / Transferencias de usuarios**



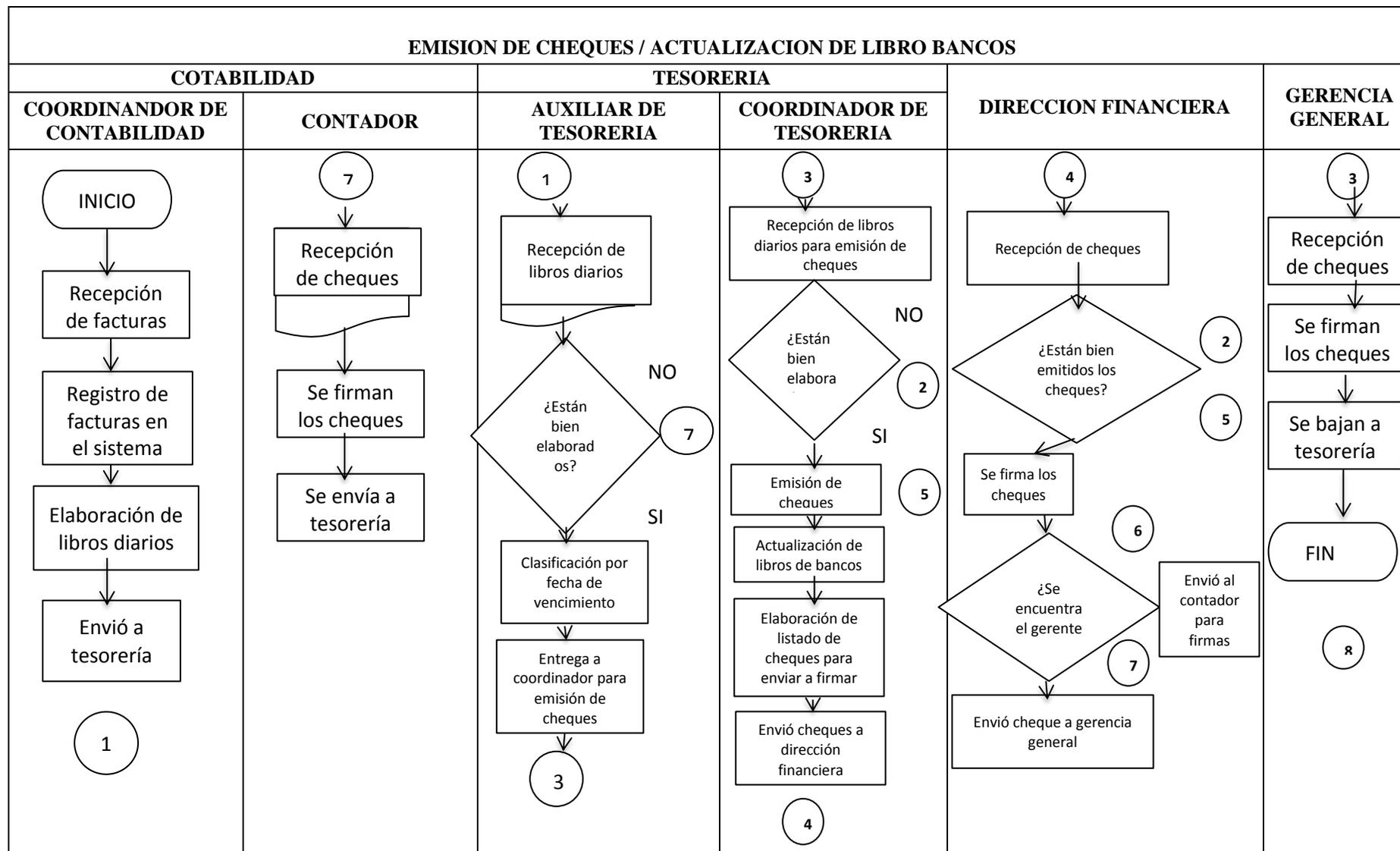
*Elaborado por: Morales Manuel y Ocupa Francisco*

**Diagrama No. 4: Movimientos Bancarios / Reporte de Liquidez**



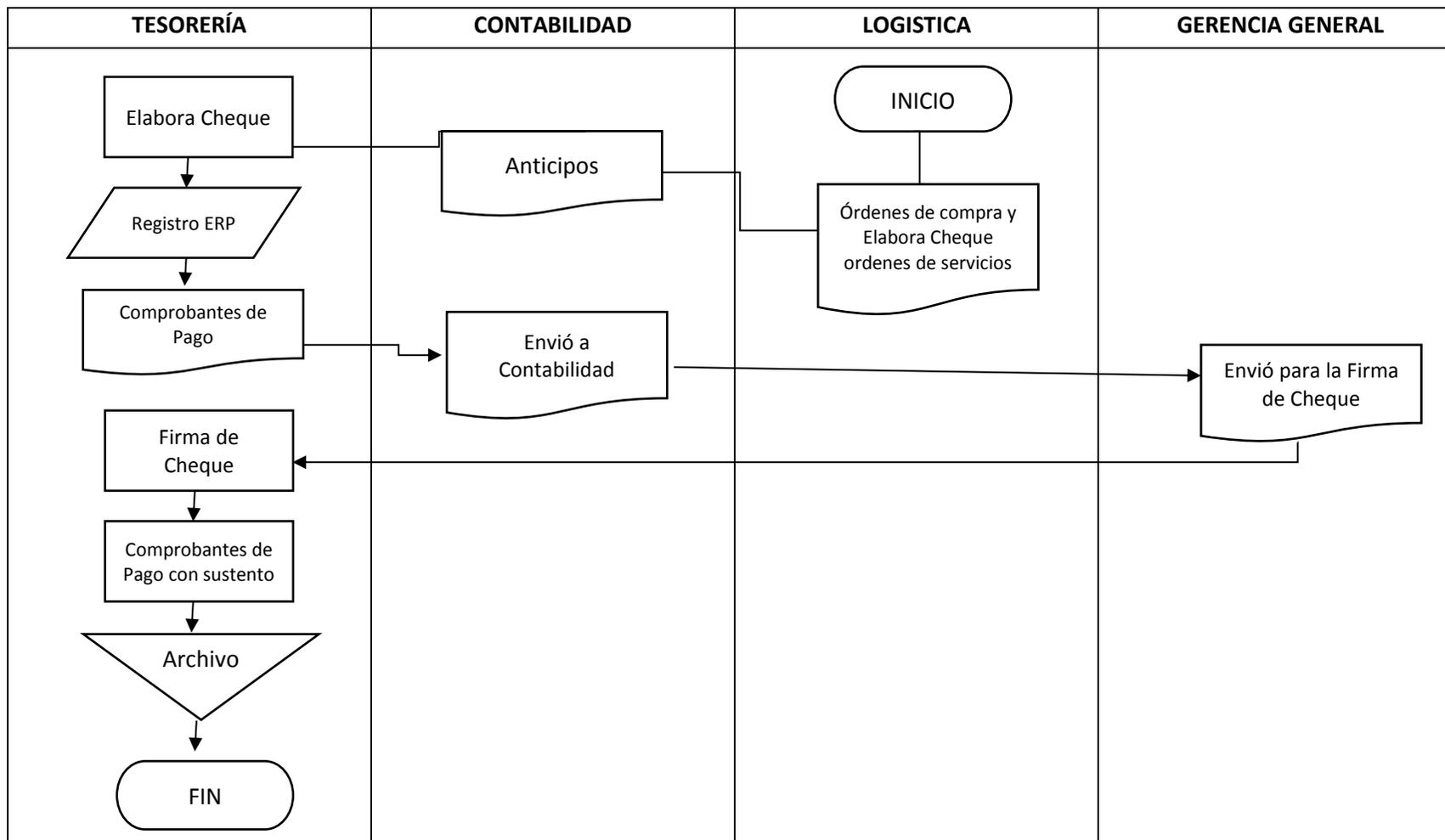
*Elaborado por: Morales Manuel y Ocupa Francisco*

**Diagrama No. 5: Emisión de cheques / Actualización Libro Bancos**



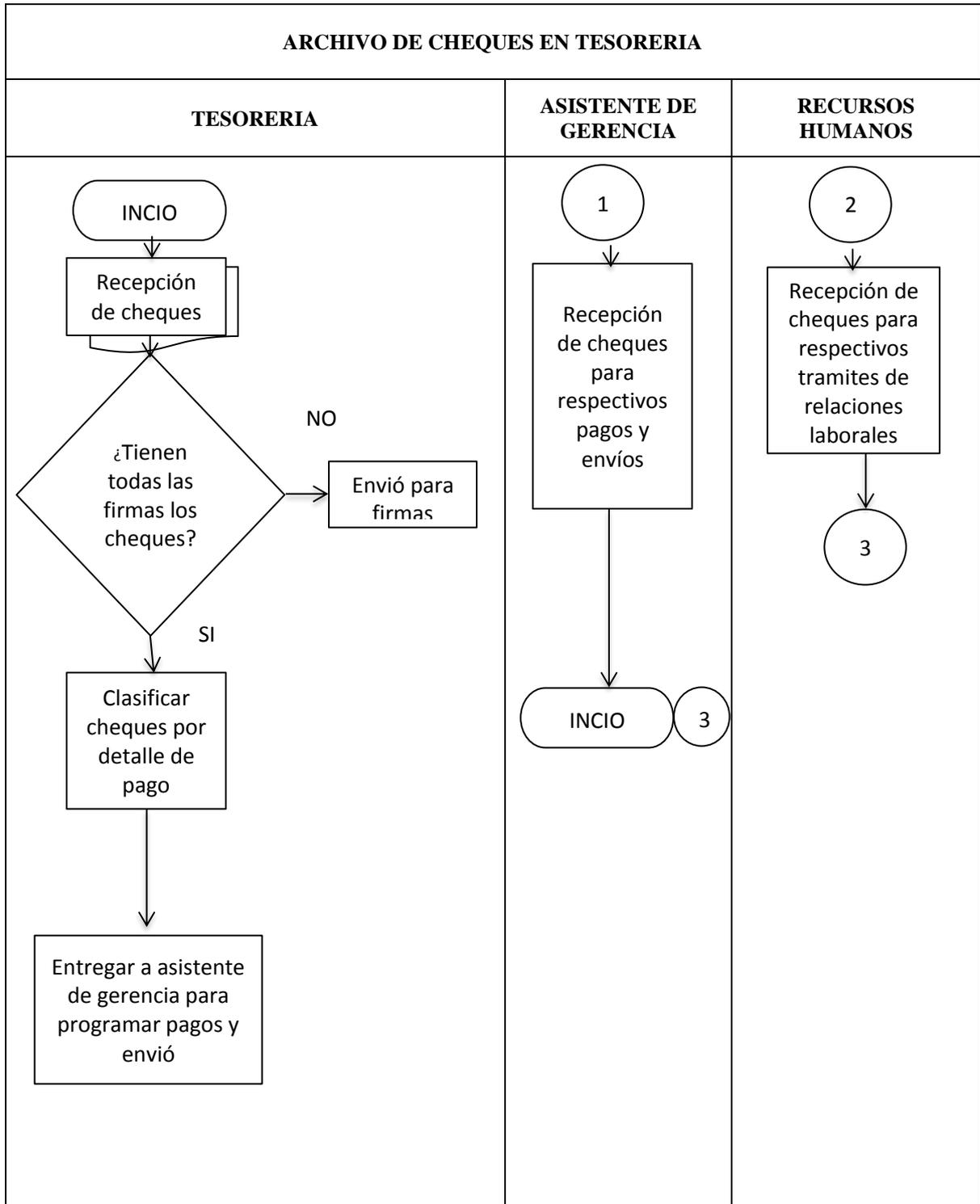
*Elaborado por: Morales Manuel y Ocupa Francisco*

**Diagrama No. 6: Emisión de cheques**



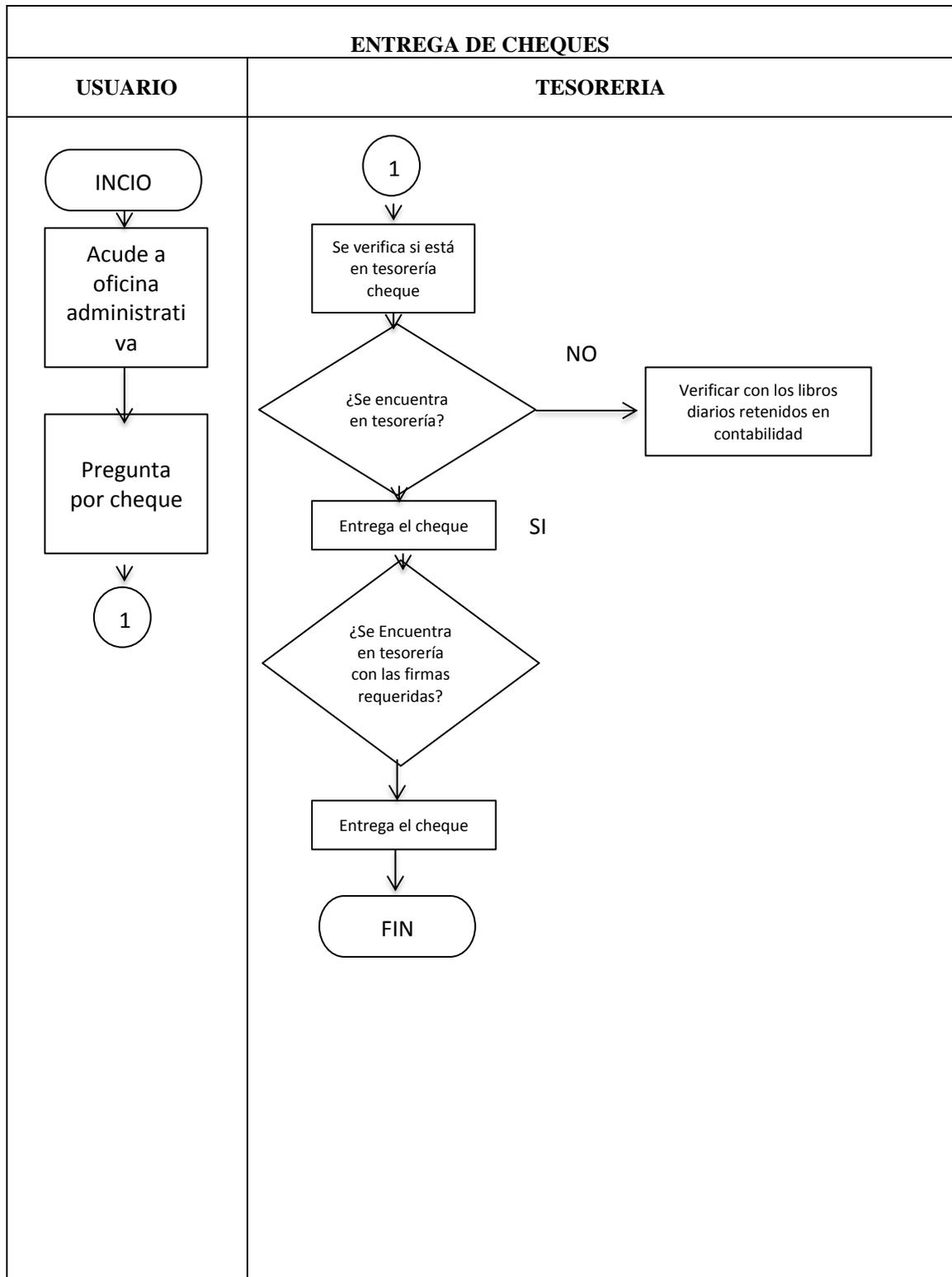
*Elaborado por: Morales Manuel y Ocupa Francisco*

**Diagrama No. 7: Archivo de cheques en Tesorería**



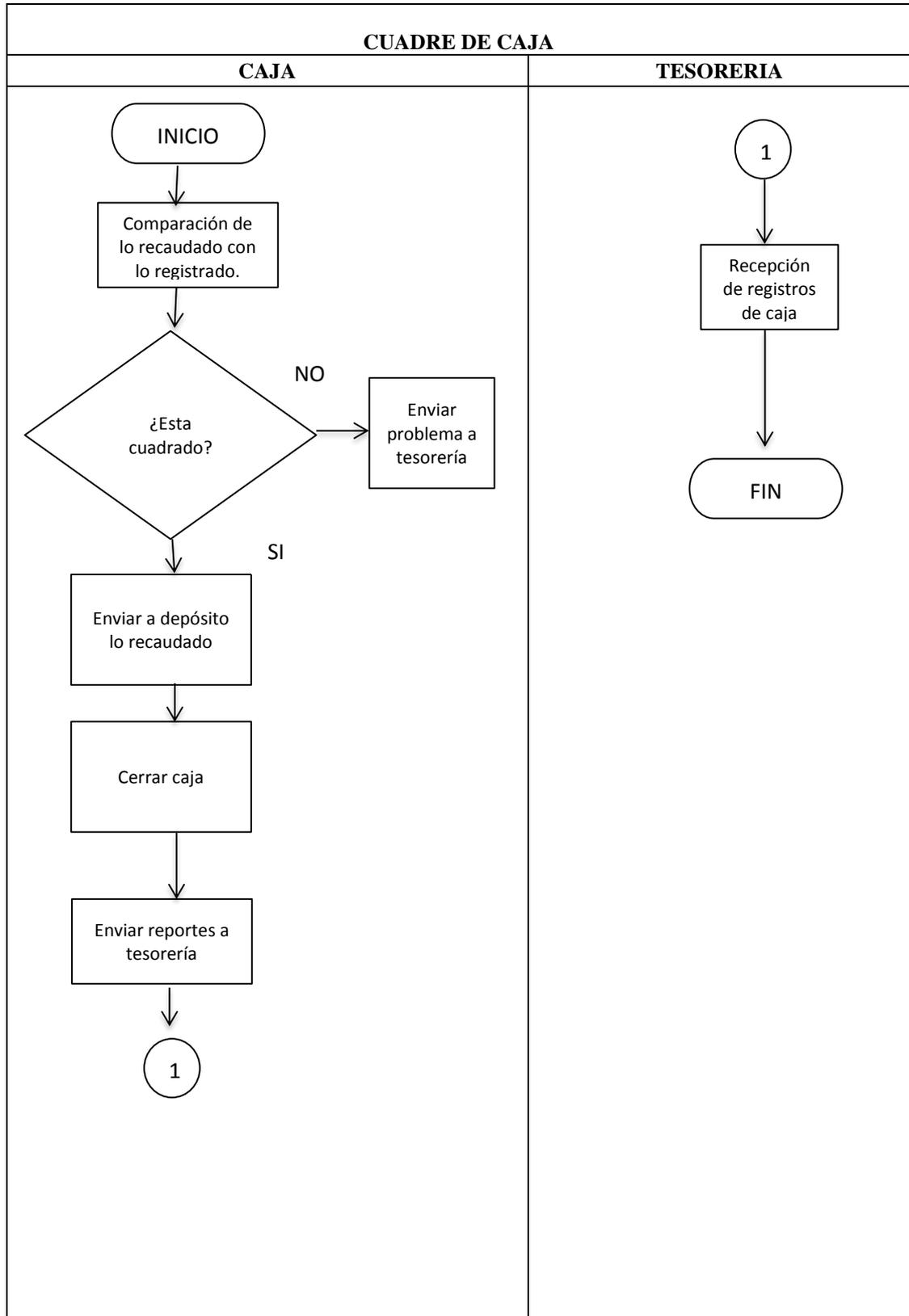
*Elaborado por: Morales Manuel y Ocupa Francisco*

**Diagrama No. 8: Entrega de Cheques**



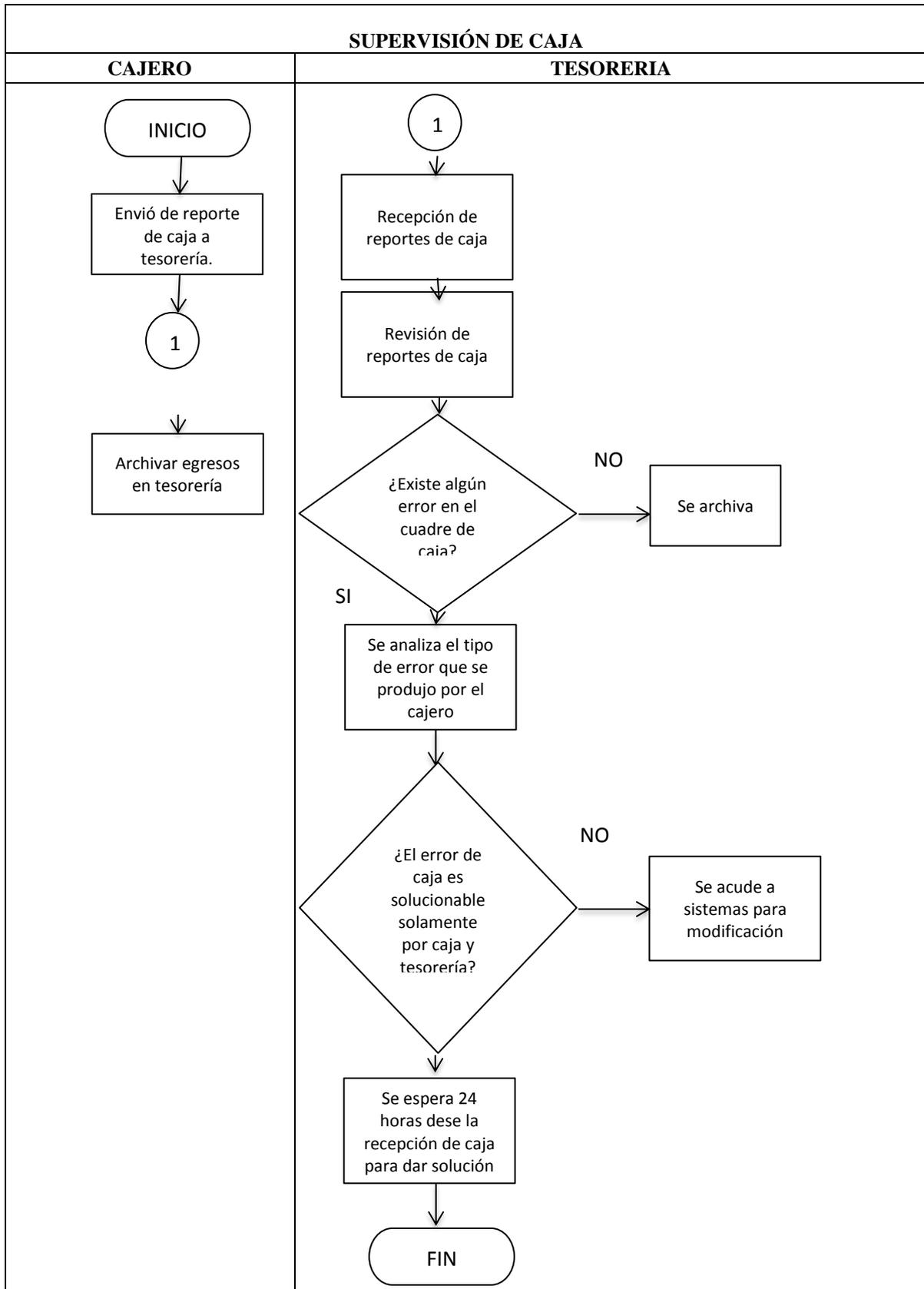
*Elaborado por: Morales Manuel y Ocupa Francisco*

**Diagrama No. 9: Cuadre de Caja**



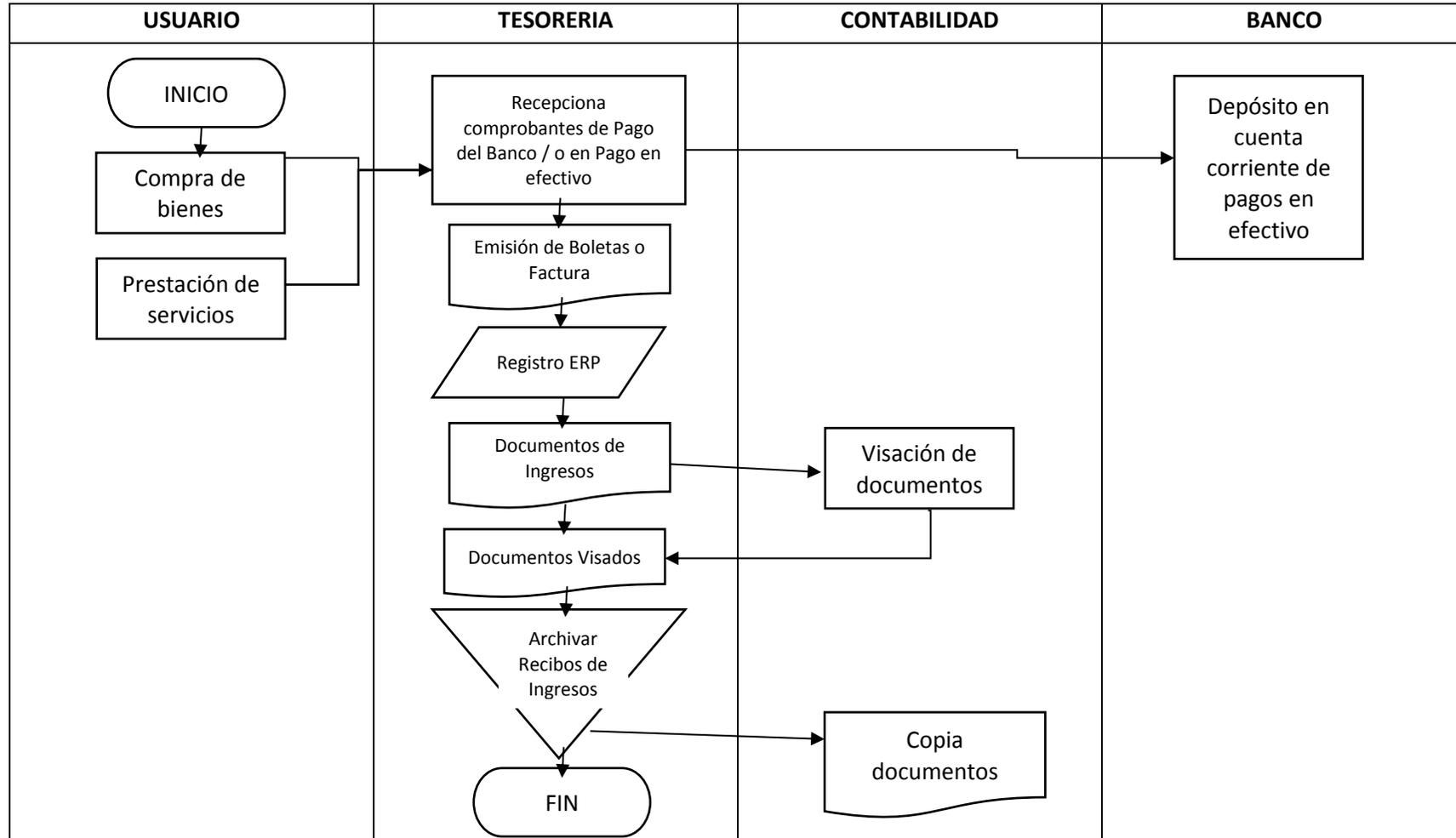
*Elaborado por: Morales Manuel y Ocupa Francisco*

**Diagrama No. 10: Supervisión de Caja.**



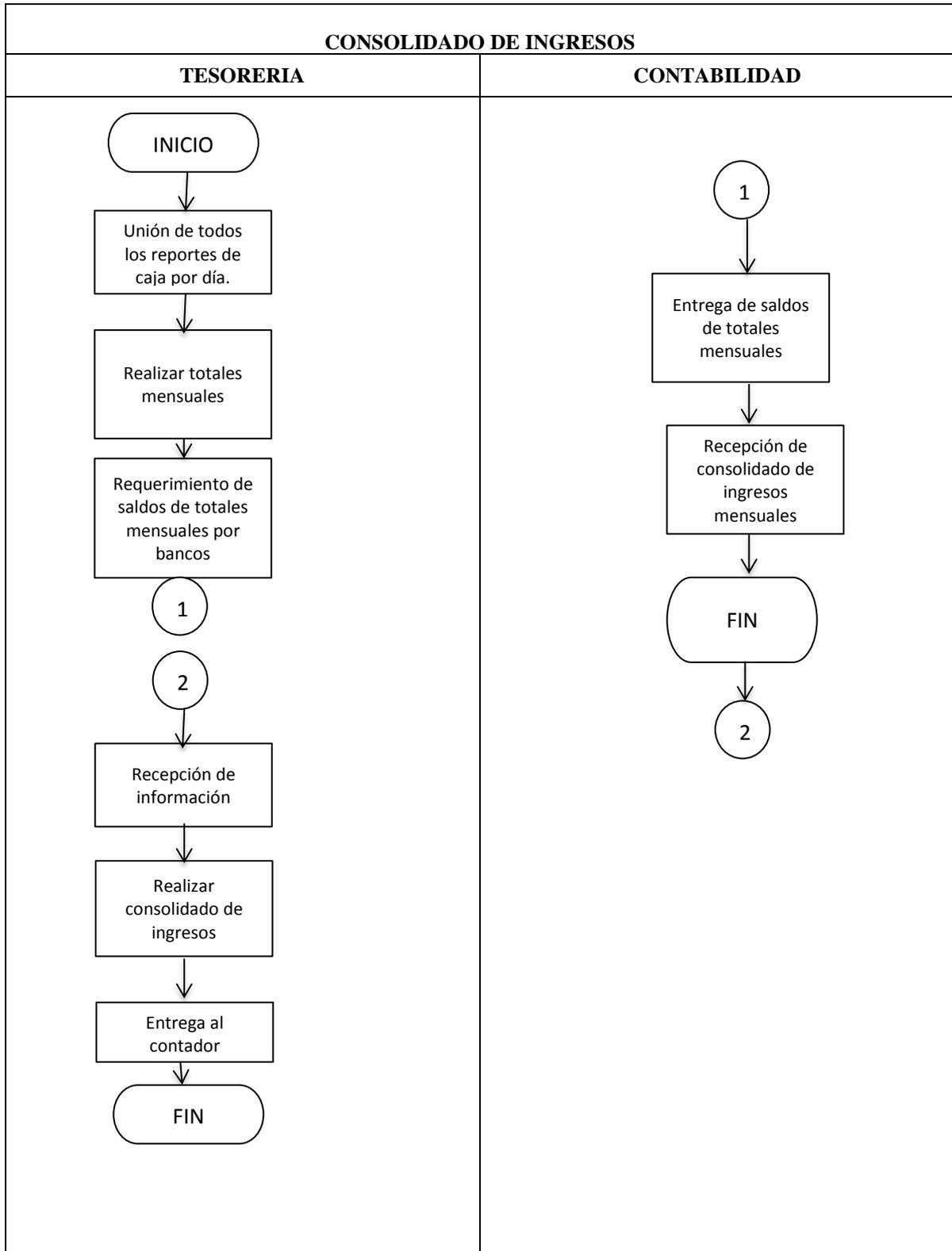
*Elaborado por: Morales Manuel y Ocupa Francisco*

**Diagrama No. 11: Ingresos / Actualización Libro Bancos**



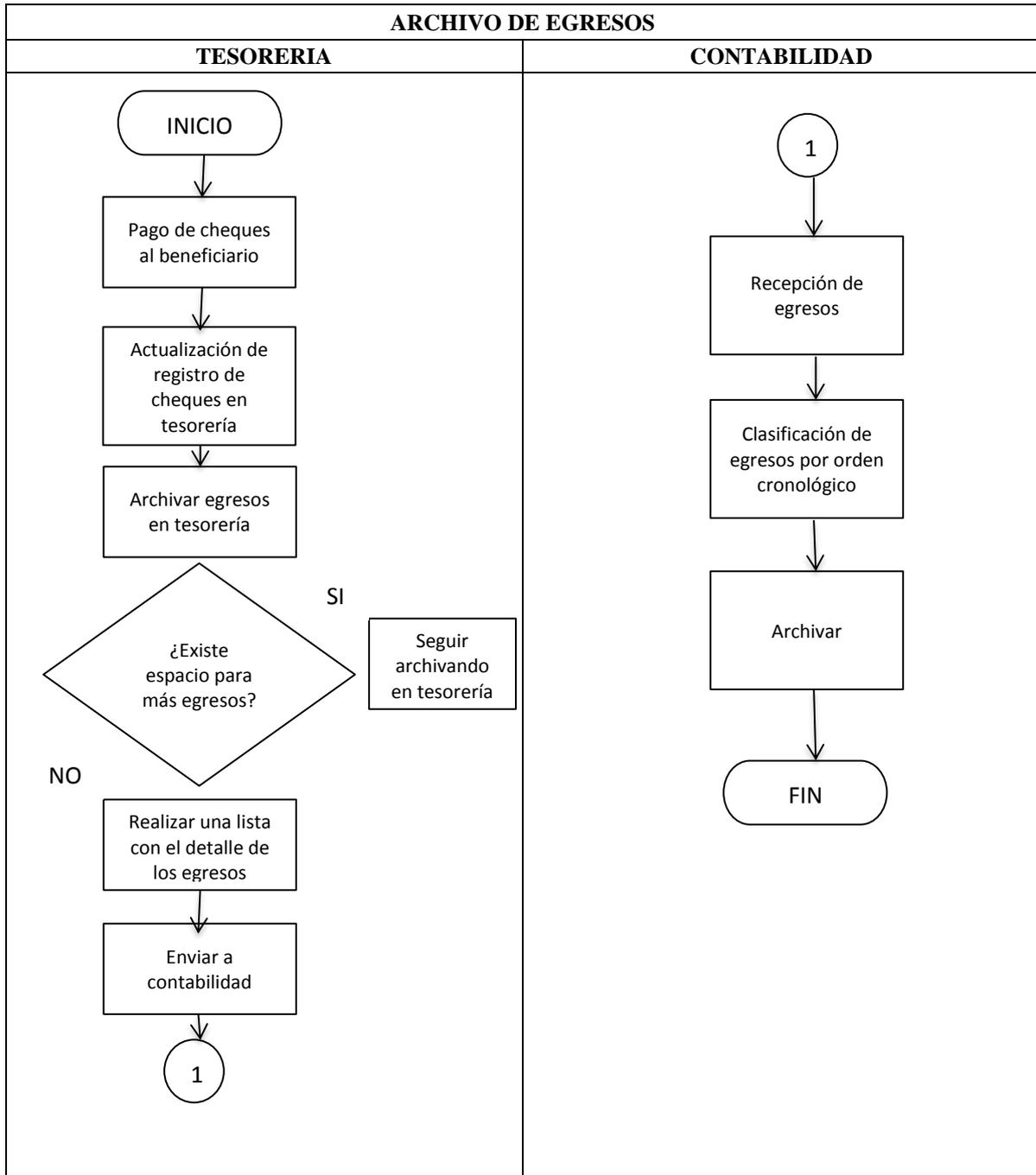
*Elaborado por: Morales Manuel y Ocupa Francisco*

**Diagrama No. 12: Consolidado de Ingresos Mensuales**



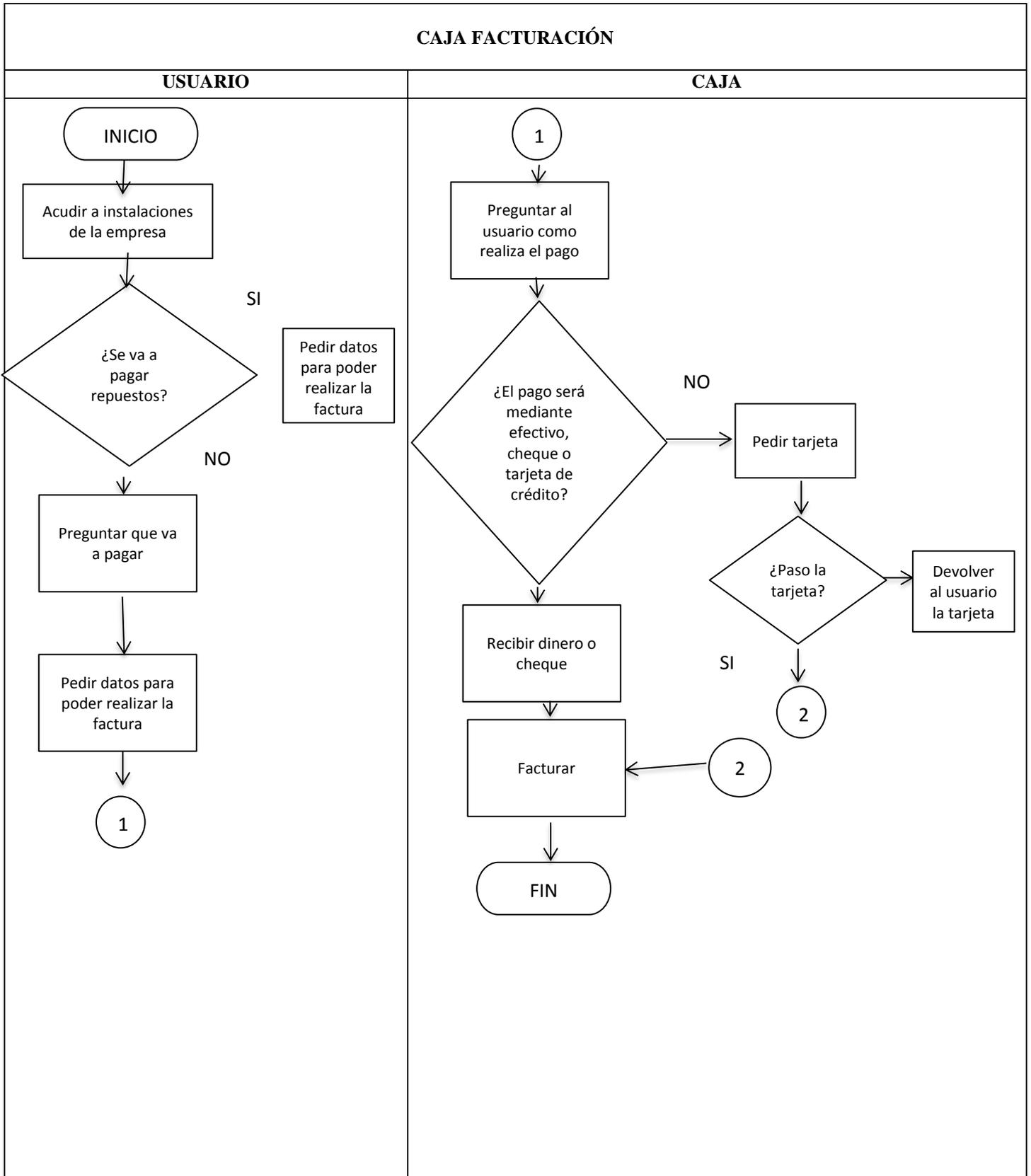
*Elaborado por: Morales Manuel y Ocupa Francisco*

**Diagrama No. 13: Archivo de Egresos**



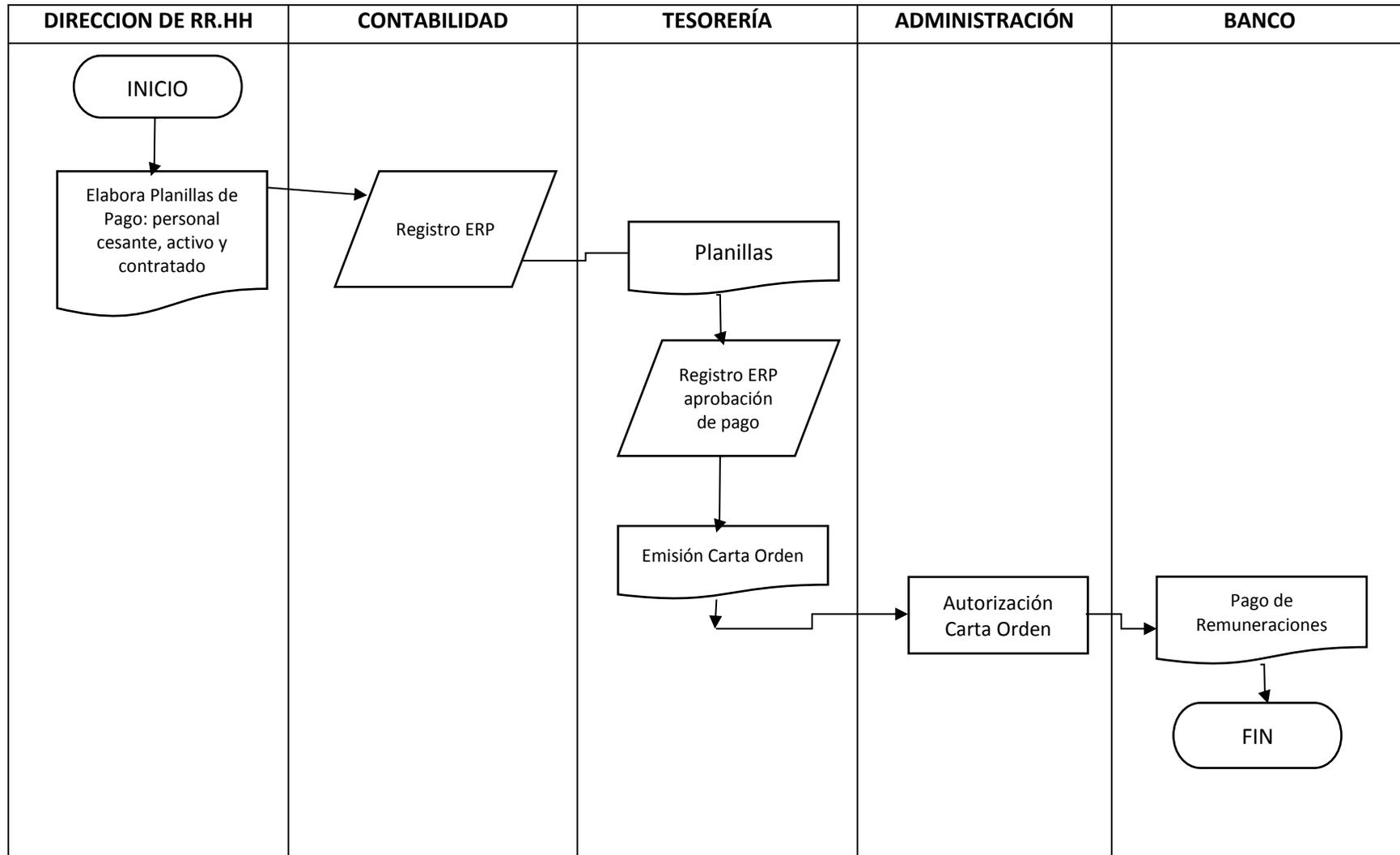
*Elaborado por: Morales Manuel y Ocupa Francisco*

**Diagrama No. 14: Caja - Facturación**



*Elaborado por: Morales Manuel y Ocupa Francisco*

**Diagrama No. 15: Pago de Planilla**



*Elaborado por: Morales Manuel y Ocupa Francisco*

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### 3.1. Conclusiones

Se identificó un sistema de control interno frágil, debido a que presenta una serie de debilidades relacionadas con la falta de políticas claras establecidas para el área de tesorería, lo que demuestra la falta de supervisión, revisión y control en cuanto a los procedimientos que se deben cumplir y que regulan las operaciones que allí se realizan, corriéndose el riesgo de que en determinado momento, se puedan presentar posibles errores e irregularidades dentro de los procesos, que impidan cumplir con las políticas y los objetivos establecidos por la Gerencia.

De acuerdo con los resultados obtenidos, y con el diagnóstico realizado donde se evaluó aspectos generales del control interno, relacionados con los procedimientos, políticas, medidas de control, registro y comunicación de la información, se puede concluir la existencia de un control interno que presenta una serie de puntos críticos tales como:

Manuales de procedimientos de tesorería y manual de organización y funciones totalmente desactualizados, impidiéndose que se lleve un control eficiente y un uso óptimo de los recursos, lo que ha conllevado a que se presente una serie de errores, que no fueron detectados a tiempo, tales como: robos y faltantes de efectivo.

Funciones y responsabilidades del personal no se encuentran bien definidas, puesto que muchos de los cargos y funciones no están debidamente especificados y establecidos dentro del MOF, debido a su desactualización, lo que provoca que el personal no tenga claro sus funciones y responsabilidades, aspecto que es clave para el logro de los objetivos establecidos por la gerencia.

Actividades y medidas de control, llámese arqueos de caja sorpresivos y conciliaciones bancarias, poco frecuentes, lo que impide que haya un control y seguimiento continuo de las operaciones realizadas, y esto a su vez provoca que haya un mayor riesgo de que se produzcan fraudes o malversación de los recursos.

Falta de interés de la Gerencia por apoyar al establecimiento, cumplimiento y comunicación del control interno dentro de empresa, puesto que no hay un mensaje claro por parte de ésta para con los trabajadores, que ayude a que se tenga un claro conocimiento de lo que se pretende lograr con dicho sistema de control. Esto a su vez refleja la existencia de fallas en la comunicación interna de la empresa, debido a que mientras la Gerencia manifiesta la existencia de mecanismo de control interno, el resto de niveles jerárquicos inferiores (operativos) no perciben dichos mecanismos de control, lo que da cuenta de un problema clave en la comunicación de las actividades de control.

La segregación de funciones existente no se cumple a cabalidad, debido a ante determinadas situaciones, trabajadores interfieren en las atribuciones de otros, lo cual genera desorganización e irresponsabilidad al momento de realizar alguna actividad, pudiendo provocar duplicidad en las operaciones y un mayor grado de desconfianza en los controles y procedimientos implementados.

Así mismo, no hay un control adecuado por corroborar y contrastar la confiabilidad y veracidad de la información que es enviada al área contable para su registro, ya que no se corrobora si dichos reportes presenta información real, por lo tanto, si la información no es confiable, tampoco es útil y mucho menos oportuna, y no sirve para la toma de decisiones.

En cuanto al manejo y control de la documentación, que es clave para que todo sistema de control interno funcione correctamente, no se realiza una verificación adecuada para saber si dichos documentos son los originales, y si dichos importes corresponde a lo que realmente se ha percibido o cancelado, con el fin de evitar cualquier tipo de fraude, situación que no se da, puesto quien emite y revisa la documentación es tesorería, mientras que contabilidad solo procede a su registro, sin antes haber corroborado y analizado la confiabilidad y legitimidad de éstos.

Al evaluar el grado de eficiencia de control interno del área de tesorería,

concluimos que dicho control es deficiente, debido a que la falta de supervisión en el área, la cual es muy limitada, por lo tanto se realizan procedimientos informales que no permiten el óptimo desarrollo de las actividades y el uso correcto de los recursos.

De acuerdo a lo señalado cada área cuenta con sus propios procedimientos, sin embargo dichos procesos no se encuentran esquematizados en flujogramas, en los cuales se muestre y detalle paso a paso las actividades y procesos a seguir, que facilite al personal encargado su entendimiento, ya que todo se transmite manera verbal. Es por ello que se diseñó la propuesta de un sistema de control interno para el área de tesorería, la misma que incluye los diagramas de procedimientos de control del efectivo, los mismos que serán de gran utilidad para el fácil entendimiento y correcto desempeño de las funciones del personal, permitiendo de manera práctica y oportuna el buen funcionamiento del área.

Se elaboró la propuesta de un sistema de control interno para el área de tesorería, la misma que se presentará a las autoridades correspondientes para su posible implementación, con la cual se pretende mejorar la eficiencia del área, en cuanto a los procedimientos y actividades que allí se realizan, buscando optimizar la utilización de los recursos, así mismo, las mejoras aumentarán la eficiencia del personal involucrado en el área, permitiendo obtener los resultados que la administración espera.

### **3.2. Recomendaciones**

Que la Gerencia General supervise y evalúe constantemente el desempeño de sus trabajadores en el área, para ello debe implementar políticas de control que supervise su desenvolvimiento, de tal manera que se logre la eficiencia esperada en el cumplimiento de sus funciones, a fin de evitar y prevenir cualquier tipo de problema e irregularidades que se pueda presentar, y poder establecer los correctivos necesarios ante las deficiencia encontradas.

Que la Gerencia de RR.HH junto con los encargados de cada área,

actualicen el MOF de la empresa, que debe estar acorde con la realidad y necesidades de la empresa, ya que esto permitirá que se incluyan los perfiles actuales de cada profesional que labora en la misma, necesario para el buen funcionamiento y gestión de la empresa, puesto que con el tiempo la empresa va creciendo y requiere cubrir nuevas responsabilidades, por lo que las modificaciones a las funciones y cargos en la empresa deben estar en constante actualización.

Que el área de Contabilidad verifique la confiabilidad de la documentación enviada por tesorería, a fin de corroborar su legitimidad y exactitud, antes de proceder a su registro, así como resguardar dicha documentación en un lugar seguro y de la forma más ordenada posible para su fácil localización, puesto que ésta sirve para darle veracidad y respaldo a los hechos..

Que los jefes inmediatos de cada área realicen las evaluaciones de desempeño respectivas y documentar las actividades desarrolladas, con la finalidad de tomar acciones correctivas que ayuden a identificar riesgos, los cuales coadyuvan al mejoramiento de cada una de las áreas de la empresa.

Que el área de Contabilidad efectúe las acciones de control implementadas tales como arqueos de caja sorprendidos y conciliaciones bancarias, de forma más recurrente, con el fin de que haya un seguimiento continuo de las operaciones realizadas, y esto a su vez se reduzca el riesgo de que se produzcan robos, fraudes o malversación de los recursos, esto como medida de control para detectar y corregir oportunamente cualquier tipo de desviación. Para el caso de los arqueos convendría que su realización sea de forma diaria, y las conciliaciones por lo menos una vez al mes, en ambas dejar una constancia escrita de las mismas.

Que el personal del área de tesorería haga uso de los diagramas propuestos, con el fin de poder tener un panorama más claro sobre los procedimientos a realizar, que facilite su entendimiento y que permitan a los responsables del área distinguir de una manera más didáctica y entendible, como

es que se deben llevar acabo los procesos, por ello se recomienda a la Gerencia General que analice y proponga su utilización, que permita al personal poder desempeñar de forma eficiente las actividades que realizan y en el caso de existir errores, sea más fácil identificar las debilidades del sistema y poder realizar las acciones correctivas necesarias.

Que la Gerencia General analice e implemente el sistema de control interno propuesto, ya que así se tendrá un control interno sólido, además que con ello se mejorará la eficiencia de sus operaciones y por consiguiente habría una mejor administración de sus recursos.

## REFERENCIAS

- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID (2009). *Manual de Procedimiento Operativo de Tesorería*. Disponible en: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/Pnadt739.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadt739.pdf)
- Aguilar, E. y Romero, C (2014). *Diseño de un Sistema de Control Interno basado en la auditoría operativa, para contrarrestar estafas electrónicas, en empresas que realizan operaciones de compra y venta, mediante comercio electrónico, en la ciudad de Chiclayo – 2013*, (Tesis pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Obtenido de [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/360/1/TL\\_RomeroGonzalesClever\\_AguilarMelendezElmer.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/360/1/TL_RomeroGonzalesClever_AguilarMelendezElmer.pdf)
- Aguirre, J. (2005). *Auditoría y Control Interno*. Madrid, España: Edición Grupo Cultural.
- Aguirre, R. (2012). *Importancia del Control Interno en las Pequeñas y Medianas Empresas en México*. Revista El Buzón de Pacioli. Sonora, México. Vol. 1, Núm. 76. Disponible en: [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d\\_la\\_importancia\\_del\\_control\\_interno\\_en\\_las\\_pequeñas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_en\\_mexicox.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_la_importancia_del_control_interno_en_las_pequeñas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf)
- Álvarez, O. (2007). *Auditoría Gubernamental Integral*. Lima, Perú: Editorial el Pacífico.
- Álvarez, A. y Bermúdez, F. (2011). *Procedimiento de control interno para implementar el perfeccionamiento empresarial en la empresa de comercio*. (Tesis de grado). Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba. Disponible en: <http://site.ebrary.com/lib/bibsipansp/reader.action?docID=10577011>

- Argandoña, M. (2010). *Control Interno y Administración de Riesgos en la Gestión Pública*. Lima, Perú: Editorial Marketing Consultores S.A.
- Barboza, J. y Gonzáles, D. (2014), *Propuesta de un sistema de control interno para mejorar la gestión administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local, Lambayeque, 2014*. (Tesis pregrado). Universidad Señor de Sipán. Chiclayo, Perú.
- Beasley, E. (2007). *Auditoría un enfoque integral*. (Decimoprimer Edición). México D.F., México: Editorial Pearson Educación.
- Bernal, C. (2010) *Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3da Edición). México D.F., México: Editorial Pearson Educación.
- Bisquerra, R. (2009) *Metodología de la investigación educativa* (2da Edición). Madrid, España: La Muralla. Disponible en: [https://books.google.com.pe/books?id=VSb4\\_cVukkcC&pg=PA349&dq=an%C3%A1lisis+documental#v=onepage&q=an%C3%A1lisis%20documental&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=VSb4_cVukkcC&pg=PA349&dq=an%C3%A1lisis+documental#v=onepage&q=an%C3%A1lisis%20documental&f=false)
- Bravo, M (2000). *Control Interno*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Cajusol, L. y Santos, D. (2010), *Incidencias del Control Interno en la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Llama - 2010*. (Tesis pregrado). Universidad Señor de Sipán. Chiclayo, Perú.
- Carbajal, M. y Rosario, M. (2014), *Control interno del efectivo y su incidencia en la gestión financiera de la Constructora A&J ingenieros S.A.C. para el año 2014*. (Tesis pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Disponible en: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/331/1/CARBAJAL\\_MARITA\\_CONTROL\\_INTERNO\\_GESTION\\_FINANCIERA.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/331/1/CARBAJAL_MARITA_CONTROL_INTERNO_GESTION_FINANCIERA.pdf)
- Carrasco, O. y Farro, C. (2014). *Evaluación del control interno a las cuentas por*

*cobrar de la Empresa de Transportes y Servicios Vanina E.I.R.L., para mejorar la eficiencia y gestión, durante el periodo 2012, (Tesis pregrado).* Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Obtenido de: [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/300/1/TL\\_CarrascoOdarMilagros\\_FarroEspinoCarla.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/300/1/TL_CarrascoOdarMilagros_FarroEspinoCarla.pdf)

Cassanovas, A. (2003). *Control Interno*. (Segunda Edición). Monterrey, México D.F., México: Ed. Thomson Learning.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Séptima Edición). México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica de éxito de las organizaciones*. (Segunda Edición). Sao Paulo, Brasil: Thompson Learning. Disponible en: [https://www.academia.edu/7509267/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_din%C3%A1mica\\_del\\_%C3%A9xito\\_en\\_las\\_organizaciones](https://www.academia.edu/7509267/Comportamiento_organizacional._La_din%C3%A1mica_del_%C3%A9xito_en_las_organizaciones)

Cifuentes, O., Oliva, J y Guzmán, L., (2011), *Evaluación de procedimientos de control interno en las áreas de caja y bancos, cuentas por cobrar y activos fijos en una institución educativa privada de enseñanza media*. (Tesis de grado). Universidad San Carlos de Guatemala, San Carlos, Guatemala. Recuperado de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3718.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3718.pdf)

Cooper, W. (2005). *Diccionario de Kholer para contadores*. (Sexta Edición). Ciudad de México, D.F., México: Editorial Limusa.

Coopers & Lybrand (2007). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Disponible en: <http://site.ebrary.com/lib/bibsipansp/reader.action?ppg=10&docID=10198500&tm=1459583945926>

- COSO (2013). *Internal Control – Framework. Draft for Public Exposure*. (Author: Price Waterhouse Coopers - PwC). Mayo 2013. (p. 6). Disponible en: [http://www.coso.org/documents/990025P\\_Executive\\_Summary\\_final\\_may20\\_e.pdf](http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf)
- Cubas, M. y Mío, J. (2016), Análisis del sistema de control interno para contribuir a la gestión administrativa de la Empresa Comercio & Cía. S.A., en Jaén - Cajamarca – 2016. (Tesis pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Chiclayo, Perú.
- Del Cid, A; Méndez, R. y Sandoval, F. (2011). Investigación, Fundamentos y metodología. (Segunda Edición). México D.F., México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Disponible en: <http://www.cife.edu.mx/books/Investigacion%20Fundamentos%20y%20metodologia.pdf>
- Díaz, E. (2014). *Propuesta de un Sistema de Control Interno para el área de ventas y su incidencia en la gestión económica financiera de la empresa Gran Hotel El Golf Trujillo S.A.*, (Tesis pregrado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú. Disponible en: [http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/753/diaz\\_eri\\_cka.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/753/diaz_eri_cka.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Espinosa, P. (2013), *Propuesta de un sistema de control interno en las áreas de tesorería, cartera y recursos humanos de la Empresa Medicina Prepagada Cruzblanca S.A.* (Tesis de grado). Escuela Politécnica del Ejército. Sangolqui, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/6550/1/T-ESPE-047156.pdf>
- Estupiñan, R. (2006). *Control Interno y fraudes con base a los ciclos transaccionales: análisis del informe COSO I y II*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Disponible en: <http://site.ebrary.com/lib/bibsipansp/reader.action?ppg=6&docID=10552965&tm=1459579289627>

- Estupiñan, R. (2012). *Análisis Financiero y de Gestión*. (2da Edición). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Fernández, S. y Vásquez, F. (2014). *El control interno y su influencia en la gestión de las empresas privadas de Latinoamérica, Perú y Chimbote 2013*. Lima, Perú: IN CRESCENDO - Ciencias Contables, Financieras & Administrativas. Vol. 1, Num.1. p. 92. Disponible en: <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo-ciencias-contables/article/view/247/203>
- Fonseca, R. (2004). *Auditoria Interna, un enfoque moderno de planificación, ejecución y control*. Guatemala, Guatemala: Editorial Acrópolis.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones. Instituto de Investigación en Accountability y Control – IICO*. Lima, Perú. Disponible en: [https://books.google.com.pe/books?id=plsiU8xoQ9EC&lpg=PA6&dq=Fonseca%20\(2011\).%20El%20control%20interno&pg=PP1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=plsiU8xoQ9EC&lpg=PA6&dq=Fonseca%20(2011).%20El%20control%20interno&pg=PP1#v=onepage&q&f=false)
- Garrido, B. (2011). *Sistema de control interno en el área de caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido*. (Tesis de grado). Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela. Obtenido de <http://pcc.faces.ula.ve/Tesis/Especialidad/Betty%20G.%20Garrido/TESIS.pdf>
- Gitman, L. (2007). *Principios de Administración Financiera*. 11va. Edición. México D.F., México: Ed. Pearson Education.
- Hemeryth, F. y Sánchez, J. (2013). *"Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la Constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo – 2013"*. (Tesis de grado). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú. Recuperado de: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/140/1/HEMERYTH\\_FLAVIA\\_IMPLEMENTACION\\_SISTEMA\\_CONTROL.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/140/1/HEMERYTH_FLAVIA_IMPLEMENTACION_SISTEMA_CONTROL.pdf)
- Joaquín, L y Ana R (2013). *Diagnóstico del sistema de control interno actual en el proceso específico de las ventas de la Empresa de Transportes*

ITTSABUS". (Tesis pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo Perú. Recuperado de:  
[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/124/1/JOAQUIN\\_LEONEL\\_A\\_DIAGNOSTICO\\_SISTEMA\\_CONTROL.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/124/1/JOAQUIN_LEONEL_A_DIAGNOSTICO_SISTEMA_CONTROL.pdf)

Kirschenbaum, P., y Manguian, J. (2004). *Enterprise Risk Management. Price Water House Coopers*. Nueva York, Estados Unidos.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración: Un Perspectiva Global*. (12a. Edición). McGraw-Hill Interamericana.

La Superintendencia de Banca, SBS (2001). Resolución SBS N° 734 - 2001. Lima. Obtenido de <http://www.telecoop.pe/contenlegal.php?idm=1885>

Ladino, E. (2009). *Control interno, Informe COSO*. Santa Fe, Argentina: El Cid Editor.

Llerena, L. (2010), *Propuesta de un manual de control interno para el fondo complementario previsional cerrado de los docentes de la ESPOCH*. (Tesis de grado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba, Ecuador. Recuperado de:  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/426/1/82T00049.pdf>

Mankiw, G. (2004). *Economía*. (Tercera Edición). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Mantilla, S. (2005). *Control interno: informe COSO*. (Cuarta Edición). Bogotá, Colombia: Editorial Ecoe Ediciones.

Mantilla, S. (2007). *Auditoría del Control interno*. (3era Edición). Bogotá, Colombia: Editorial Ecoe Ediciones.

Maurillo, P. y Palacios, T. (2013), *Diseño de un sistema de control interno en el área de ventas de la Botica Farma Cartavio en el periodo 2013*. (Tesis pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú. Recuperado de:  
[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/128/1/MURILLO\\_PABL](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/128/1/MURILLO_PABL)

[O\\_DISENO SISTEMA CONTROL.pdf](#)

Moreno, M. (2000) *Introducción a la Metodología de la investigación educativa II*. (2da Edición). México D.F., México: Editorial Progreso. Consultado en: [https://books.google.com.pe/books?id=15t\\_h9QddksC&pg=PA4&dq=#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=15t_h9QddksC&pg=PA4&dq=#v=onepage&q&f=false)

Muñiz, G. (2013). *Como implementar un Sistema de Control de Gestión*. Barcelona, España: Profit Editorial I., S.L. Disponible en: [https://books.google.com.pe/books?id=TgvJc07W0V4C&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=TgvJc07W0V4C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Oliveira, R. (2002). *Teorías de la Administración*. Ciudad de México, D.F., México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.

Patiño, A. y Graffe, A. (2013). *Evaluación del control interno del efectivo, manejo en bancos, de la empresa Multiservicios Coinca C.A., I Trimestre 2012, en Puerto Ordaz, Estado Bolívar*. (Tesis de grado). Universidad Nacional Experimental de Guayana, Guayana, Venezuela. Disponible de [http://www.cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS\\_PREGRA DO/TGP%20\(Trabajo%20de%20Grado%20de%20Pregrado\)/TGP00102013Patino-Graffe.pdf](http://www.cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS_PREGRA DO/TGP%20(Trabajo%20de%20Grado%20de%20Pregrado)/TGP00102013Patino-Graffe.pdf)

Pérez, M. (2015). *Control interno del efectivo y equivalentes al efectivo*. Soyapango, El Salvador. Disponible en: <http://marioraules.blogspot.pe/2015/03/objetivoeducativo-que-el-educando.html>

Perdomo, A. (2004). *Fundamentos del Control Interno*. (Novena Edición). México D.F., México: International Thomson Editores, S. A. de C. V.

Petete, P. (2005), Análisis de los procedimientos administrativos y contables relacionados con el registro y cancelación de las cuentas por pagar de la Empresa Servicios y Construcciones La Paz, C.A. para el primer trimestre del año 2004. (Tesis de grado). Universidad de Oriente Núcleo de

Monagas. Maturín, Venezuela. Recuperado de:  
[http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/441/1/TESIS-658.1511\\_P266\\_01.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/441/1/TESIS-658.1511_P266_01.pdf)

Reyes, J. (2013). *La importancia de la tesorería en la administración empresarial*. México. Disponible en: <http://www.soyconta.mx/la-importancia-de-la-tesoreria-en-la-administracion-empresarial/>

Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. (Octava Edición). México D.F., México: Editorial Prentice Hall, Inc. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=oVHIFmFi\\_ToC&pg=PR2&dq=#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=oVHIFmFi_ToC&pg=PR2&dq=#v=onepage&q&f=false)

Romero, A. (2012). *Contabilidad Intermedia*. (3era Edición). Editor J. Mares Chacón. México, D.F., México: Interamericana Editores, S.A. DE C.V. Disponible de <http://es.slideshare.net/laiaronj1/contabilidad-intermedia-alvaro-javier-romero>

Ramón, J. (2004). *El control interno en las empresas privadas*. Revista Quipukamayoc: Revista de Investigación Contable. Lima., Perú. Vol. 2, Núm. 1. Disponible en: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2004/segundo/a08.pdf>

Rubio, P. (2007). *Manual de Análisis Financiero*. Madrid, España: Instituto Europeo de Gestión Empresarial. Consultado en: <https://books.google.com.pe/books?id=7afDDNYa1z4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Rusenar, R. (2006). *Control Interno*. Buenos Aires, Argentina: Editorial La Ley S.A.E. e I.

Sarmiento, C. (2013). *Incidencias del Control Interno en la optimización de la gestión de las micro empresas en el distrito de Chaclacayo*, (Tesis de grado). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. Obtenido de:

[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/645/3/samaneigo\\_cm.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/645/3/samaneigo_cm.pdf)

Samuelson, P. y Nordhaus, W. (2002). *Economía*. (Decimoséptima Edición). Madrid, España. McGraw Hill Interamericana de España.

Soriano, R. (2002). *Investigación social: teoría y praxis*. (10ma. Edición). México: Editorial Plaza y Valdés S.A.

Tena, V (2007). *Control de Tesorería*. Madrid, España. Disponible en: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/control-de-tesoreria.html>

Tupia, A. (2009). *Administración de la seguridad de información*. (Segunda Edición). Lima, Perú: Editorial Tupia Consultores y Auditores S.A.C.

Zegarra, V. (2013). *La importancia del MOF en una Certificación de Calidad en empresas*, Lima, Perú. Disponible en: <https://victorzegarra.net/2013/02/07/la-importancia-del-mof-en-una-certificacion-de-calidad-en-empresas/>

# ANEXOS

ANEXO Nº 1

**MATRIZ DE CONSISTENCIA: SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL ÁREA DE TESORERÍA DE LA EMPRESA AUTOMOTORES INKA S.A.C., CHICLAYO - 2015**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	MÉTODO	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
¿Cuál sería la propuesta de un sistema de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C. Chiclayo – 2015?	<p><b>General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proponer un sistema de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo- 2015.</li> </ul> <p><b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar la existencia de un sistema de control interno establecido para el área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo – 2015</li> <li>- Diagnosticar la situación actual del sistema de control interno, para</li> </ul>	Si se propone un sistema de control interno, entonces se mejorará la eficiencia del área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo – 2015.	V.I.: Sistema de control interno	<p>Estructura Organizacional</p> <p>División de departamentos y sus responsabilidades</p> <p>División de funciones</p> <p>Factor Humano</p>	<p>Descriptivo</p> <p>Cualitativo</p> <p>Explicativo</p>	<p>Observación</p> <p>Análisis documental.</p> <p>Entrevista.</p>	<p>Guía de Observación</p> <p>Fichas bibliográficas</p> <p>Papeles de trabajo</p> <p>Guía de Entrevista.</p>

	<p>identificar los puntos críticos del área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo – 2015.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar el grado de eficiencia del sistema de control interno establecido para el área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo – 2015.</li> <li>- Elaborar los diagramas de procesos que se llevan a cabo en el área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo – 2015.</li> <li>- Diseñar un sistema de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo – 2015.</li> </ul>		<p>V.D: Eficiencia</p>	<p>Recursos intangibles</p> <p>Recursos financieros</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Recursos tecnológicos</p>			
--	---	--	----------------------------	--	--	--	--

**ANEXO Nº 2**  
**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

**Objetivo:** Conocer y evaluar el sistema de control interno del área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., para identificar las debilidades y los principales factores que afectan su eficiencia.

**Área observada:**.....

**Lugar:**.....

**Fecha:**.../.../.....

**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

Nº	ACTIVIDADES	SI	NO	N/A	Anotaciones
1.-	¿Cuenta el área de tesorería con un Manual de Organización y Funciones - MOF?	x			<i>Sí, pero es el mismo de hace 05 años</i>
2.-	¿Cuenta con un organigrama o esquema de organización?	x			<i>Es el mismo establecido en el MOF</i>
3.-	El personal ¿cumple con requisitos mínimos para desempeñarse en el cargo según el MOF?	x			<i>Existen filtros al momento de su contratación, sin embargo cabe resalta que dicho MOF está desactualizado</i>
4.-	¿Se encuentra capacitado para desarrollar sus funciones en el área de tesorería?	x			
5.-	¿Existen procedimientos y políticas de control establecidas para el área de tesorería?	x			<i>Si existe un manual de procedimientos operativos de tesorería</i>

6.-	¿Existe una persona responsable de la custodia de los fondos de tesorería?	x				<i>Si, en este caso el único responsable es el tesorero, y en el caso de los depósitos, hay un personal de seguridad encargado de efectuarlos</i>
7.-	¿Existen flujogramas de los procesos realizados en tesorería?		x			<i>Tiene la idea de cómo son los procedimientos, pero no están por escrito</i>
8.-	¿Cuentan la empresa un fondo de caja chica?	x				
9.-	¿Están los desembolsos debidamente respaldados por comprobantes?	x				
10.-	¿Las operaciones de pago y manejo de recursos, son autorizados por algún funcionario de mayor nivel?					<i>Si, en el caso de los pagos en efectivo, estos tendrán que ser autorizados por el Gerente y el contador, en el caso de pagos con cheques adicional a ello debe contar con sus respectivas firmas</i>
11.-	¿Cuenta la empresa con el efectivo necesario para cubrir sus pagos al corto plazo?	x				<i>Si, debido al gran movimiento que tiene, y a la gran cartera de clientes, le permite contar con los recursos necesarios para solventar sus gastos operativos, así como la adquisición de nuevas unidades</i>
1.- Muy Deficiente    2.- Deficiente    3.- Aceptable    4.- Excelente						
		1	2	3	4	<b>Anotaciones</b>
12.-	¿Lleva el área un registro detallado para el control de los ingresos y egresos diarios?		x			<i>Si, sin embargo no hay una revisión de éstos para corroborar</i>

13.-	¿Los ingresos y egresos están debidamente sustentados, documentados y registrados?		<b>x</b>			<i>Sí, sin embargo no hay un control para verificar si dichos documentos son fehacientes y si son los originales</i>
14.-	¿Se verifica que todos los documentos que emite tesorería contengan las diferentes firmas y visados que los procedimientos exigen?		<b>x</b>			
15.-	¿Dichos documentos se encuentran debidamente archivados?			<b>x</b>		<i>Sí, existe un área específica para su almacenamiento, sin embargo no hay una verificación constante de estos</i>
16.-	¿Cuenta la empresa con sistemas computarizados adecuados para el registro de sus operaciones?			<b>x</b>		<i>Si cuenta con un sistema ERP</i>
17.-	¿Permiten estos sistemas un control adecuado de los registros de ingresos y egresos de la empresa?			<b>x</b>		<i>Como todo sistema presenta sus debilidades: caída del sistema, de la red, o pérdida de información ya registrada</i>
<i>D.- Diario    S.- Semanal    M.- Mensual    O.- Otros</i>						
		<b>D</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>O</b>	
18.-	¿Se realizan actividades de control sorpresivas, tales como arqueos de caja, conciliaciones bancarias, etc.?				<b>x</b>	<i>En el caso de arqueos lo hacen 01 vez al mes, y las conciliaciones de forma semanal</i>

### ANEXO Nº 3

#### GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL, CONTADOR Y TESORERA

**Objetivo:** Conocer y evaluar el proceso del control interno en el área de tesorería de la empresa Automotores Inka S.A.C., a través de la opinión del Gerente General, Contador General y Tesorera, para obtener un panorama general, sobre los factores que intervienen en el ambiente de control interno, así como en las actividades de supervisión y competencias del personal.

***Datos generales de la entrevista.***

*Cargo del entrevistado:*.....

*Lugar de la entrevista:*.....

*Fecha:*.../.../.....

---

1. ¿Cuenta la empresa con un sistema de control interno establecido para el área de tesorería?
2. ¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones - MOF?
3. ¿Existen políticas y procedimientos establecidos para el manejo de los fondos? ¿Cuenta el área con un Manual de Procedimientos de tesorería?
4. ¿La selección del personal está basada de acuerdo a capacidades y habilidades establecidas para dichos cargos? ¿Las funciones del personal están bien definidas y establecidas?
5. ¿Las funciones de autorización y pagos son realizadas por personas distintas, de tal forma que se evite cualquier tipo de fraude para la compañía?
6. ¿Informa el área de tesorería a la gerencia acerca de irregularidades detectadas?
7. ¿Gerencia verifica si los procesos de control interno establecidos se están llevando tal y como se esperaba? De ser así ¿envía un mensaje claro al personal sobre el control interno implantado y sus responsabilidades?
8. ¿Cuenta la empresa con sistemas computarizados adecuados para el registro de sus operaciones?

9. ¿Permiten estos sistemas ejercer un control adecuado de los recursos con los que cuenta la empresa?
10. ¿Han existido errores originados por fallos de control que no fueron detectados de manera oportuna?
11. ¿Envía el área de tesorería a contabilidad el reporte de los ingresos y egresos diarios?
12. ¿Son útiles los informes que actualmente recibe? ¿La información es confiable y oportuna?
13. ¿Se verifica que tanto ingresos como egresos estén debidamente registrados y documentados, que sean los originales y que contengan los visados que los procedimientos exigen?
14. ¿Los ingresos recaudados son depositados íntegramente en las cuentas bancarias dentro de las 24 horas de realizada su recepción?
15. ¿Existen flujogramas de los procesos realizados en tesorería?
16. ¿Por cada operación de la empresa, intervienen por lo menos dos (02) personas? ¿se identifica el personal involucrado, así como la actividad que realizan?
17. ¿Existe una adecuada segregación de funciones, de tal manera que ningún empleado controle todo el proceso de una transacción?
18. Personal ajeno al área de tesorería ¿efectúa actividades de control sorpresivas, tales como arqueos de caja, conciliaciones bancarias, etc.? ¿con que frecuencia?