

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**DISEÑO DE LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA
MEJORAR LA GESTIÓN OPERATIVA EN EL ÁREA DE TESORERÍA
DE LA EMPRESA MOLINERA TROPICAL DEL NORTE SAC**

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

**AUTORAS
NORMA LILIANA GUANILO GONZALES
DORIS AMPARO MENDOZA CUBAS**

**ASESORA
Mgtr. MARIBEL CARRANZA TORRES**

Chiclayo, 2019

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de tesis a Dios y a nuestros padres. A Dios porque es el forjador de nuestros caminos porque es el quien guía nuestros pasos día a día y a nuestros padres, por ser nuestro ejemplo, por sus esfuerzos, alientos, apoyo y respaldo en cada decisión que tomamos en nuestra vida.

Agradecimiento

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Escuela Profesional de Contabilidad.

Especial agradecimiento a nuestros docentes, por su exigencia, conocimientos, experiencia, consejos y motivación que nos permitió conocer nuestra capacidad de poder lograr con mucho éxito una segunda carrera profesional.

Resumen

El propósito del presente trabajo de investigación es diseñar lineamientos de control interno para mejorar la gestión operativa en el área de tesorería de la empresa Molinera Tropical del Norte SAC, ya que permite establecer una supervisión efectiva de todas las actividades que realiza el área de tesorería para asegurar la transparencia y exactitud de los registros y los resultados de estos permitan tomar decisiones en base a datos reales.

El tipo de investigación utilizado es Descriptiva y el diseño es No Experimental, en los que solo se observa y describe las situaciones existentes de la organización, la técnica utilizada son los cuestionarios de control interno obteniendo como resultado que pesar de existir un área de control interno en el organigrama esta realiza funciones administrativas y no los controles de las operaciones registradas por el área de tesorería.

Finalmente llegamos a la conclusión que los lineamientos de control interno diseñados en este trabajo de investigación mejorarán la gestión operativa y estructura organizacional del área de tesorería de la empresa.

Palabras claves:

Tesorería, Control Interno, Gestión Operativa, Lineamientos, procesos

Abstract

The purpose of this research work is to design guidelines for internal control to improve the operational management in the treasury area of the company Molinera Tropical del Norte SAC, since it allows to establish an effective supervision of all the activities carried out by the treasury area. ensure the transparency and accuracy of the records and the results of these allow decisions to be made based on real data.

The type of research used is Descriptive and the design is Non-Experimental, in which only the existing situations of the organization are observed and described, the technique used is the internal control questionnaires which gave as results that despite the existence of a The internal control area in the organization chart performs administrative functions and not the controls of the operations registered by the treasury area.

Finally, we conclude that the internal control guidelines designed in this research work will improve the operational management and organizational structure of the treasury area of the company.

Keywords:

Treasury, Internal Control, Operational Management, Guidelines, processes

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. INTRODUCCIÓN	1
II.- MARCO TEÓRICO	3
2.1 Antecedentes.....	3
2.2.- Bases Teóricas.....	6
2.2.1. Control Interno	6
2.2.2.-Tesorería.....	14
2.2.3.- Gestión Operativa de Tesorería.....	20
III.- MATERIALES Y MÉTODOS	34
3.1.- Tipo y nivel de investigación	34
3.2.- Diseño de investigación	34
3.3.- Población y muestra	35
3.4.- Criterios de selección	35
3.5.- Operacionalización de variables	37
3.6.- Técnicas e instrumentos de recolección.....	39
3.7.- Procedimientos.....	39
3.8.- Plan de procesamiento y análisis de datos	39
3.9.- Matriz de consistencia.....	40
3.10.- Consideraciones éticas	42
IV.- RESULTADO.....	42
4.1.- Descripción de la empresa	42
4.2.- Diagnosticar la confiabilidad del control en los procesos o actividades operativas del área de tesorería mediante cuestionarios de control interno	47
4.3.- Identificar mediante flujogramas las deficiencias, causas, efectos y riesgos de las actividades del área de tesorería.....	53
V.-DISCUSIÓN Y PROPUESTA	61
5.1.- Discusión.....	61
5.2.- Propuesta.....	62

VI.- CONCLUSIONES	65
VII.- RECOMENDACIONES	66
VII.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
IX.-ANEXOS	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	15
Figura 2	44
Figura 3	45
Figura 4	57
Figura 5	60
Figura 6	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	48
Gráfico 2	49
Gráfico 3	50
Gráfico 4	48

I.- INTRODUCCIÓN

El control interno es considerado como herramienta de gestión, con aplicación en el ámbito de las finanzas y la administración; por lo tanto, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, se trata de una herramienta práctica para prevenir y detectar malos manejos en las diferentes áreas de la empresa, así como el uso eficiente y eficaz de los recursos y la minimización de los riesgos permitiendo una mejora en la productividad, rentabilidad y competitividad de la misma. (Sindi Fernández Saromo, 2013)

El control interno es necesario en cualquier actividad empresarial que se realice, pero lamentablemente no todas las empresas la aplican. Solo el 25% de las 655 entidades públicas con que cuenta el Perú implementó su Sistema de Control Interno que le permite prevenir riesgos, mientras que en las empresas privadas se desconoce dicha estadística, informó la Contraloría General de la República.

La empresa Molinera Tropical del Norte SAC se dedica a la cosecha, envasado y comercialización de arroz, es una empresa que apuesta por la inversión en tecnología como principal pilar para soportar el crecimiento y competir en el mercado. Estas inversiones generan una ventaja competitiva frente a otros competidores, pero presenta dificultades por ejemplo en el área de Tesorería, pues no existe un procedimiento adecuado para el pago de sus obligaciones lo que conlleva a que existe duplicidad e incumplimiento de pagos, pérdida de documentación, no cuenta con un flujo de caja y al no existir procesos no cuenta con un área de control interno que pueda hacer seguimiento a las operaciones diarias, que realiza el área de tesorería. Teniendo en cuenta la situación problemática anunciada anteriormente nos planteamos el siguiente problema: ¿En qué medida, los lineamientos diseñados para el control interno mejorarán la gestión operativa del área de tesorería de la empresa Molinera Tropical del Norte SAC?

Según Cárdenas, 2017, manifiesta que al carecer de un sistema de control interno la gerencia desconoce los riesgos o deficiencias en las que se encuentra expuesta el área de tesorería. Por eso Pineda y Young, 2017, afirma que el estudio e identificación de los puntos críticos de control en el área tesorería permitió proponer la elaboración y/o diseño de un sistema de control interno, que permita un correcto funcionamiento del

área, minimice los riesgos existentes y contribuya al mejoramiento y optimización de los procesamientos establecidos en la entidad,

Ante este problema surge la siguiente hipótesis; el establecimiento de lineamientos de control interno mejorará de manera significativa la gestión operativa del área de tesorería en la empresa Molinera Tropical del Norte SAC. Por lo tanto, se plantearon tres objetivos: describir los aspectos generales de la empresa, diagnosticar la confiabilidad del control en los procesos o actividades operativas del área de tesorería mediante cuestionarios de control interno e identificar mediante flujogramas las deficiencias, causas, efectos y riesgos de las actividades del área de tesorería.

Los resultados que se obtuvieron del presente trabajo dio a conocer que el área de tesorería realiza múltiples actividades operativas que no son supervisadas por el área de control interno debido a que no tiene lineamientos de control dedicándose a realizar solo actividades administrativas.

En ese sentido, resulta indispensable que la empresa cuente con un sistema de control interno, que esté diseñado y funcione de tal manera que fortalezca la capacidad para conducir las actividades hacia el logro de la misión; prevenga la gestión de actividades contrarios al logro de los objetivos estratégicos; promueva el cumplimiento de las políticas y regulaciones legales aplicables; coadyuve a la presentación de información financiera, presupuestal y de gestión en forma confiable y oportuna; y asegure el ejercicio y resguardo adecuado de los recursos con los que cuenta la empresa.

La investigación está dividida en IX capítulos empezando por la introducción, marco teórico, metodología, resultados y discusión, conclusiones, lineamientos recomendaciones, lista de referencias y anexos.

II.- MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Salazar, 2017 en su tesis cuyo objetivo principal fue diseño de un sistema de control interno para el área de tesorería de una empresa agrícola bananera ubicada en la ciudad de Duran (Ecuador) utilizó una metodología de investigación explicativa y obtuvo los siguientes resultados. El área de tesorería de la empresa agrícola bananera no es supervisada adecuadamente. La práctica de que una sola persona sea multifuncional, es un factor que ha favorecido a que mantenga un ambiente poco controlado y supervisado en el área de tesorería. Muchas tareas son llevadas a cabo de manera manual, lo que conlleva a que comentan errores y se dé un mal uso de los recursos financieros que emplea la empresa. Los dueños a causa de la falta de un sistema de control interno, tienen poca confiabilidad con respecto a la información presentada. Ellos necesitan y demandan de manera urgente el diseño y la implementación de un sistema de control interno para el área de tesorería. Por medio de la presente propuesta, la empresa agrícola bananera logrará tener diseñado controles y supervisión a los procedimientos que manejan la empresa.

Cárdenas, 2017 en su tesis cuyo objetivo principal es diseñar una metodología para la implementación de un sistema de control interno en el área de tesorería de Inversiones Juan y Shirley S.A”, obtuvo los siguientes resultados al realizarse el pre diagnóstico sirvió para conocer que carece de un sistema de control interno en el área de tesorería. Por ende, la gerencia desconocía los riesgos y deficiencias en la que se encontraba expuesta el área de tesorería, se dio solución a cada una de ellas con la aplicación de la metodología, indicándole cuales son las correcciones que se han de ejecutar y/o implementar, para que sea eficiente el sistema de control interno el cual le permita, a través del tiempo controlar, evaluar y administrar los riesgos.

Pineda y Young, 2017 en su tesis cuyo objetivo principal es diseñar un sistema de control interno en el área de tesorería de la empresa Agroindustria de la Amazonía E.I.R.L en el distrito de Callería departamento de Ucayali utilizó la metodología descriptiva no experimental y obtuvo los siguientes resultados: el estudio e identificación de los puntos críticos de control en el área de tesorería de la empresa les permitió proponer la elaboración y/o diseño de un Sistema de Control Interno que permita un correcto funcionamiento del área, minimice los riesgos existentes y contribuya al mejoramiento y optimización de los procedimientos establecidos de la entidad; además de eso que permita proteger los activos contra despilfarro, fraude o ineficiencia, que asegure la exactitud y confiabilidad, que permita el estricto cumplimiento de las políticas trazadas por la compañía, y que contribuya a la preparación de estados financieros ajustados a las normas de información financiera.

Flores, 2015 en su tesis cuyo objetivo principal es conocer si la aplicación del control interno contribuye en la gestión del área de tesorería de la municipalidad provincial de Huaraz, utilizó la metodología descriptivo no experimental y obtuvo los siguientes resultados: el 53% de encuestados conocían los principios del control interno, el 40% opinaron que la normas y procedimientos de control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz están establecidos que deben atender la solicitud del usuario y custodiar la caja chica, el 47% conocían las funciones del área de tesorería, por lo que se puede verificar que el control interno según los aspectos teóricos y los resultados empíricos apoyan favorablemente las funciones que ejercen el personal de tesorería.

Cusme, Romero y Valenzuela, 2015, en su tesis cuyo objetivo principal es diseñar un plan estratégico para implementar un sistema de control interno y establecer procedimientos y funciones para el departamento de tesorería de la empresa Ópticas GMO Ecuador S.A. concluye que el plan estratégico desarrollado para el departamento de tesorería permitirá implementar efectivamente un sistema de control interno que admita la presencia de procedimientos seguros y apegados a un constante control y supervisión y funciones delimitadas para el personal del departamento que traerán consigo beneficios positivos para la empresa.

Saldaña, 2016, en su tesis cuyo objetivo principal fue determinar el impacto que tiene el uso de un sistema de control interno de tesorería en la liquidez de la empresa Estación de Servicios Mochica S,R.L, aplico la metodología no experimental, obtuvo los siguientes resultados: mediante la descripción se detallan problemas durante tales como evasión de responsabilidades, falta de programación en los pagos y cobros, malos manejos de efectivo y cuentas corriente, llegando a la conclusión de que dicho sistema de control es una herramienta que permite tener un adecuado manejo del efectivo, elemento esencial para el crecimiento económico y financiero de la entidad.

2.2.- Bases Teóricas

2.2.1. Control Interno

a. Definición de control interno

Según Blanco,2016, define al control interno como un proceso efectuado por la junta directiva de una entidad, gerencia y otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable respecto del logro de objetivo en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Esto es, un medio hacia un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno es efectuado por personas. No es meramente políticas, manuales y formatos, si no personas a todos los niveles de una organización.
- Del control interno puede esperarse que provea solamente una seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la gerencia y junta directiva de una entidad.
- El control interno es el mecanismo para el logro de objetivos de una o más categorías separadas o interrelacionadas.

Según La Contraloría General de la República en su documento Marco Conceptual del control interno, define control como actividad de la administración “como el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”. Y al control interno como un proceso integral de gestión efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones de la gestión y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzaran los objetivos de la misma; es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos.

Según el Marco Integrado de Control Interno de la Auditoría Superior de la Federación - ASF – 2014 define al control interno como un proceso efectuado por el órgano de gobierno, el titular, la administración y los demás servidores públicos con el objeto de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos institucionales y la salvaguarda de los recursos públicos así como para prevenir la corrupción. Estos objetivos y sus riesgos relacionados pueden ser clasificados en una o más de las siguientes categorías:

- Operación. Se refiere a la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones.
- Información. Consiste en la confiabilidad de los informes internos y externos.
- Cumplimiento. Se relaciona con el apego a las disposiciones jurídicas y normativas.

b. Objetivos del Control Interno

El 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.

Los objetivos básicos son:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

c. Elementos del Control Interno

1. Organización

Un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, y que segregue las funciones de registro y custodia.

- Dirección
- Asignación de responsabilidades
- División de labores
- Coordinación

2. Procedimiento

Un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros.

- Manuales de procedimientos
- Sistemas
- Informes

3. Personal

Prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones de cada unidad de personas, dentro de la organización.

Personal, en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente.

Normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal.

- -Manuales de procedimientos
- Sistemas
- Informes

4. Supervisión

Una efectiva unidad de auditoría interna independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico.

- Interna
- Externa
- Autocontrol

d. Principios del Control Interno

1. Segregación de funciones

No se refiere solamente a quien maneja el dinero y quien custodia los registros contables. En la actualidad tiene dos connotaciones importantes:

- Segregación de funciones relacionadas con los distintos roles vinculados con el control interno: (diseño, implementación, mejoramiento, evaluación y auditoría). Los papeles que desempeñan los directivos principales, personal de apoyo y auditores, es diferenciar los roles para el logro de los objetivos compartidos.
- Por niveles organizacionales (estratégico, táctico, operativo, específico), diferenciar entre controles administrativos y contables

En resumen ninguna persona debe tener el control sobre una transacción desde el principio hasta el final

2. Autocontrol.

El sistema a través del subsistema de control interno, se controla a si mismo. Los controles deben ser desempeñados por gente capaz apoyada con tecnología. El auditor interno tiene que ser externo a la administración, y el auditor externo tiene que ser externo de toda la organización.

La valoración del control interno es un asunto que corresponde a la administración y esta somete a auditoría realizada por el auditor independiente.

3. Desde arriba y desde abajo.

El control interno es una presión ejercida por los máximos niveles administrativos. Las transacciones, los eventos y las condiciones tienen que ser autorizados y ejecutados por personas que actúan dentro del rango de autoridad y con seguimiento estricto del debido proceso. En la actualidad las autorizaciones se convierten en simples password.

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

- Los procesos de mayor nivel (macro procesos) abarcan procesos de menor nivel (sub procesos, tareas, actividades)
- El direccionamiento proviene de la alta gerencia (visión, misión) y se traslada a la acción por mecanismos operativos que es preciso alinear.
- El tono desde lo alto es, fundamentalmente de carácter ético. En la medida que se consolide el carácter ético, permitirá el paso a un control interno eficaz

4. Costo menor que beneficio

Implica que los controles internos no pueden ser más costosos que las actividades que controlan ni que los beneficios que proveen. Si el control interno genera sobre costos o duplicidades, es mejor eliminarlo. Lo que no se admite es que el control interno sea gasto, porque no tendría poder de recuperación de la inversión que conlleva y es mejor eliminarlo. Y para que aporte valor, el beneficio que genera tiene que ser sustancialmente mayor que el costo que conlleva.

5. Eficacia

El control interno depende de los resultados que ofrece. Si no asegura el logro de los objetivos organizacionales, no sirve. De aquí que la

evaluación básica del control interno sea siempre una evaluación de su eficacia.

La eficacia del control interno depende directamente del logro de los objetivos de negocio que tiene el sistema: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad del proceso de presentación de reportes financieros, cumpliendo normas y obligaciones, salvaguarda de activos, direccionamiento estratégico.

6. Confiabilidad

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

$$\text{Confiabilidad CI} = (\text{Ed} * \text{Eo}) / (\text{ed} * \text{ec} * \text{em})$$

Ed = Efectividad del diseño del control interno.

Eo = Efectividad de la operación del control interno.

ed = Extensión de la documentación

ec = Extensión de la conciencia.

em = Extensión del monitoreo.

7. Documentación

Toda la información debe estar debidamente documentada, de tal manera que pueda ser analizada por cualquier stakeholder.

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

El entendimiento actual sobre la documentación es mucho más amplio y hace referencia a toda la información sobre el control interno, incluidos el

criterio de control, el diseño seleccionado y las acciones emprendidas. Abarca no solo a la administración sino también a los auditores.

e. Importancia del Control Interno

La implementación y fortalecimiento promueve la adopción de medidas que redundan en el logro de sus objetivos.

Principales beneficios:

- La cultura del control favorece el desarrollo de las actividades institucionales y mejora el rendimiento.
- El control interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de las entidades, en todos los niveles, así como en todos los procesos y actividades en donde se implemente.
- El control interno es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción.
- El control interno fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.
- El control interno facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias.

f. Limitaciones del Control Interno

Según el Marco Integrado de Control Interno COSO 2013, si bien el control interno proporciona una seguridad razonable acerca de la consecución de los objetivos de la entidad, existen limitaciones. El control interno no puede evitar que se aplique un deficiente criterio profesional o se adopten malas decisiones, o que se produzcan acontecimientos externos que puedan hacer que una

organización no alcance sus objetivos operacionales. Las limitaciones pueden ser el resultado de:

- La falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo y estar sujeto a sesgos.
- Fallos humanos.
- La capacidad de la dirección de anular el control interno.
- La capacidad de la dirección y demás miembros del personal para eludir los controles mediante connivencia entre ellos.
- Acontecimientos externos que escapan al control de la organización.

Estas limitaciones impiden que el grado de seguridad razonable no sea absoluta.

g. Métodos de evaluación del Control Interno

Método Descriptivo

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos que el personal desarrolla en la unidad.

Método gráfico

Es el método mediante el cual se contempla por medio de cuadros o gráficas, el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares de trabajo donde se encuentran establecidas las medidas o acciones de control para su ejecución. Permite detectar con mayor facilidad los riesgos o aspectos donde se encuentren debilidades de control.

Método de cuestionarios.

Consiste en el empleo de cuestionarios los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de operaciones y transacciones y quien tiene a su cargo las actividades o funciones inherentes.

Método de flujogramas

Se expone por medio de cuadros y gráficos, es preciso visualizar el flujo de información y los documentos que se procesan.

Este método simplifica la tarea de descripción de los procedimientos y técnicas mediante el uso de gráficos de movimiento de transacciones.

2.2.2.-Tesorería

a. Definición de tesorería

Según Editorial Definición Mx (2014) La tesorería es un área de una organización que se encarga del cobro y pago de dinero que se haya realizado por cualquier circunstancia. En otras palabras, es el espacio en donde el efectivo fluye tanto hacia dentro como hacia afuera de la organización. Es importante su existencia porque garantiza cierta independencia en la gestión de un aspecto tan importante como la circulación del dinero. Es importante señalar al respecto que la tesorería en general es una instancia presente en cualquier tipo de organización, ya sea que tenga o no fines de lucro; en efecto, independientemente del lucro, las organizaciones tienen flujos monetarios y esto hace necesario su existencia.

Dado que es en la tesorería en donde se establecen los pagos y cobranzas, es por lo tanto allí en donde se juega la liquidez de la organización en cuestión. Esto significa que de este departamento de la organización dependerá en buena medida la capacidad para hacer frente a las distintas obligaciones contraídas. Dada esta relevancia, es común y lógico que todas las operaciones que se efectúen se registren hasta el más mínimo detalle, circunstancia por supuesto relacionada con el control que se debe tener del aspecto pecuniario para el funcionamiento de la entidad toda.

b. Ciclo de tesorería

Este ciclo comprende aquellas funciones relativas a los fondos de capital; por lo tanto, se inicia considerando las necesidades del efectivo, distribución y aplicación del disponible, culminándose con su retorno a las funciones que lo originaron, como inversionistas, acreedores, etc.

Un ciclo regular de tesorería comprende, entre otras, el desarrollo de las siguientes actividades:

- Administración del efectivo e inversiones, de las deudas u obligaciones, de las acciones y demás valores mobiliarios.
- Mantenimiento de relaciones con instituciones financieras y afines, con agentes de valores y accionistas.
- Custodio del efectivo y demás valores, incluyendo conciliaciones de saldos.
- Acumulación y pago de intereses y dividendos.

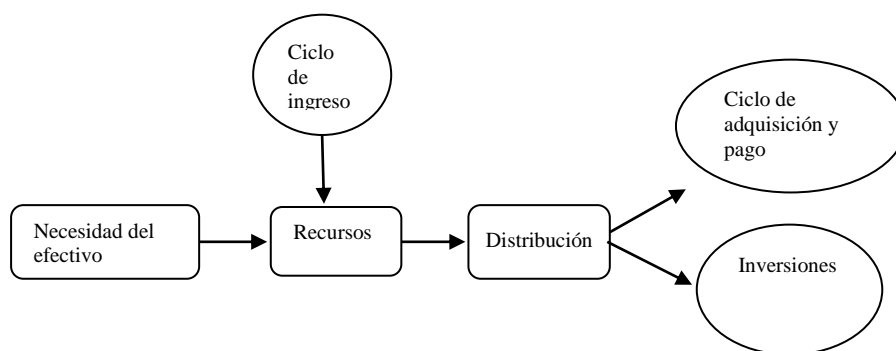


Figura 1:
Ciclo de tesorería

Fuente: Estupiñan, 2015, pag. 109.

c. Funciones de tesorería

Las funciones típicas de un ciclo de tesorería podrían ser:

- Relaciones con sociedades financieras y de crédito
- Relaciones con accionista
- Administración del efectivo y las inversiones.
- Acumulación, cobro y pago de intereses y dividendos
- Custodio físico del efectivo y los valores
- Administración de monedas extranjeras incluyendo riesgos cambiarios.
- Administración y vigilancia de la deuda (principal e intereses)
- Operaciones de inversión y financiamiento
- Administración financiera de planes a beneficio a empleados
- Administración de seguros

d. Objetivos del control interno del ciclo de tesorería

Los objetivos del Control Interno del ciclo de tesorería son de: autorización, procesamiento, clasificación, verificación, evaluación y protección física, los cuales pueden sintetizarse en la siguiente forma:

1. Autorización.

Conforme a criterios de la administración o dirección, debe autorizarse:

- La obtención de fondos de efectivo
- La oportunidad y demás condiciones de las deudas
- Los montos y oportunidad para inversión de fondos
- Los ajustes y distribución a cuentas de inversionistas, acreedores, etc.
- Creación y mantenimiento de procedimientos para el proceso del ciclo.

2. Proceso de transacciones

Aprobación de solicitudes o requerimientos para retorno de fondos de capital y compra o venta de inversiones; informar exacta y oportunamente hechos económicos derivados de: obtención de fondos de capital, de inversionistas y acreedores; necesidades de fondos de capital y devolución o retorno de tales sumas; compra y venta de inversiones y demás valores, y el producto o rendimiento de las inversiones.

Determinar con exactitud, clasificar correctamente y resumir e informar de: las sumas adeudadas a /o por inversionistas y acreedores, empresas en donde se invierte, corredores, etc.

3. Clasificación

Deben efectuarse asientos apropiados de: las sumas adeudadas, fondos de capital, devolución de fondos, de operaciones de compra y venta de inversiones y de los rendimientos. Además, adecuado resumen y clasificación de las actividades económicas, conforme al plan establecido por la dirección e información exacta y oportuna de datos relativos a impuestos.

4. Verificación y evaluación

Deben evaluarse y verificarse periódicamente los datos de impuestos, los saldos de las diversas cuentas de efectivo, inversionistas, deudas de capital y actividades de transacciones relacionadas.

5. Protección Física

El paso o acceso al efectivo, documentos y registros de accionistas, deudas e inversiones y procedimientos para el proceso, deben efectuarse conforme a planes de seguridad y control, establecidos por la dirección.

e. Riesgos operativos

Al no conseguirse los objetivos del ciclo de tesorería, precedentemente relacionados, la empresa puede correr los siguientes riesgos:

Autorización.

No llegar a satisfacer sus necesidades de recursos financieros, cuando éstas se presentan; los acreedores o inversionistas pueden llegar a obtener el control de la empresa, de algunos de sus derechos o retirarse de ella en tiempo no propicio ; la empresa puede llegar a obtener financiamiento en condiciones que no le son favorables como el incurrir en costos financieros demasiado onerosos; no ajustarse a limitaciones o restricciones en razones o parámetros de solvencia económica o infringir disposiciones de orden legal.

La empresa puede correr el riesgo de llegar a una estructura de capital que no es adecuada, producida por diferentes aspectos como deficiencia de capitalización o hacer inversiones en contravención a reglamentos o políticas establecidas; las secciones o departamentos pueden llegar a reorganizarse en aspectos tales como modificar las funciones del personal, para debilitar o reducir la segregación de funciones, con el objeto de menoscabar el control interno.

Procesamiento de transacciones.

Se puede llegar a registrar en períodos diferentes, gastos de intereses, ingresos por dividendos y ganancias o pérdidas o contabilizarse intereses que aún no se han causado; liquidarse o informarse erradamente los rendimientos o pérdidas por operaciones en moneda extranjera.

Se pueden originar saldos incorrectos en las cuentas de inversiones, de los derechos a cobrar y obligaciones a pagar, lo mismo que de los

rubros del patrimonio de los accionistas; se pueden afectar de manera incompleta o inexacta, cuentas en los libros contables, especialmente en el mayor general (v. gr. errores en asientos o cifras). También inclusión de datos no autorizados, duplicados o erróneos, o desactualización en la contabilidad y atraso en otros datos.

Incurrir en informaciones inexactas, principalmente en las clasificaciones de transacciones, así las ventas de una línea de productos relacionarse como de otra o en períodos diferentes respecto de aquellos en que ocurren los hechos; pueden tomarse decisiones con base en informaciones inexactas o incompletas.

Clasificación.

Los estados financieros e informes requeridos pueden no ser elaborados oportunamente o presentarse estos incorrectamente, como también no estar preparados conforme a principios de contabilidad generalmente aceptados y/o disposiciones de carácter legal; errores y omisiones en la autorización o procesamiento de transacciones y custodia física, pueden pasar inadvertidos y por ende sin corregirse.

Verificación y evaluación.

Los saldos registrados aunque muestren los valores históricos, pueden no estar reflejando las valuaciones acordes con reglamentos o sanas prácticas contables, a una fecha determinada (v.gr. valores de mercado pueden estar por debajo del costo, etc.)

Protección física.

El efectivo y demás valores pueden perderse, sustraerse, destruirse o distraerse temporalmente.

2.2.3.- Gestión Operativa de Tesorería

Según Olsina (2009) la gestión operativa de Tesorería es el conjunto de técnicas y procedimientos destinados a gestionar óptimamente los fondos monetarios de la empresa persiguiendo los siguientes objetivos:

- a) Disminuir las necesidades de financiación del corto plazo, sea a través de mejora de los circuitos, escogiendo y utilizando los mejores medios de cobro y pago, reduciendo los volúmenes de financiación o concentrando saldos y posiciones bancarias en un grupo de empresas.
- b) Reducir en lo posible los costes financieros mediante negociación de las mejores condiciones con las entidades financieras, o bien utilizando los instrumentos adecuados de financiación a corto plazo.
- c) Rentabilizar los excedentes de fondos monetarios mediante los instrumentos adecuados, tanto en el ámbito de la empresa como en los mercados monetarios.
- d) Atender en todo momento y en las mejores condiciones las obligaciones monetarias a fin de asegurar la liquidez de la empresa. En toda empresa los gastos financieros dependen (además de lo conseguido en las negociaciones con las entidades bancarias) de tres parámetros: Volumen financiero, tiempo y tipo de interés (el aplicado a la operación de referencia o bien el que podríamos obtener alternativamente). Por eso el resultado de toda gestión en el ámbito de la tesorería es fácilmente medible: cuanto más volumen de financiación, tiempo y/o tipo de interés aplicado, más cargas financieras soportará la empresa (o al revés, en caso de excedentes).

Gestión y planificación de tesorería según Promove Consultoria E Formación SIne, Conceptos Básicos de Tesorería, la gestión de la tesorería es un concepto más amplio que el de tesorería e implica un control de los flujos monetarios y su conexión con los flujos comerciales, es decir, como un control del dinero que entra y sale, a donde va, en qué momento y que costes, o beneficios, producen esos movimientos.

En este sentido, sus principales funciones son el control y gestión de:

- Dinero disponible.
- Fondos retenidos en corriente. Cuentas que se espera que se transformen en liquidez, pero aún no lo son, por ejemplo, la cuenta de clientes.
- Las cuentas de clientes y proveedores y el circuito de cobros y pagos
- Las necesidades de liquidez a corto plazo.
- Los excesos o recursos ociosos de liquidez.
- Control y gestión de las operaciones con entidades financieras.

El objetivo de este control es:

- Minimizar las necesidades de financiación ajenas y los costes financieros.
- Reducir al máximo los fondos retenidos en corriente (buscar su liquidez)
- Minimizar el coste de las transacciones, los riesgos monetarios y aquellos inherentes al crédito en las ventas.

En lo que respecta a las actividades configuradoras del área de tesorería, se han clasificado en tres categorías:

1. Actividades relacionadas con las necesidades operativas del disponible:
estados básicos de tesorería

Comprende la elaboración y formulación de dos estados básicos de tesorería: el presupuesto de tesorería y el estado de cash flow.

El presupuesto de tesorería pretende conocer por anticipado la previsión del saldo de tesorería con el objeto de planificar la política financiera de la empresa.

Constituye el instrumento básico en el proceso de control del disponible, la ausencia del mismo supondría una grave deficiencia de control interno.

El estado de flujo de efectivo es un documento financiero que muestra por categorías o tipos de actividades los cobros y los pagos habidos en una entidad, con el fin de informar acerca de los movimientos de efectivos y entender la evolución de la tesorería.

2. La gestión de pagos y cobros

El objetivo de esta actividad reside en la implantación de políticas generales y específicas en relación con la autorización y con mecanismos de ejecución para mejorar la eficacia y eficiencia en la gestión y evitar el riesgo de fraude.

Política general de pagos:

- Proponer una fecha fija en cada periodo para atender los desembolsos de operaciones habituales y comunicarlo por escrito a los proveedores y acreedores.
- Emplear medios bancarios para atender las obligaciones derivadas de operaciones ordinarias como las contraídas con los acreedores, con el personal o con los tributos.
- Autorizar los desembolsos por caja para cantidades pequeñas esto reducirá el riesgo de manipulación y pérdida en caso de robo.
- La ejecución de cada pago debe hacerse con base en el documento soporte de la operación que debe contener la rúbrica de los responsables de su autorización.

Pagos por caja

- Utilizar el efectivo depositado en caja para atender desembolso de poca relevancia y mínima cuantía esto conlleva a la implementación de un fondo fijo de caja.

Pagos por bancos

- La empresa empleara instrumentos bancarios para disponer de los fondos depositados en las cuentas corrientes contratadas con las entidades de crédito.

Política general de cobros

- Evitar en lo posible la recepción de cobros en efectivo, ya que este puede ser manipulado.
- El documento soporte deberá contener impreso los correspondientes niveles de control.
- Tanto si el cobro es en efectivo como por cheque se deberá preparar un recibo para su ingreso en el banco

Cobros por caja

- Segregar las funciones de venta y cobro.
- Cuando el cobro sea en efectivo, este deberá ingresar lo antes posible en una entidad bancaria
- Cuando el cobro se realice aceptando un cheque, es recomendable aceptarlo únicamente a clientes habituales

Cobros por bancos

- Es el medio idóneo de cobro, es recomendable que exista una segregación de funciones.

3. La protección del disponible y medios de pagos.

- Utilizar una caja de seguridad para guardar el dinero, cheques, pagares, letras de cambio y que este situada en un lugar de acceso restringido al personal.
- Disponer de instrumentos que detectan billetes falsos
- Contratar un seguro sobre el efectivo mantenido en las oficinas para garantizar su reposición en caso de robo.
- Evitar mantener efectivo ocioso en caja
- Realizar arqueos a caja

- Reducir el número de bancos y cuentas bancarias abiertas a nombre de la sociedad.
- Evitar firmar cheques en blanco
- Evitar mantener fondos de dinero ocioso en cuenta corriente
- El transporte de efectivo deberá hacerse por medio de profesionales externos
- Realizar conciliaciones bancarias
- Contar con indicadores de control.

4. Flujos de cobro.

- Debe exigirse que los cobros se realicen a través de transferencias bancarias, reservándose el cobro en efectivo para aquellos casos en que la propia dinámica del negocio lo haga inevitable.
- Debe evitarse que las operaciones sean realizadas por personas no autorizadas.
- El efectivo que exceda el monto mínimo permitido deberá depositarse.

5. Ingresos y cobro.

Ingresos y cobros son dos conceptos distintos, el primero hace referencia a operaciones que incrementan el valor patrimonial de la empresa, mientras que el concepto de cobro hace referencia al hecho de recibir una remesa monetaria.

Existen distintas posibilidades temporales en la relación entre ingreso y cobro:

- Ingreso coincidente con un cobro: venta al contado de mercancías. Al vender al contado recibimos el dinero al mismo tiempo que realizamos la venta.

- Ingreso antes que cobro: venta a crédito. Primero realizamos la venta ya que le concedemos al cliente un crédito que permite que nos pague después de recibir el producto o servicio.
- Cobro antes que ingreso: anticipo de venta por parte de clientes. En este caso recibimos el dinero antes de realizar la venta.
- Cobro que no supone un ingreso: un préstamo. No es un ingreso ya que lo tenemos que devolver.

6. Gastos y pagos

La diferencia es similar a la que se da entre ingresos y cobros. El gasto hace referencia a una disminución del patrimonio de la empresa, mientras que el pago se refiere al hecho de una transacción monetaria fuera de la empresa.

Al igual que en los ingresos y cobros existen distintas posibilidades temporales en la relación entre gastos y pagos:

- Gasto coincidente con el pago: compra de mercancías al contado. Se desembolsa el dinero en el mismo momento de la compra.
- Gasto antes que pago: compra de mercancías a crédito. Primero se realiza la compra y en un momento posterior el pago.
- Pago antes de gasto: anticipo a los proveedores. Primero se realiza un pago a un proveedor en concepto de adelanto por un gasto que aún no se realizó.
- Pago que no supone un gasto: compra de una máquina al contado. La compra de inmovilizado es una inversión.
- Gasto que no supone un pago: amortizaciones del inmovilizado. Las amortizaciones para compensar la depreciación son un gasto pero no suponen ningún desembolso de dinero.

7. Clasificación de los procesos de pago (y cobro)

A la hora de clasificar el proceso de cobro podemos hacerlo de dos modos:

- Según el componente temporal
 - Pago al contado. Se produce cuando no existe un lapso temporal entre la compra/ venta y el pago.
 - Pago aplazado o a crédito. Se produce cuando existe una diferencia temporal entre la compra y el pago. Por ejemplo esto sucede con los pagos a 30 o 60 días.
- Según la forma
 - Pago no documentado. Es todo aquel en el que no se crea un documento distinto de la factura para ejecutar la acción de pago. Se debe puntualizar que la factura no es un documento acreditativo de pago, puesto que su existencia acredita que existió una transacción comercial, pero no implica la existencia de un pago.
 - Pago documentado. Es el que se realiza con documentos justificativos distintos de las facturas, tales como cheques, letras de cambio..., etc

8. Gestión y planificación de tesorería

La gestión de la tesorería es un concepto más amplio que el de tesorería e implica un control de los flujos monetarios y su conexión con los flujos comerciales, es decir, como un control del dinero que entra y sale, a donde va, en qué momento y que costes, o beneficios, producen esos movimientos.

En este sentido, sus principales funciones son el control y gestión de:

- Dinero disponible.
- Fondos retenidos en corriente. Cuentas que se espera que se transformen en liquidez, pero aún no lo son, por ejemplo, la cuenta de clientes.
- Las cuentas de clientes y proveedores y el circuito de cobros y pagos.

- Las necesidades de liquidez a corto plazo.
- Los excesos o recursos ociosos de liquidez.
- Control y gestión de las operaciones con entidades financieras.

El objetivo de este control es:

- Minimizar las necesidades de financiación ajenas y los costes financieros.
- Reducir al máximo los fondos retenidos en corriente (buscar su liquidez)
- Minimizar el coste de las transacciones, los riesgos monetarios y aquellos inherentes al crédito en las ventas.

9. Necesidades de previsión

Un requisito imprescindible para la previsión es la recogida de información. Sólo disponiendo de la información en el momento adecuado, y con la calidad necesaria, se podrán establecer previsiones fiables.

La previsión consiste en “pasar de una causa real o prevista (ventas, compras, inversiones, etc.) a una consecuencia prevista (cobros, pagos, abonos, etc.). El objeto de la previsión no es otro que facilitar la gestión de la tesorería diaria permitiendo al tesorero anticipar sus actuaciones (movilizaciones de crédito, traslados de vencimiento, etc.) de forma que optimice los resultados financieros.

Las previsiones de cobros y pagos a realizar vendrán dadas por operaciones ya contabilizadas o por una oportuna recogida de los compromisos adquiridos. En cualquier caso se debe ponderar la probabilidad de ocurrencia en fechas e importes.

Este proceso planificador, en lo que a la tesorería se refiere, se articula en una serie de documentos o ficheros informatizados basados en pronósticos a plazos diferentes de tiempo que habitualmente cubren un horizonte temporal entre un año, un mes, una semana e incluso el día a día.

Las previsiones de tesorería permiten prever los saldos de la misma en distintos momentos tratando de minimizar las consecuencias o efectos de una carencia o un exceso de liquidez.

De todo lo dicho hasta aquí deducimos como el tesorero de una empresa debe efectuar una serie de “procesos previsionales”.

A efectos de presentación les daremos un inicio y un fin, pero en la práctica son un todo continuo y deslizante donde en cada fin de periodo (año, mes, día) se da entrada al siguiente. En esquema, dicho proceso sería el siguiente:

1. Confección del presupuesto de tesorería previsional anual. Suele establecerse en formato mensual o trimestral. El objetivo es que en base a los presupuestos de explotación, de inversiones o de movimientos fuera de la explotación, ver si la financiación de la empresa está ajustada.
2. Confección de presupuestos de tesorería a medio plazo o de trabajo, para periodos trimestrales o semestrales cuyo objeto es el de concretar más certeramente las necesidades de financiación o colocación.
3. Confección de las previsiones para los próximos 7 a 15 días en fechas de operación y de valor, cuenta bancaria, por cuenta bancaria, con la finalidad de lograr un equilibrio entre bancos sin costes financieros añadidos, y buscando que la tesorería ociosa tienda a cero.

El objeto del conjunto de presupuestos de Tesorería es prever el modo en que la empresa va a financiar sus necesidades. Indica, periodo a periodo - mes, quincena, semana o día a día - los déficits o los superávits de tesorería de la empresa.

En caso de déficits, el tesorero deberá negociar con los bancos las líneas y modalidades de financiación a corto plazo necesarias (préstamos, descuentos o créditos); en caso de superávit, por el contrario, procurará colocar los excedentes temporalmente (en productos sin riesgo).

10. El presupuesto anual de tesorería

El empresario, aplicando los conocimientos de que dispone sobre las pautas de cobro y pago, debe de establecer un primer esbozo de la situación de tesorería, mensual o trimestralmente.

Esa previsión de acciones económicas: ventas, compras, gastos e inversiones se acaban plasmando en tres documentos informativos que conforman la “síntesis presupuestaria”. Estos documentos son:

1. La cuenta de resultados previsional que recoge todos los flujos de naturaleza económica y financiera.
2. El balance previsional que mostrará la situación de equilibrio/desequilibrio que alcanzará la empresa en función de los objetivos que marquen los presupuestos operativos y de inversiones.
3. El estado de flujos de caja previsional y el presupuesto de tesorería: en los que aparecerán las causas de origen y aplicación de los fondos y todos los cobros y pagos derivados de cualquier operación prevista para el ejercicio. Ambos aglutinan, en cierta medida, el contenido de los anteriores (cuenta de resultados previsional y balance previsional), puesto que de cada uno de ellos se derivan cobros y pagos que involucrarán a la tesorería. Por esto el presupuesto de tesorería se sitúa al final de la secuencia lógica en la elaboración del modelo presupuestario anual.

Si bien la previsión se realiza a un año, una estimación mensual permitirá situar los eventos relacionados con su actividad, identificando los vencimientos de los créditos a los clientes, de los pagos a proveedores.

Por otra parte permitirá realizar una coordinación bancaria más eficiente y le proporcionará un instrumento para intentar posicionar los cobros en los momentos que más le convengan.

A la hora de elaborar la previsión de tesorería es importante hacerlo de un modo claro y ordenado, diferenciando los pagos y los cobros, así como los conceptos por los que estos se producen (pagos a proveedores, reparación, cobros por venta de mercancías...).

Los elementos clave que conforman el cuadro de previsiones son:

- Saldo inicial El saldo de tesorería inicial de cada mes cuadrará con el saldo final del mes anterior.
- Total cobros Este será el resultado de sumar todos los cobros efectuados o previstos para cada mes tales como la venta de mercancías, subvenciones, préstamos, etc.
- Total pagos Este será el resultado de los pagos efectuados o previstos cada mes por conceptos como la compra de mercancías, salarios, impuestos....
- Saldos netos Es la diferencia entre los ingresos y los gastos que se prevén para un determinado mes, puede ser negativo o positivo.
- Saldo final Es la suma entre el saldo inicial (el remanente o deuda que tenemos del mes anterior) y el saldo neto del mes. Si el saldo final es negativo ese mes existirá una falta de liquidez por lo que se deberá recurrir a la financiación externa o bien intentar adelantar pagos o atrasar cobros. Es muy importante tener la previsión actualizada, es decir, se debe reflejar cualquier cambio que se produzca con referencia a los pagos o cobros. Si un cliente no nos puede pagar en el plazo estipulado deberemos cambiar nuestra previsión ya que se modifican los saldos de todos los meses siguientes.

11. Errores en la gestión de tesorería

Existen una serie de errores habituales en la gestión de la tesorería. Conocerlos permitirá evitarlos o reducir su incidencia sobre las demás áreas de la empresa.

- Minusvalorar la importancia de la correcta gestión de la tesorería, posponiéndola frente a otros aspectos de la gestión (comercial, administrativa, económica...) pagando las consecuencias de esto – carencia de liquidez- con elevados costes financieros.
- Elaborar la previsión de tesorería en base a criterios contables y no de gestión. confundiendo los ingresos y los gastos con cobros y los pagos.

- No efectuar una identificación completa y exhaustiva de todos los gastos e ingresos.
- Espaciar excesivamente los plazos de revisión de la tesorería
- No realizar una estimación de ventas para el futuro
- No corregir de forma inmediata las previsiones de tesorería a medida que se va disponiendo de la información
- No determinar o fijar el nivel óptimo de liquidez para la empresa
- Operar con altos niveles de endeudamiento a corto plazo
- No tener control sobre las condiciones bancarias que nos ofrecen las distintas entidades.
- No incentivar el cobro rápido de las ventas o servicios que efectuemos. Puede ser más rentable económicamente hacer un descuento por pronto pago del 5% que esperar 90 días a efectuar el cobro y soportar los costes financieros de un 10%.
- No contar con programas informáticos que faciliten las tareas de gestión de tesorería (existen programas de software gratuitos que pueden utilizarse)
- Durante años se ha utilizado el crédito a corto plazo y sus continuas renovaciones como sustituto de préstamos a largo plazo.

12. Negociar con las entidades financieras

Los empresarios independientemente de su gestión de tesorería sobre gastos e ingresos suelen tener que recurrir a las entidades financieras para compensar desajustes de tesorería o para financiar otro tipo de operaciones. Las entidades que gestionan estos instrumentos son Bancos, Cajas, Organismos oficiales como el Instituto de Crédito Oficial (ICO), cooperativas de crédito..

La negociación bancaria es por lo tanto un aspecto básico en la gestión empresarial debido a la constante necesidad de recursos financieros. El gestor de la tesorería debe conocer los tipos y características específicas de los bancos y cajas que operan en el mercado así como las comisiones, intereses y gastos bancarios y el número de entidades con las que queremos o debemos trabajar.

Principios básicos de la negociación bancaria

- Saber de forma concreta qué necesitamos de la entidad financiera y si es posible cuando.
- Anticiparnos a las necesidades financieras de la empresa. Negociar con margen, anticipar y prevenir nuestras necesidades futuras permitirá una posición negociadora más fuerte.
- Conocer la información que nos demandará la entidad financiera y los requisitos que nos va a exigir.
- Buscar y encontrar el interlocutor adecuado en cada momento y para cada tipo de operación.
- Negociar siempre que sea posible, en términos de paquete, es decir, todos los servicios bancarios que vamos a necesitar en un bloque.
- Negociar siempre con más de un banco. Comparar e ir mejorando condiciones de financiación y comisiones.
- Cumplir los compromisos asumidos y no ocultar información al banco
- Realizar el seguimiento de las negociaciones: fijar fechas concretas para la resolución de solicitudes.
- Tener en cuenta que cuanto más grande es la entidad financiera, nos tratarán de forma menos individualizada.

13. Control

El arqueo de caja es el análisis de las transacciones del efectivo, en un momento determinado, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y si el saldo que arroja esta cuenta corresponde con lo que se encuentra físicamente en caja en dinero efectivo, cheques o vales. Sirve también para saber si los controles internos se están llevando adecuadamente.

La conciliación bancaria a la contrastación de los movimientos del libro bancos de la entidad con los saldos de los extractos bancarios en una fecha determinada, para verificar su conformidad y determinar las operaciones pendientes de registro en uno u otro lado. La conciliación de saldos contables y bancarios permite verificar si las operaciones efectuadas por la oficina de tesorería han sido oportuna y adecuadamente registradas en la contabilidad.

Para garantizar la efectividad del procedimiento de conciliación debe ser efectuado por una persona no vinculada con la recepción de fondos, giro y custodia de cheques, depósito de fondos y/o registro de operaciones. Corresponde a la administración designar al funcionario, responsable de la revisión de las conciliaciones bancarias efectuadas pudiendo ser el contador u otro funcionario.

III.- MATERIALES Y MÉTODOS

3.1.- Tipo y nivel de investigación

- Enfoque: Mixto, porque se ha realizado una valoración cuantitativa y cualitativa.
- Tipo: Aplicada, porque se ha establecido lineamientos de control interno específicamente para el área de tesorería de la empresa Molinera Tropical que busca resolver problemas prácticos generando un aporte.
- Niveles: Descriptiva: El presente trabajo de investigación es del tipo Descriptiva porque describiremos situaciones y eventos, estudiaremos como es y como manifiesta determinado fenómeno.

3.2.- Diseño de investigación

- El diseño de investigación en el presente proyecto es del tipo No Experimental por lo que recogeremos información con respecto al objeto de estudio aplicando instrumentos como encuesta, cuestionarios, fichas de observación, etc.
- Transversal porque se analizará la relación que tiene el área de tesorería con las demás áreas de la empresa.
- Prospectivo porque la aplicación de los lineamientos de control interno a proponer para el área de tesorería mejorará la gestión operativa tanto de área misma como de la empresa.

3.3.- Población y muestra

La población está representada por la empresa Molinera Tropical S.A.C.

La muestra será el área de Tesorería de la empresa Molinera Tropical S.A.C., los elementos de la muestra serán el gerente general, jefe del área, asistente de bancos, cajero.

3.4.- Criterios de selección

Para seleccionar los elementos de la muestra se ha considerado los siguientes criterios:

Las personas que integran el área de tesorería han sido seleccionadas para poder definir los procesos que se realizan en el área y obtener información para poder elaborar los flujogramas.

Se considera al gerente general para conocer si conoce la importancia de contar con un área de control interno, teniendo en cuenta todas las operaciones que realizan en la organización y el control que debe haber en cada una de ellas.

3.5.- Operacionalización de variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
Control Interno	Un proceso efectuado por la junta directiva de una entidad, para proveer seguridad razonable respecto del logro de objetivo.	La variable control interno se define operacionalmente en objetivos, elementos, principios y métodos de evaluación.	Objetivos del Control Interno.	Proteger activos	Encuestas Entrevistas Cuestionarios Fichas de Observación Análisis Documental
			Elementos del control interno.	Verificar la razonabilidad	
				Organización	
				Procedimiento	
				Personal	
			Principios.	Supervisión	
				Segregación de funciones	
				Autocontrol	
				Desde arriba y hacia abajo	
				Costo menor que beneficio	
				Eficacia	
			Métodos de evaluación.	Confiabilidad	
				Documentación	
Descriptivo					
Gráfico					
Tesorería	Es un área de la organización que se encarga del cobro y pago de dinero que se haya realizado por cualquier circunstancia.	La variable tesorería se define operacionalmente en funciones del área de tesorería, ciclo de tesorería, objetivos del control interno del ciclo de tesorería y riesgos al no lograrse los objetivos.	Funciones del área de tesorería	Administración del efectivo	
				Custodia del efectivo	
			Ciclo de tesorería	Necesidades del efectivo	
				Ciclo de ingreso	
				Ciclo de adquisición y pago	
				Inversiones	
			Objetivos de control interno del ciclo de tesorería	Autorización	
				Procesamiento y clasificación	
				Verificación y evaluación	
				Protección física	

			Riesgos operativos	Saldos incorrectos	
				Pagos no autorizados	
				Doble registro.	
				Pérdida de dinero	
Gestión Operativa	La gestión operativa de tesorería es el conjunto de técnicas y procedimientos destinados a gestionar óptimamente los fondos monetarios de la empresa.	La gestión operativa del área de tesorería se define de manera operacional en lo siguiente: estados básicos de tesorería, la gestión de pagos y cobros; y el control	Estados básicos	Presupuesto de tesorería	
				Estado de cash flow.	
			Gestión de pagos y cobros	Flujo de cobro	
				Flujo de pago	
			Control	Arqueos	
				Liquidaciones	
				Conciliaciones	
				Archivos	
Reportes					

3.6.- Técnicas e instrumentos de recolección

El método de investigación que se aplicará es el Método Empírico por lo que estudiaremos las características fundamentales y las relaciones esenciales del objeto de estudio.

Se aplicarán las siguientes Técnicas de Investigación:

Observación: permitirá obtener una percepción directa de las actividades que realiza la empresa, así como los diferentes procesos operativos que incurren para llevar a cabo dichas actividades. Se empleará la observación de campo y las fichas de observación.

Entrevista: adquisición de la información donde se establece una comunicación directa con el entrevistado con el objetivo de llenar cuestionarios, además de las guías de entrevista y las guías de encuesta.

Documentación: recopilación de información de la entidad.

3.7.- Procedimientos

El proceso de recolección de datos se inició con la entrevista al gerente general de la empresa que nos ayudará a evaluar el nivel de control interno en la empresa, luego se procederá a entrevistar al jefe del área de tesorería para poder conocer los tipos de procesos que realiza su área. Así mismo se aplicó cuestionarios al personal del área de tesorería para verificar la funcionalidad del área.

3.8.- Plan de procesamiento y análisis de datos

Se aplicó el cuestionario dividido en las diversas áreas de tesorería tales como: Control Interno, Organización, Tesorería: Caja y bancos, Se contabilizan la cantidad de Si y No que arrojan como respuestas los cuestionarios y se evalúa el nivel de desempeño del área determinando las deficiencias, riesgos y el nivel de control que existe.

3.9.- Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
TÍTULO: DISEÑO DE LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN OPERATIVA EN EL ÁREA DE TESORERÍA DE LA EMPRESA MOLINERA TROPICAL DEL NORTE SAC				
Formulación del problema	Marco teórico	Objetivos	Hipótesis General	Variables
¿En qué medida, los lineamientos diseñados para el control interno mejorarán la gestión operativa del área de tesorería de la empresa Molinera Tropical del Norte SAC?	Control Interno a.- Definición b.- Objetivos c.- Elementos d.- Principios e.- Importancia f.- Limitaciones de control interno g.- Métodos de Evaluación	OBJETIVO GENERAL Diseñar lineamientos de control interno para mejorar la gestión operativa del área de tesorería de la empresa Molinera Tropical del Norte SAC.	El establecimiento de lineamientos de control interno mejorará de manera significativa la gestión operativa del área de tesorería en la empresa Molinera Tropical SAC.	VARIABLE INDEPENDIENTE Control interno
	Tesorería a.-Definición b.-Funciones c.- Ciclo de tesorería d.- Objetivos del control interno del ciclo de tesorería. e.- Riesgos operativos.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS a.- Descripción de la empresa. b.- Diagnosticar la confiabilidad del control en los procesos o actividades operativas del área de tesorería mediante cuestionarios de control interno c.- Identificar mediante flujogramas las deficiencias, causas, efectos y riesgos de las actividades del área de tesorería.		VARIABLE INTERVINIENTE Tesorería
	Gestión Operativa a.-Conceptos b.- Proceso c.- Control.			VARIABLE DEPENDIENTE Gestión operativa

DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de estudio y Diseño de investigación	Población	Muestra	Técnicas e instrumentos de recolección.
<p>Tipos: a.-Enfoque: Mixto. b.-Tipo: Aplicada. c.-Niveles: Descriptiva.</p> <p>Diseño a.-No Experimental b.-Transversal</p>	<p>La población está representada por la empresa Molinera Tropical S.A.C.</p>	<p>La muestra será el área de Tesorería de la empresa Molinera Tropical S.A.C.</p>	<p>Se aplicarán las siguientes Técnicas de Investigación:</p> <p>Observación: permitirá obtener una percepción directa de las actividades que realiza la empresa, así como los diferentes procesos operativos que incurren para llevar a cabo dichas actividades. Se empleará la observación de campo y las fichas de observación.</p> <p>Entrevista: adquisición de la información donde se establece una comunicación directa con el entrevistado con el objetivo de llenar los formatos establecidos en el marco conceptual – COSO, además de las guías de entrevista y las guías de encuesta.</p> <p>Documentación: recopilación de información de la entidad.</p>

3.10.- Consideraciones éticas

Las entrevistas y encuestas aplicadas al gerente y personal del área de tesorería se han realizado respetando la privacidad de sus datos personales para evitar problemas con el clima institucional y poder obtener la información más acertada y poder llegar a cumplir con los objetivos del presente trabajo de investigación.

IV.- RESULTADO

4.1.- Descripción de la empresa

4.1.1.- Aspectos generales de la empresa

La empresa Molinera Tropical SAC. inicia sus actividades en la región Lambayeque a partir del año 1999 por iniciativa de la familia Padilla Lozada, quienes incursionaron en el negocio de molienda de arroz desde el año 1994 en la zona de Jaén y Nueva Cajamarca, dedicándose desde entonces al servicio de pilado de arroz en cáscara y seleccionado por color.

El desarrollo de la empresa en la región Lambayeque, se da gracias a la capacidad de gestión, al aprovechar el incremento del consumo de arroz en la población y el manejo de tecnología de punta y recurso humano calificado.

4.1.2.- Misión y Visión

Misión

Brindar productos de calidad, modernizando nuestra industria para obtener una máxima rentabilidad con un alto sentido de responsabilidad y compromiso con el cliente, trabajadores y la sociedad”.

Visión

“Ser a mediano plazo la empresa líder en la comercialización, procesamiento y abastecimiento de arroz en el Perú”

4.1.3.- Objetivos

Objetivo empresarial

Establecer estándares de calidad de nuestros productos y servicios, implementar canales de distribución a nivel nacional, internacional, posicionar nuestras marcas en los consumidores a nivel nacional y tener participación en el comercio regional.

Objetivos específicos

- Implementar nuevos canales de distribución directos indirectos en la ciudad de Lima y las principales ciudades del país.
- Generar nuevas políticas de crédito y acopio de arroz cascara y blanco, para abastecer a los nuevos mercados.
- Disminuir los niveles de pérdidas en los procesos de producción
- Establecer alianzas estratégicas con los operadores logísticos.

4.1.4 FODA empresarial

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Los equipos e infraestructura con la que cuenta la empresa Molinera Tropical del Norte S.A.C contribuyen a la disminución de costos y tiempo.• Tener como cliente principal a Makro en toda la región Norte y Lima que siempre están realizando requerimiento de arroz.• Tener una buena imagen crediticia en las entidades financieras.• Tener una tasa de interés inferior para las habilitaciones a clientes por debajo de la competencia.	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento en otros negocios utilizando desechos del arroz como la pajilla para convertirlas en pacas y venderlas a San Fernando y así obtener otro ingreso.• Atender los requerimientos de los agricultores desde la habilitación de semilla, efectivo para pagar el uso de agua, fertilizantes, agroquímicos hasta la cosecha de los mismos con la intención de que el agricultor ingrese su arroz al molino y lo venda ya sea en cáscara o blanco y así no desabastecerse de materia prima.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Las remuneraciones no son equitativas.• Falta de organización y comunicación entre áreas para realizar un trabajo en equipo, cada área desea sobresalir sin importar los objetivos de la organización.• Falta de control en todas las operaciones realizadas.• El inicio de varios proyectos invirtiendo en algunos que no se llegan a realizar.• No tener garantía ante clientes morosos.	<ul style="list-style-type: none">• Los fenómenos naturales como lluvias, o escasez de las mismas.• La subida del dólar debido a que la mayoría de leasing que tiene la empresa es con ésta moneda.• Estafas por clientes inescrupulosos.

4.1.5 Organigrama General

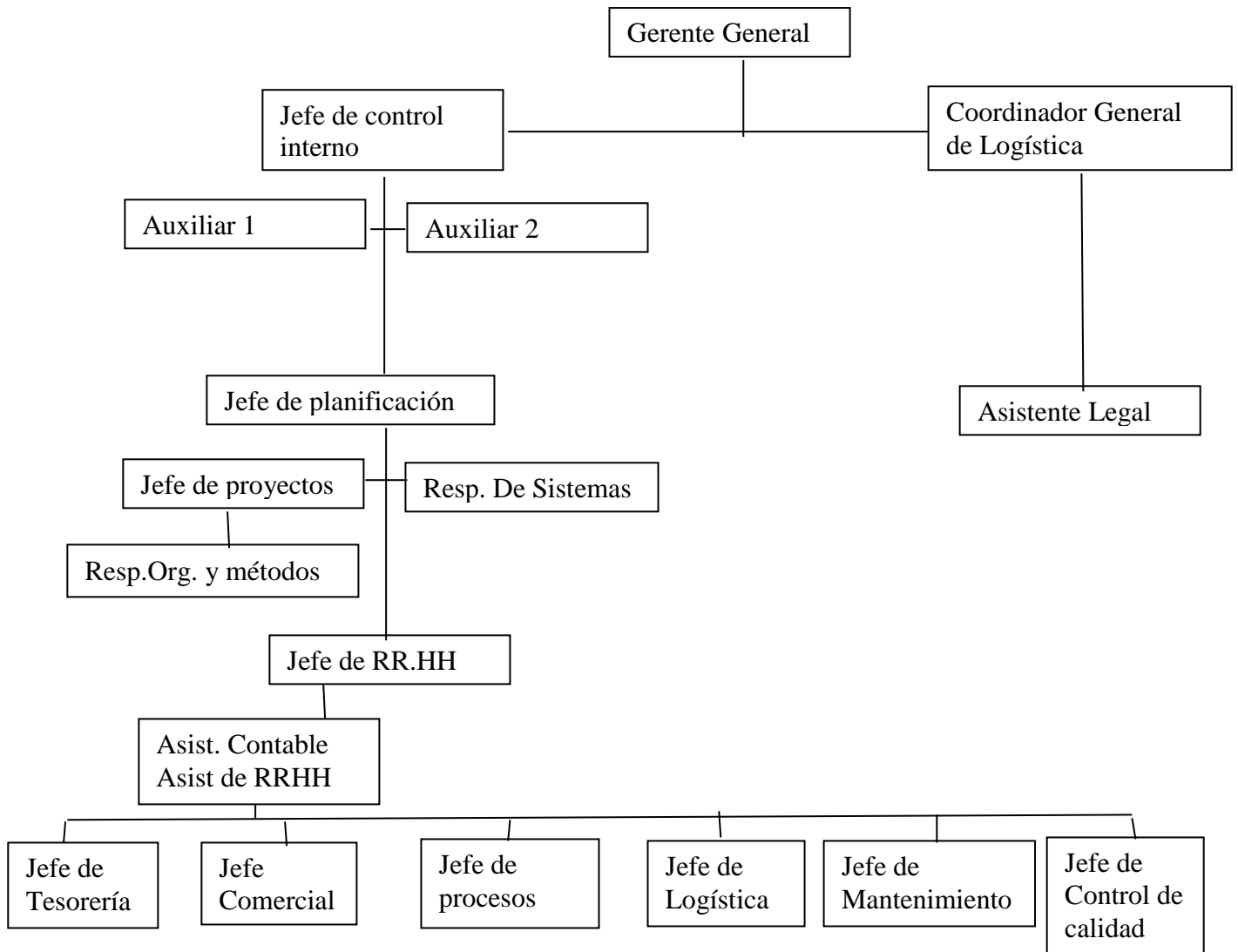


Figura 2:
Organigrama General de la Empresa

Fuente: Molinera Tropical del Norte SAC

Año: 2018

Comentario:

En la estructura organizativa proporcionada por la empresa se observa lo siguiente:

- Cuenta con un área de control interno, pero aún no se encuentra implementada.
- No cuenta con un área administrativa.

4.1.6.- Organigrama del área de Tesorería

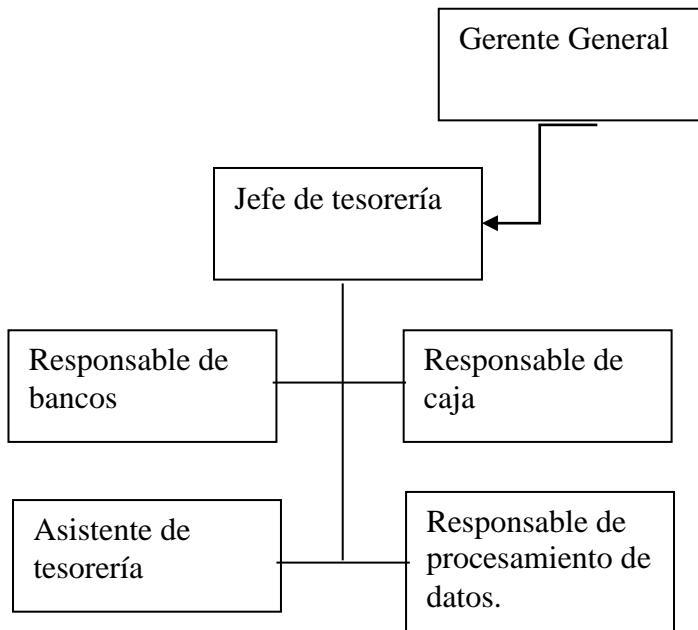


Figura 3:

Organigrama del área de Tesorería

Fuente: Molinera Tropical del Norte SAC

Año: 2018

Comentario:

En el organigrama del área de Tesorería, se identifica claramente:

El personal responsable de CAJA que realiza las siguientes operaciones:

- Ingreso de efectivo:
 - Por la venta de productos o subproductos como polvillo, pajilla, baldes usados, chatarra, envases.
- Egreso (Efectivo y/o cheques)
 - Pago a proveedores
 - Pago detracciones ivap
 - Pago de planillas
 - Vales por rendir (viáticos, movilidad, etc).

El personal responsable de BANCOS realiza las siguientes operaciones:

- Conciliaciones bancarias
- Atención a clientes como apoyo en época de campaña.

El personal responsable de procesamiento de datos no existe.

4.1.7.- Resultado de la entrevista al gerente general de la empresa.

La entrevista se realizó el día 09 de noviembre del 2018 al gerente de la empresa Molinera Tropical del Norte SAC para obtener información referente sobre el Control Interno en la empresa.

- La pregunta sobre el giro de la empresa mencionó que se dedica al procesamiento y comercialización de arroz y tiene 17 años en el ambiente molinero.
- Sobre la pregunta si la empresa cuenta con área de Control Interno respondió que recién se está implementando debido al crecimiento de la empresa.
- Al hacerle la pregunta: Cree necesario contar con el área de Control Interno?, mencionó que sí, puesto que está creciendo y existen más procesos, quiere tener la plena seguridad de que en el área de Tesorería no existan malos manejos de dinero.
- La empresa no cuenta con un área administrativa, porque es el área de control interno quien realiza las mismas funciones.
- Por otra parte, con respecto a la pregunta sobre las transparencias de las operaciones que se realizan en Tesorería manifestó que ese tema siempre ha sido su preocupación y es por esta razón su afán por realizar un control.
- A la pregunta si el Gerente participa en el manejo de efectivo respondió que no.
- Con respecto a que si existen políticas vigentes para el custodio de dinero y títulos valor mencionó que si existen, no las conoce al pie de la letra no pueda dar la seguridad de que si se están cumpliendo.
- Con respecto a su personal si están debidamente capacitados el manifiesta que sí y que cuenta con un área de Recursos Humanos que se encarga de verificar el tema de las capacidades del personal.

4.2.- Diagnosticar la confiabilidad del control en los procesos o actividades operativas del área de tesorería mediante cuestionarios de control interno

Para desarrollar este objetivo los cuestionarios de control interno se dividieron en sub cuestionarios para facilitar el procesamiento de los datos.

Cuestionario sobre el control interno en la empresa:



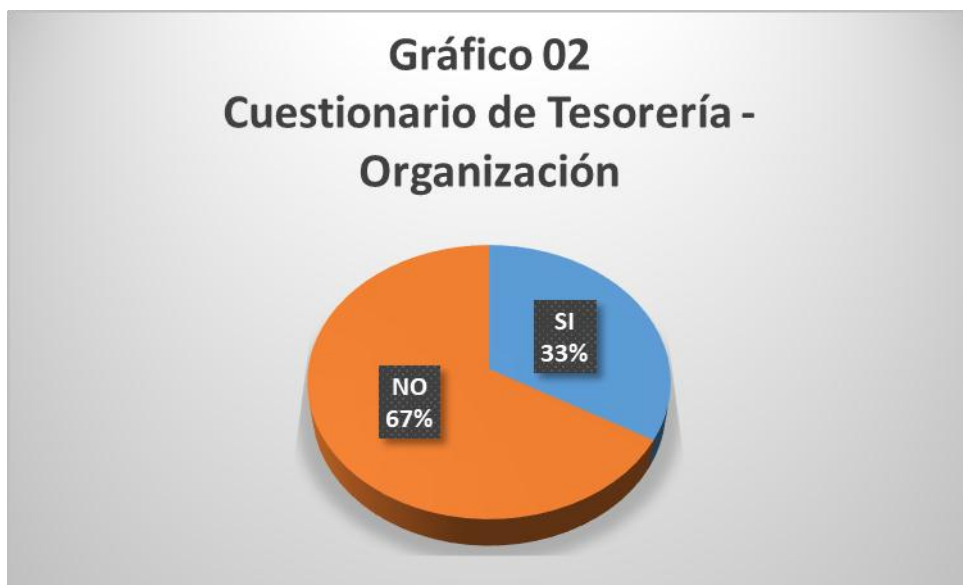
Con respecto al cuestionario que se aplicó para evaluar el sistema de control interno arrojó que los acuerdos adoptados en las sesiones del área de control interno no son ejecutados debido a que el área de control interno realiza operaciones administrativas como por ejemplo la autorización de pagos. Además no cuenta con un mapa de procesos y flujogramas para poder realizar el control al área de tesorería. De la misma manera al no estar implementada el área de control interno no se realiza la sensibilización al resto de personal de la empresa, por tal motivo se pierde la identificación de los objetivos empresariales que se deben considerar como rumbo.

También se observa que el área de control interno no elabora informes periódicos debido a que no monitorea los procesos y operaciones que realiza el área de tesorería, ya que esta área tampoco cuenta con procesos establecidos, lo cual perjudica en la

realización de un feedback para poder realizar correcciones de operaciones para evitar su duplicidad de pagos. Otra consecuencia de no elaborar informes de revisión periódica gerencia desconoce la problemática que existe en el área de tesorería generando desconfianza en el personal.

Cuestionario área de tesorería:

Con respecto al cuestionario que se aplicó al área de tesorería se ha dividido en las siguientes secciones:



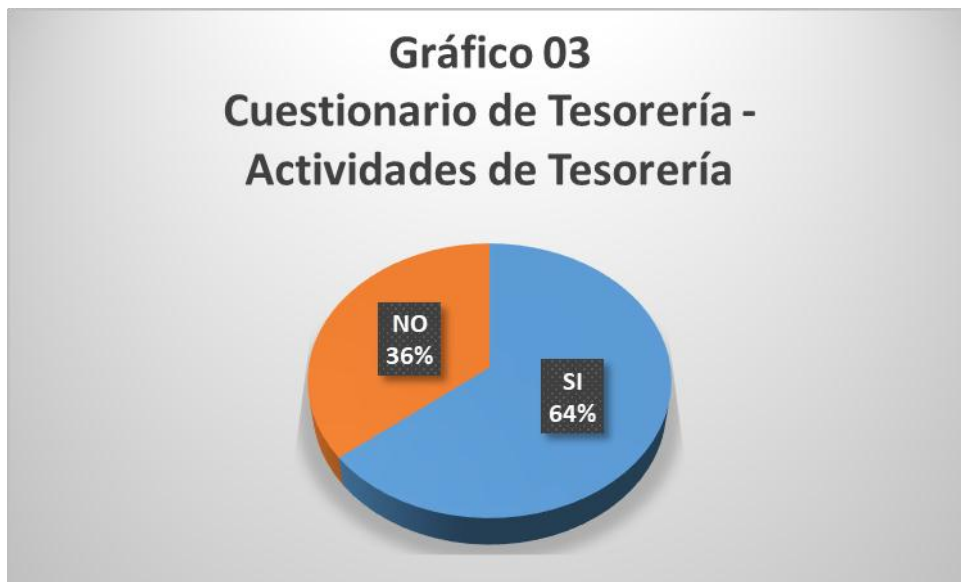
a. Organización

De las 6 preguntas con respecto a la organización del área de tesorería el 66.7% indica que no se encuentra bien organizada debido a que no cuenta con instrumentos de gestión tales como el reglamento de organización y funciones, no tiene un plan operativo, si bien es cierto que cuenta con un organigrama pero este no es funcional a las actividades que realiza ya que existe el área de procesamiento de datos que en la realidad realiza ingresos o registros de producción y ni en forma física se encuentra dentro del área de tesorería.

b. Actividades del área de tesorería

El Jefe del área de Tesorería realiza las siguientes operaciones:

- Revisión diaria del cronograma de pago en los dos horarios establecidos 8:45 a.m y 3:15 p.m
- Realizar la distribución del efectivo con la finalidad de cumplir con las obligaciones de pago que tenga la empresa diariamente
- Revisar la rendición de las operaciones que ha realizado diariamente el asistente de caja
- Revisión de todas las operaciones ingreso/egreso que se realicen a través de caja o transferencias bancarias
- Arqueo de caja
- Trámites bancarios (Apertura de cuentas, trámites para préstamos bancarios, dispositivos electrónicos, cobro de leasing, pagarés y otros inconvenientes o trámites bancarios)
- Custodia de chequeras, dispositivos electrónicos, sellos
- Apoyo a caja y asistentes bancarios cuando se presenten inconvenientes o permisos.



De las 28 preguntas con respecto a las actividades de tesorería el 64% indica que el área realiza varias actividades para cubrir con todas las obligaciones que tiene la empresa como pago a proveedores, pago al personal, pagarés, leasing, etc. Si el área

realiza varias actividades lo que debe hacer control interno es dar seguimiento a cada una de estas para asegurar la razonabilidad de las operaciones. El personal del área de tesorería no pasa el filtro del área de recursos humanos, es decir que el personal de esta área mayormente son familiares u personas de su misma religión del gerente general que no se encuentran capacitados ni cumplen con los requisitos del perfil del puesto.

El área de tesorería no cuenta con un presupuesto ni mensual ni anual, debido a que el área comercial no informa sobre fechas ni montos de cobro, perjudicando la atención de los requerimientos de las diversas áreas de la empresa obligando a realizar endeudamiento financiero.

c. Caja y Bancos



De las 10 preguntas el 60% indica que el resguardo del efectivo, medios de pago, sellos, token, no es el adecuado para la cantidad que se maneja diariamente puesto que no cuenta con una caja fuerte, siendo guardados en la misma oficina en un cajón con llave que podría ser fácilmente vulnerados.

Ante la pregunta sobre la capacitación del personal, si bien es cierto que el personal no cumplía con el perfil, la capacitación por parte del jefe de tesorería es realizada con mucha constancia y preocupación debido al riesgo que conlleva las

operaciones mismas por la utilización de efectivo ya sea en pagos en efectivo o transferencias bancarias).

En cuanto si se han implementado o no las medidas correctivas están se dan solo si surge algún inconveniente o pérdida del efectivo.

Programación de caja

De las 11 preguntas con relación a la programación de caja el 91% indica que el área de tesorería no puede realizar una programación de pagos ni semanal, mensual o anual; para tener ésta información depende del área Comercial quién es quien debe proporcionar el cronograma de pagos de los clientes, dicho informe no es entregado al área de Tesorería y los requerimientos de pagos son programados a último momento.

Por otro lado, el 9% indica que cada egreso y/o ingreso que se realiza en tesorería siempre se archiva la documentación sustentatoria para consultas o informes posteriores según el área que lo requiere.

Movimientos bancarios

Las cuentas corrientes son conciliadas diariamente por el asistente de bancos personalmente las que han teniendo mayores movimientos, es decir no se concilian todas las cuentas.

Para las conciliaciones se emplea un formato en Excel que es sustentado por el reporte de banco versus sistemas. Todas las conciliaciones diarias son anexadas al archivo de caja que es entregado al siguiente día al área de control interno junto con todos los movimientos que se ha tenido ya sea por caja o emisión de cheques.

El asistente de bancos manifiesta que el área contable le solicita un estado de cuenta para que realicen la conciliación mensual y cuando existen movimientos que no conocen su procedencia estos son consultados al jefe de tesorería o al asistente de bancos.

d. Recaudación de ingresos



De las 12 preguntas el 67% indica que todos los fondos recaudados son ingresados a caja diariamente, todos están debidamente autorizados por el jefe de tesorería, pero no todos son depositados en las cuentas bancarias el mismo día debido a que según lo manifestado en los cuestionarios la cajera se olvida de realizar los depósitos en las cuentas bancarias. Todos tienen documento de sustento, pero el 33% se observa que no existe un resguardo seguro para lo recaudado.

e. Cobranza: Ingreso de fondos

En esta parte del cuestionario se han realizado las preguntas necesarias para saber cómo se realiza la cobranza a los clientes, pero el área de tesorería desconoce las políticas criterios fechas de pago, porque este proceso es realizado por el área comercial en la sucursal de lima.

f. Pago de obligaciones

Para el pago de obligaciones, es el jefe de tesorería quien verifica la autorización y el sustento, para realizar los pagos respectivos al no haber políticas de desembolso es el criterio de este (jefe de tesorería) el que decide el medio de pago a utilizar para realizar los pagos. Cuando los montos de obligaciones a pagar son mayores a

10 mil soles es el jefe de tesorería quien decide el medio de pago, que mayormente son pago a proveedores, cts, afp, etc. Y si los montos son menores la decisión es de parte del cajero.

Con respecto a los recibos emitidos por los pagos todos tiene un orden correlativo y es de esta manera que son archivados junto al sustento de pago para ser entregados al área de control interno.

4.3.- Identificar mediante flujogramas las deficiencias, causas, efectos y riesgos de las actividades del área de tesorería.

El área de tesorería no cuenta con flujogramas establecidos por tal motivo basándonos en la información obtenida luego de la aplicación de las entrevistas, cuestionarios y la técnica de la observación se han realizado flujogramas mostrando los diversos procesos que atiende el área, para poder identificar en ellos las deficiencias y riesgos de sus actividades.

Estos flujogramas se han dividido en tres:

- Flujograma de Programación y atención de pagos.
- Flujograma de Caja
- Flujograma de Bancos

Al realizar las visitas a la empresa se han realizado las siguientes observaciones:

- El horario de atención de caja es de 8:30 am a 12:00 por la mañana y por las tardes de 3:30 pm a 6:00pm.
- Según el organigrama del área de tesorería existe un jefe de tesorería, una persona encargada de caja, otra responsable de bancos, un asistente y una persona encarga del procesamiento de datos, pero a este último no se pertenece a dicha área.
- Las operaciones programadas en el día no todas se realizan y son reprogramadas diariamente, esto debido a que no existe una buena coordinación en el momento de realizar la programación. La persona encargada de realizar los depósitos sale mayormente a partir de las 11:00 a.m a más observando que ya es tarde para que pueda realizar todas las operaciones porque en muchos de los casos se deben hacer

en distintas entidades bancarias teniendo en cuenta que el horario de salida de los trabajadores es a la 1:00 p.m entonces ya no regresa hasta la tarde quedándose algunas veces con el riesgo de quedarse con efectivo por descoordinaciones que haya con el jefe de Área; en horarios de la tarde también se observa el mismo inconveniente y las rendiciones lo registran pasadas las 7:00 p.m o ya no son registradas en el día, ocasionando que se acumule el trabajo para el día siguiente y los saldos de cajas no sean reales.

- Las cajas no se entregan en los horarios establecidos para su revisión.
- Los arqueos se realizan dos veces al día, uno al medio día y otro en la noche.
- La comunicación entre el personal de la misma área muchas veces no es la adecuada, cuando hay algún inconveniente suele haber fricciones que causa muchas incomodidades entre ellos ejemplo con la atención a los clientes, depósitos no coordinados, no se ponen de acuerdo en el momento de emitir una información no resolviendo las inquietudes que puedan tener otras áreas.
- Cuando Contabilidad y/o otras áreas les pide alguna información no les proporcionan, ni le hacen seguimiento o simplemente les dicen que no saben buscar alternativas que puedan solucionar las dudas, entonces las demás áreas van a Control Interno para que les solucione temas que el mismo personal de Tesorería lo puede resolver.
- El jefe de tesorería no delega funciones recargándose de trabajo que muchas veces no se realizan en el día.
- No se trabaja con un presupuesto ni con flujo de caja
- Todas las autorizaciones son realizadas por el jefe de control interno por ser personal de confianza.
- No cuenta con caja fuerte para el resguardo del efectivo, chequeras, dispositivos electrónicos.
- Se observa que el personal generalmente realiza horas extras que no son remuneradas motivado por el desorden de la realización de las operaciones.
- No existe responsabilidad ni compromiso por parte de los otros integrantes del área de tesorería, cuando se solicita alguna información no responden y se debe esperar al jefe de tesorería para resolver alguna duda.

FLUJOGRAMA DE PROGRAMACIÓN Y ATENCIÓN DE PAGOS

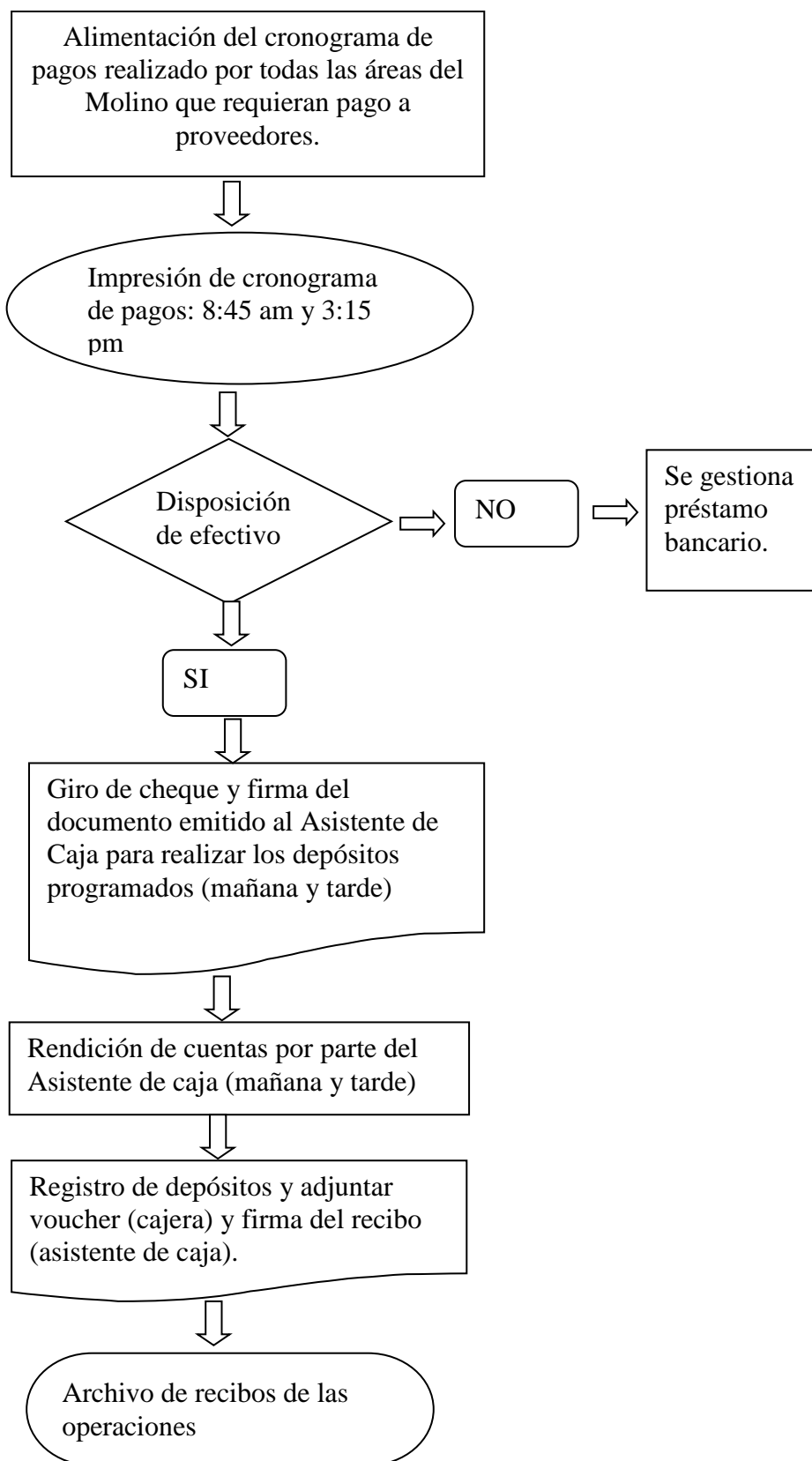


Figura 4:
Flujograma de Tesorería
Fuente: Elaboración propia
Año: 2019

Procedimientos del responsable de Tesorería

- Verificar diariamente el saldo en los bancos.
- Evitar recibir dineros en efectivo, sugerir a los clientes consignar en las cuentas asignadas por la empresa. o en casos excepcionales.
- Los pagos a proveedor los realizará los viernes de 2 pm a 5 pm.
- Realizar los pagos de la planilla, seguridad social,
- Tendrá a su responsabilidad la clave del portal del banco para realizar programación de los pagos.
- Atención a proveedores, acreedores y personal.

Procedimiento del responsable de pagos

- El efectivo y cheques recibidos diariamente, se preparan los depósitos a efectuar en la cuenta o cuentas de la Empresa.
- Se verifica el vencimiento de las facturas de los proveedores y se realiza la programación el día miércoles para poder realizar el pago los viernes de cada semana se cancelan las facturas de proveedores con vencimiento más próximo.
- Se solicita la verificación de los saldos en bancos para poder realizar los respectivos cheques.
- Se procede a anexar las facturas de proveedores
- Se realiza un informe de cartera que le comunique el estado de la cartera.
- En el momento de realizar la entrega a proveedores ellos deben ir con carta de autorización y con sello de la empresa
- Todo cheque de terceros debe ir con sello restrictivo.

Archivo de la documentación de tesorería.

- Para tener un buen sistema de control interno, se debe clasificar la documentación de cada departamento de la empresa y el manejo de la información financiera.

- Todos los documentos de tesorería, deben estar organizados por fechas correspondientes en orden consecutivo en el momento de necesitar la información debe ser reportado mediante solicitud para llevar un control quien necesita la información.
- El archivo debe estar organizado por el primer apellido o nombre de la empresa alfabéticamente.
- El funcionario debe ser muy cuidadoso actualizando la información de los clientes o proveedores de mayor movimiento.

Deficiencias encontradas:

1. Este flujograma para su correcto funcionamiento necesita que el área comercial emita su informe mensual con los montos y fecha de pago de sus clientes, para poder evitar realizar algún financiamiento bancario innecesario.
2. Las otras áreas de la empresa (logística, recursos humanos, contabilidad) deben registrar en el sistema antes de la hora indicada (8:45am – 3:15pm) todas las obligaciones que tengan para que puedan ser atendidas.
3. Si no respetan el horario de registro de obligaciones, generará lo siguiente:
 - a. Acumulación de operaciones en el turno tarde.
 - b. Si no se cumple con todas las obligaciones el asistente de caja puede quedarse con dinero exponiéndose a que pueda ser asaltado.
 - c. Si un área registra tarde su requerimiento, genera atraso a las demás áreas o quizás sea necesario dos personas para el cumplimiento de todas las obligaciones.
 - d. Y si el asistente por cumplir con los pagos no llega a oficina para realizar su rendición diaria de las operaciones realizadas, estas quedan en el sistema como aún pendientes lo que lleva a realizar duplicidad de pagos.

FLUJOGRAMA DE BANCOS

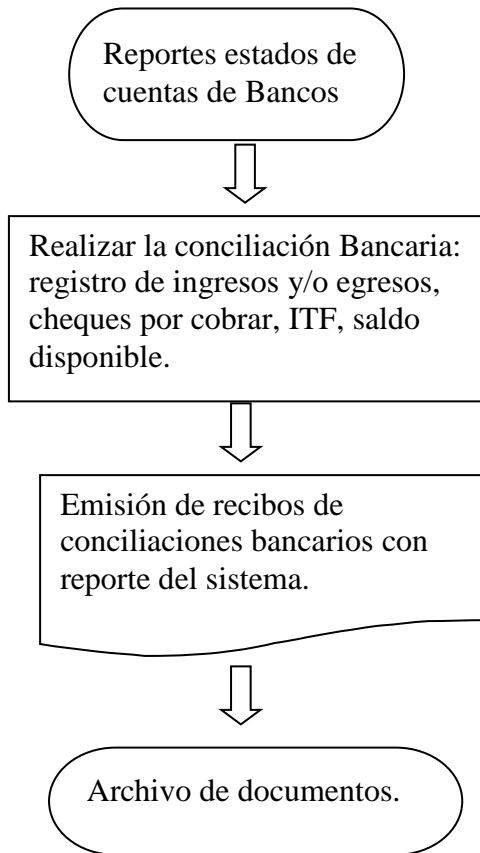


Figura 5:

Flujo del Banco

Fuente: Elaboración Propia

Año: 2019

Deficiencias

- La cantidad de cuentas que debe conciliar son muchas y esto conlleva a que dé prioridad a las que tienen mayor movimiento en el día y las otras son conciliadas el día siguiente.
- En el momento de realizar las conciliaciones no tiene la información del área Comercial y área Contable y ahí se da la demora porque el responsable de bancos no sabe a qué cuentas destinar los ingresos o salidas de las cuentas corrientes.

Riesgos

- El riesgo principal de no poder realizar las conciliaciones bancarias es no tener saldos reales para la toma de decisiones.

FLUJOGRAMA DE CAJA

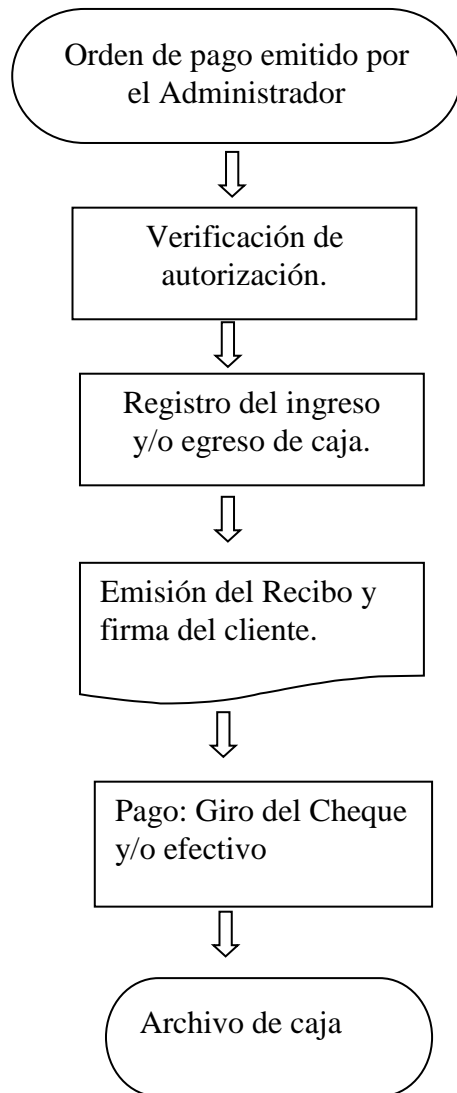


Figura: 6

Flujo de Caja

Fuente: Elaboración Propia

Año: 2019

Deficiencias

- Las órdenes de pago son emitidas por el Jefe de control interno que es juez y parte del proceso.
- Al no existir flujos de caja se dan casos en que han llegado clientes y tesorería no cuenta con la liquidez para poder realizar el pago ni en efectivo o cheque.
- Los horarios de caja no son respetados por los trabajadores y es una lucha constante para que la cajera termine la atención a clientes internos y externos en el horario establecido para que luego se dedique a registrar las operaciones que han sido realizadas por el asistente de Tesorería.

Riesgos

- El área de control interno no puede realizar ambas labores al mismo tiempo porque podría ocasionar fraudes en la empresa.
- Tener una mala imagen de la entidad por molestias de parte de los clientes por pago no realizados en fechas establecidas.
- Falta de coordinación puede ocasionar mal clima laboral, exceso o déficit de dinero en caja.

V.-DISCUSIÓN Y PROPUESTA

5.1.- Discusión

Uno de los elementos importante del control interno es la organización la cual establece las líneas de autoridad y las funciones a realizar, y en la empresa Molinera Tropical el 67% indica que el área de tesorería no está bien organizada al no contar con instrumentos de gestión, siendo estos un elemento importante para establecer los lineamientos de control interno.

Se encontró también que el 89% manifestó que el área de control interno no monitorea los procesos y operaciones. La función principal del área de control interno es dar seguimiento a todas las operaciones que realiza la organización las cuales deben ser desarrolladas eficazmente y asegurar que los activos estén protegidos.

El 65% indica que el área tiene un buen desempeño en la parte operativa, pero le hace falta la proyección del efectivo para evitar transacciones de último momento, como por ejemplo desembolsos de pagarés que ocasionan gastos financieros. El personal del área de tesorería no pasa el filtro del área de recursos humanos porque generalmente pertenecen al vínculo familiar y no cumplen con los requisitos del perfil del puesto.

Según Estupiñan (2015) da a conocer que dentro de los elementos importantes del control interno está la supervisión, haciendo una comparación con los resultados de los cuestionarios nos damos cuenta que el área de control interno no da seguimiento a las actividades que realiza Tesorería para asegurar la razonabilidad de las operaciones.

Otro de los elementos que no se está cumpliendo es el personal quienes deben tener aptitud, estar capacitados y contar con la experiencia para cumplir con las funciones de manera satisfactoria; en Molinera Tropical del Norte SAC el personal del área de tesorería en su mayoría son familiares del gerente que no cumplen con el perfil que requiere el puesto.

Haciendo una comparación de los resultados del cuestionario con el concepto de tesorería según Editorial Definición MX (2014), el área de tesorería cumple con registrar, depositar los ingresos, realiza conciliaciones, ejecuta desembolsos por medio de cheques, pero como no se sostiene con un flujo de caja se dan casos en que tesorería no tiene la capacidad de hacer frente a las obligaciones de la entidad.

5.2.- Propuesta

La Gestión Operativa del Área de Tesorería administra y regula el flujo del efectivo de la empresa, teniendo como responsabilidad principal el equilibrio económico de la misma.

Las normas de control interno para el área de tesorería tienen el propósito de brindar seguridad razonable sobre el buen manejo del efectivo.

Por tal motivo, nuestra propuesta abarca dos puntos, la elaboración de los flujogramas de los procesos que se realizan en el área de tesorería y el diseño de lineamientos de control interno para el área de tesorería.

Lineamientos de control interno para el área de Tesorería

Objetivo

Establecer lineamientos adecuados que regulen los procedimientos que se realizan en el área de tesorería para que permitan cumplir con los objetivos de la empresa reduciendo riesgos.

Alcance

Los lineamientos de control interno aquí establecidos deben aplicarse obligatoriamente en el área de tesorería.

Políticas

Controles al Jefe de Tesorería

- Controlar el estado de liquidez verificando saldos bancarios y saldos de caja diariamente.
- Controlar que las autorizaciones de pago hayan sido visadas por el administrador y el Jefe de Tesorería.
- Controlar que tesorería cumpla con los pagos oportunos a proveedores, sueldo a los trabajadores, impuestos, servicios públicos, seguridad social, seguros y todas las cuentas por pagar debidamente autorizadas.
- Controlar que tesorería sea la única área en custodiar los cheques, token, sellos, en una caja fuerte ubicada en la oficina del gerente general, y además el Jefe de tesorería deberá tener un inventario de lo anteriormente mencionado.
- Realizar arqueos de efectivo diariamente e inopinados y dejar constancia de ellos debidamente archivados utilizando los formatos adecuados.
- Controlar que los pagos se realicen por medio de transferencia, depósitos y/o en cheque según el acuerdo de pago con cada proveedor.
- Verificar el análisis de los presupuestos financieros en coordinación con el área contable para cumplir con las obligaciones de la entidad.
- Revisar la ejecución de los presupuestos financieros y de tesorería, cuando no ocurre investigar las causas de las desviaciones.
- Informar al Jefe de Tesorería en caso tenga duda de algún proceso u operación realizada.

Controles al Responsable de caja

- Control Interno determina el saldo con el que el asistente de caja debe quedarse al finalizar sus operaciones.
- Controlar que se registre en el día los ingresos y egresos a caja para brindar información real.
- Controlar que no se realice pagos en efectivo mayores a S/.1000.00 (mil soles) salvo excepciones comunicadas previamente.

Controles al Responsable de Bancos

- Controlar que se consigne en el día los ingresos a las cuentas corrientes de las ventas de la sucursal Lima.
- Controlar que se registre adecuadamente todos los ingresos y pagos para brindar información real de las cuentas bancarias es decir transferencia o pago con cheque realizado deba ser registrado en el sistema y la cuenta corriente debe ser conciliada diariamente.
- Controlar que los cheques anulados sean inutilizados y archivados en el talonario normal de los cheques pagados.
- Control interno deberá realizar un cruce de saldos con los extractos bancarios

Controles al Asistente de tesorería

- Revisar diariamente la rendición de las operaciones que realiza el asistente de tesorería versus información del sistema.

Control Interno hacia Gerencia General

- Entregar un informe de sus hallazgos a Gerencia general.

VI.- CONCLUSIONES

1. La empresa Molinera Tropical del Norte, en su afán de estar en constante innovación y crecimiento realiza diversas operaciones, pero muchos de ellos aún son manuales favoreciendo la pérdida de control al no estar sistematizados.
2. Si bien es cierto en su organigrama se visualiza el área de control interno, éste realiza actividades administrativas; las únicas funciones que realiza como control interno son arqueos de caja diariamente (noches) y la revisión de caja la cual es postergada por varios días por la acumulación de actividades administrativas, con ésta postergación si es que hubiera algún error no sería detectado a tiempo y no se tomarían medidas correctivas.
3. El área de Tesorería no cuenta con un flujo de caja que le permita cumplir con todas sus obligaciones de pago, esto debido a que las otras áreas de la empresa no le proporcionan la información necesaria para realizar dicho flujo, el cual sería de gran apoyo evitando caer en gastos financieros excesivos por falta de coordinación.
4. La falta de trabajo en equipo, el no cumplimiento de horarios establecidos en el proceso y la mala coordinación con las demás áreas trae como consecuencia poner en riesgo al asistente de caja exponiéndolo al robo; además el atraso de un área causa inconvenientes a las demás con el cumplimiento a sus proveedores ya sea internos o externos.
5. El asistente de caja generalmente no realiza las rendiciones en el día generando las siguientes consecuencias: saldos irreales para empezar las operaciones del día siguiente y duplicidad de pagos.

VII.- RECOMENDACIONES

- Se observa en el organigrama de la empresa Molinera Tropical del Norte S.A.C que no cuentan con un área administrativa, solo con un área de control interno que realiza actividades operativas. Por tal motivo se recomienda implementar el área administrativa y retirar las funciones q viene realizando al jefe de control interno para que se puedan implementar y ejecutar los lineamientos de control interno para el área de tesorería.
- Debido al incremento de actividades que posee la empresa, estas deben sistematizarse para que se pueda ejercer un mejor control.
- El área comercial, área de tesorería y área de contabilidad deben trabajar de manera conjunta para elaborar el flujo de caja y así el área de tesorería pueda elaborar un presupuesto de caja y cumplir con las obligaciones de la empresa.
- Todas las operaciones que se realicen deben ser a través de transferencias bancarias para cuidar la integridad del asistente de tesorería.
- Es necesario que el personal del área de tesorería cumpla con el perfil del puesto establecido en el manual de funciones para evitar riesgos de pérdida de efectivo y lograr la efectividad en los objetivos establecidos como área.

VII.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Fernández, S., Vásquez, F. (2013). El control interno y su influencia en la gestión de la empresa privada de Latinoamérica, Perú y Chimbote 2013. Revista IN CRESCENDO, Vol 1-Nº 1, 2014, pp.89-98.
- Contraloría General de la República. (2014). Marco Conceptual del Control Interno. Primera Edición.
- Flores, V (2015). *Control Interno en la gestión del área de tesorería de la municipalidad provincial de Huaraz*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Huaraz, Perú.
- Pineda, P.,Young, F. (2017). *Diseño del control interno en el área de tesorería de la empresa Agroindustria de la Amazonía EIRL Callería, Ucayali*.(Tesis de Pregrado). Universidad Peruana Unión, Tarapoto, Perú.
- Saldaña, Z. (2016). *El sistema de control interno en el área de tesorería y su impacto en la liquidez en la estación de servicios Mochicas S.R.L* (Tesis de Pregrado). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Cárdenas, J. Karina, S. (2017). *Metodología para la implementación de un sistema de control interno en el área de tesorería de inversiones Juan y Shirley S.A* (Tesis de Pregrado). Universidad Libre, Bogotá, Colombia.
- Salazar, V. (2017). *Diseño de un sistema de control interno para el área de tesorería de una empresa agrícola bananera*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.
- Blanco, Y. (2016). *Auditoría Integral normas y procedimientos*. Bogotá, Colombia: Editorial ECOE.
- Estupiñán, R. (2015). *Control Interno y fraudes*. Bogotá, Colombia: Editorial ECOE.

Mantilla, S. (2015). *Auditoría del control Interno*. Bogotá, Colombia: Editorial ECOE.

Eslava, J. (2011). *La gestión del control interno en la empresa*. Madrid, España: Editorial ESIC.

Olsina, X. (2015). *Gestión de Tesorería*. Recuperado de <https://www.casadellibro.com/libro-gestion-de-tesoreria-optimizando-los-flujos-monetarios/9788496998049/1253780>

IX.-ANEXOS

ANEXO 01 – Manual de Funciones

NOMBRE DEL CARGO : JEFE DE TESORERÍA	
Reporta a	: Gerencia General
Coordina con	: Interno: Todas las áreas de la empresa. Externas: Proveedores y Clientes.
Supervisa a	: Responsable de Caja, Asistente de Tesorería y Asistente de Bancos.
Sustituye eventualmente a	: Responsable de Caja, Asistente de Bancos y Asistente de Tesorería.
Condición laboral	: Indeterminada
Responsable	: Denis Ventura

1. FUNCIONES

Nº	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
FUNCIÓN GENERAL (MISIÓN DEL PUESTO)	
Asegurar que todos los movimientos de caja y las cuentas corrientes se realicen de la manera eficiente, oportuna y transparente.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1	Dirigir todas las operaciones que se realizan en bancos, para pagos, depósitos, bancarizaciones, etc.
2	Efectuar los trámites correspondientes y mantener el control de la apertura, accesos, mantenimiento, modificaciones, afiliaciones a sistemas electrónicos y anulaciones de cuentas bancarias de la empresa.
3	Proyectar las necesidades financieras para la programación y control del flujo de caja.
4	Reportar y coordinar la ejecución del cronograma de pagos en coordinación con todas las áreas.
5	Mantener la custodia de la documentación original, validada, autorizada, completa y ordenada que sustente los ingresos y salidas de dinero en efectivo y de las cuentas bancarias de la empresa.
6	Mantener la custodia de títulos valores, tales como cheques, dinero, letras, claves, dispositivos electrónicos, y otros.

7	Mantener información actualizada de tasas de interés bancarias, tendencia del tipo de cambio extranjero, y otros similares.
8	Realizar las cotizaciones en moneda extranjera con los distintos entes como bancos, casas de cambio y otros.
9	Realizar provisiones de intereses e IGV de préstamos, leasing y warrants de todas las empresas y alcanzar el cronograma a Caja para su cancelación.
10	Elaborar los reportes de gestión solicitados por el Gerente General.
11	Elaborar, controlar y vigilar el flujo de caja.
12	Búsqueda de financiación o de inversión.
13	Negociación, control y seguimiento de operaciones de Leasing, pagarés, warrants y otros con las entidades financieras en coordinación con el área contable.
14	Negociación de las condiciones/comisiones para cada una de las distintas operaciones que se realizan con los bancos (pagos en moneda nacional y en divisas, cheques, transferencias, compra/ venta de divisas, pagos/cobros de extranjero, etc.)
15	Controlar de forma estricta el cumplimiento de las condiciones pactadas con los bancos.
16	Formular y administrar los presupuestos semanales y mensuales de caja de acuerdo a los requerimientos de las operaciones comerciales y administrativas de la empresa, previa información y aprobación de Gerencia General.
17	Supervisar y mantener el archivo y su orden cronológicamente la documentación sustentatoria de todos los movimientos de caja.
18	Revisar los movimientos de caja y bancos, habilitaciones y reportar algún inconveniente y/o mal registro a Control Interno (revisar estados de cuentas, provisiones, etc.)
19	Entregar documentos como NAB, depósitos, pago de fletes al área de Contabilidad y/o Control Interno.
20	Supervisar y velar porque los documentos de caja una vez revisados sean archivados en el área de Control Interno.
21	Realizar los arquezos de bancos y/o caja con el fin de que lo que refleje en los registros sea lo que tengamos físicamente.
22	Realizar operaciones o transferencia vía Internet (pago de impuestos, transferencia de efectivo).
24	Otras funciones que su jefe inmediato le asigne.

2. PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS		MÍNIMA	ÓPTIMA			
Educación	Profesional titulado y colegiado en las carreras de Contabilidad o Administración.	Profesional titulado y colegiado en las carreras de Contabilidad o Administración.	Especialización o post-grado en el área de Finanzas.			
Formación	Capacitación permanente en el área de Finanzas.	Capacitación permanente en el área de Finanzas.				
Experiencia	02 años en manejo de flujos de caja, cuentas bancarias y bancarización.	02 años en manejo de flujos de caja, cuentas bancarias y bancarización.	04 años en manejos de flujos de caja, cuentas bancarias y bancarización.			
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo y distribución del efectivo. - Excel intermedio. - Manejo intermedio de sistemas: Base de datos, Office. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo y distribución del efectivo. - Excel intermedio. - Manejo intermedio de sistemas: Base de datos, Office. 				
Nº	COMPETENCIAS		A	B	C	D
01	Liderazgo					
02	Capacidad de análisis					
03	Ética					
04	Proactividad.					
05	Comunicación eficaz.					
06	Tolerancia a la presión					
07	Calidad y mejora continua.					
08	Orientación al cliente interno y externo					

A: Grado superlativo de desarrollo en la competencia

B: Grado Muy alto de desarrollo de la competencia

C: Grado bueno de desarrollo de la competencia

D: Grado mínimo de desarrollo de la competencia.

REQUISITOS ADICIONALES

Género	Irrelevante
Edad	28 – 50 años.
Estado civil	Irrelevante.
Hijos	Irrelevante.
INFOCORP	Indispensable presentar con registro en negativo.
Licencia de conducir	No.
Disponibilidad Full Time	Si
Antecedentes policiales	Presentar documento con registro negativo.
Sueldo	

ACTIVIDAD	CARGO	NOMBRE	FIRMA	FECHA
Elaborado Por:	Planificación y RR.HH.	Ramiro Azañero, Baldomero Pérez.		
Revisado por:				
Aprobado por:	Gerencia General	Tomas Padilla		

NOMBRE DEL CARGO : RESPONSABLE DE CAJA**Reporta a** : Jefe de Tesorería

: Interno: Todas las áreas de la empresa.

Coordina con : Externas: Proveedores y Clientes.**Supervisa a** : Ninguno.**Sustituye eventualmente a** : Ninguno.**Condición laboral** : Contrato Determinado**Responsable** : Sandra Bravo Campos.**1. FUNCIONES**

Nº	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
FUNCIÓN GENERAL (MISIÓN DEL PUESTO)	
Asegurar que todos los movimientos de caja se realicen de la manera eficiente, oportuna y transparente.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1	Recibir y registrar el dinero proveniente de ingresos por ventas, cobranzas, recuperaciones de cuentas, otras cuentas por cobrar, y otros, emitiendo los comprobantes y vouchers respectivos.
2	Efectuar y registrar los pagos correspondientes a proveedores, costos y gastos de diferente índole, previamente autorizados por Gerente de Administración.
3	Realizar el giro de los cheques de la empresa, registro en el sistema y llenado del voucher respectivo.
4	Realizar el cuadro del dinero en efectivo con el respectivo reporte, declarando los sobrantes y faltantes que se obtuviesen.
5	Participar del arqueo diario de caja y emisión del reporte de saldos de caja diario.
6	Elaborar los reportes de gestión solicitados por el Jefe de Tesorería.

7	Archivar y ordenar cronológicamente la documentación sustentatoria de todos los movimientos de caja.
8	Registrar los movimientos de caja por rendir.
9	Recepcionar la ORDEN DE COMPRA firmada por el responsable que autoriza la compra.
10	Emitir el recibo con cargo a nombre de la persona que autoriza la compra.
11	Otras funciones que su jefe inmediato le asigne.

2. PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS	MÍNIMA	ÓPTIMA			
Educación	Profesional técnico con formación bancaria (de institutos de formación bancaria).	Bachiller o titulado de la carrera universitaria de Administración con estudios técnicos en formación bancaria.			
Formación	Formación Bancaria				
Experiencia	01 año en manejo de efectivo	02 años en manejo de efectivo			
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de efectivo en moneda nacional y extranjera. - Detección de billetes falsos. - Emisión de cheques. - Excel intermedio. - Manejo de sistemas informáticos - Bancarización. 				
Nº	COMPETENCIAS	A	B	C	D
01	Ética profesional				
02	Integridad				
03	Prudencia				

04	Orientación al cliente interno y externo.				
05	Tolerancia a la presión				
06	Puntualidad				
07	Iniciativa				
08	Pro-actividad				

A: Grado superlativo de desarrollo en la competencia

B: Grado Muy alto de desarrollo de la competencia

C: Grado bueno de desarrollo de la competencia

D: Grado mínimo de desarrollo de la competencia.

REQUISITOS ADICIONALES				
Género	Irrelevante			
Edad	30 – 50 años.			
Estado civil	Irrelevante.			
Hijos	Irrelevante.			
INFOCORP	Indispensable presentar registro en negativo.			
Licencia de conducir	No indispensable			
Disponibilidad Full Time	Si			
Antecedentes policiales	Presentar documento con registro negativo.			
Sueldo				
ACTIVIDAD	CARGO	NOMBRE	FIRMA	FECHA
Elaborado Por:	Planificación y RR.HH.	Ramiro Azañero, Baldomero Pérez.		
Revisado por:				
Aprobado por:	Gerencia General	Tomas Padilla		

NOMBRE DEL CARGO : RESPONSABLE DE BANCOS	
Reporta a	: Jefe de Tesorería
	: Interno: Área de administración y tesorería.
Coordina con	: Externas: Proveedores, bancos.
Supervisa a	: Ninguno
Sustituye eventualmente a	: Ninguno.
Condición laboral	: Contrato determinado.
Responsable	: Omar Mejía.

1. FUNCIONES

Nº	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
FUNCIÓN GENERAL (MISIÓN DEL PUESTO)	
Asegurar que todos los movimientos de las cuentas corrientes se realicen de la manera eficiente, oportuna y transparente.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1	Registrar los ingresos por ventas y cobranzas realizados a través de las cuentas bancarias de la empresa
2	Verificar que la información de las cobranzas sea registrada correctamente en el sistema, revisando los reportes diarios de cuentas por cobrar
3	Verificar que la información de los pagos a proveedores sea registrada correctamente en el sistema, revisando los reportes diarios de cuentas por pagar.
4	Actualizar diariamente el sistema informático con la información de los financiamientos obtenidos y pagados.
5	Tramitar el cobro de los cheques diferidos de los clientes y posterior registro.
6	Hacer seguimiento a los cheques que se encuentran en custodia en todas las sucursales, y solicitar la devolución de las chequeras terminadas y/o anuladas para su posterior archivo.
7	Apoyo con el registro de caja por rendir en periodo de campaña.

8	Otras funciones que su jefe inmediato le asigne.
---	--

2. PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS	MÍNIMA	ÓPTIMA			
Educación	Profesional egresado de las carreras de Administración, Contabilidad y afines.	Bachiller o titulado de las carreras de Administración, Contabilidad y afines.			
Formación	Capacitación constante en administración bancaria y manejo de cuentas.				
Experiencia	01 año en cuentas bancarias.	02 años en cuentas bancarias.			
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Tasas bancarias actualizadas. - Cobros en cuentas corrientes de Seguros, Leasing. - Información bancaria actualizada (itf, comisiones, bancarizaciones). 				
Nº	COMPETENCIAS	A	B	C	D
01	Pro-actividad				
02	Capacidad de análisis				
03	Atención al detalle				
04	Prudencia				
05	Trabajo bajo presión				
06	Ética				
07	Responsabilidad				

A: Grado superlativo de desarrollo en la competencia

B: Grado Muy alto de desarrollo de la competencia

C: Grado bueno de desarrollo de la competencia

D: Grado mínimo de desarrollo de la competencia.

REQUISITOS ADICIONALES

Género	Irrelevante
Edad	25 – 50 años.
Estado civil	Irrelevante.
Hijos	Irrelevante.
INFOCORP	Indispensable presentar con registro negativo.
Licencia de conducir	No.
Disponibilidad Full Time	Si
Antecedentes policiales	Presentar documento con registro negativo.
Sueldo	

ACTIVIDAD	CARGO	NOMBRE	FIRMA	FECHA
Elaborado Por:	Planificación y RR.HH.	Ramiro Azañero, Baldomero Pérez, Jaime Tán		
Revisado por:				
Aprobado por:	Gerencia General	Tomas Padilla		

NOMBRE DEL CARGO : ASISTENTE DE TESORERÍA	
Reporta a	: Jefe de Tesorería
Coordina con	: Interno: Área de administración y tesorería. : Externas: Proveedores, bancos.
Supervisa a	: Ninguno
Sustituye eventualmente a	: Ninguno.
Condición laboral	:
Responsable	: Luis Seclén Castro

1. FUNCIONES

Nº	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
FUNCIÓN GENERAL (MISIÓN DEL PUESTO)	
Brindar apoyo en las labores operativas designadas por el Jefe de Tesorería	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1	Realizar operaciones bancarias (depósitos, pago de proveedores, pago de leasing, depósito de liquidaciones de clientes de Lambayeque y las demás zonas).
2	Responsable de llevar toda la documentación acumulada en el molino al almacén general
3	Responsable del pago de impuestos en bancos - quincenalmente
4	Responsable de realizar inventarios de arroz Paddy.
5	Responsable de traer efectivo para el pago de planillas de personal de cuadrillas, de la empresa de forma semanal o quincenal.
6	Responsable de realizar retiros de efectivos de las entidades bancarias para las operaciones diarias en la empresa (detracciones y pagos de efectivo).
7	Responsable del control y entrega de arroz blanco a Macará Ecuador.
8	Responsable de la supervisión diaria o semanal de las áreas de: <ul style="list-style-type: none"> - Vigilancia, Balanza, Almacén de arroz cáscara, almacén de envases y compras. Con la finalidad de realizar el control y seguimiento a la información que se ingresa o se

	registra en los formatos o documentos de las áreas de acuerdo a ANEXO, realizando informes de forma inmediata a la gerencia General.
9	Otras funciones que su jefe inmediato le asigne

2. PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS	MÍNIMA	ÓPTIMA			
Educación	Profesional técnico con formación bancaria.	Bachiller o titulado en las carreras de Contabilidad o Administración con estudios técnicos en formación bancaria.			
Formación	Capacitado en brindar información sobre lavado de activos.				
Experiencia	01 año en operaciones bancarias.	02 años en operaciones bancarias.			
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de efectivo en moneda nacional y extranjera. - Detección de billetes falsos. - Bancarización. 				
Nº	COMPETENCIAS	A	B	C	D
01	Ética Profesional				
02	Integridad				
03	Prudencia				
04	Tolerancia a la presión				
05	Responsabilidad				

A: Grado superlativo de desarrollo en la competencia

B: Grado Muy alto de desarrollo de la competencia

C: Grado bueno de desarrollo de la competencia

D: Grado mínimo de desarrollo de la competencia.

REQUISITOS ADICIONALES

Género	Irrelevante
Edad	30 – 50 años.
Estado civil	Irrelevante.
Hijos	Irrelevante.
INFOCORP	Indispensable presentar registro en negativo.
Licencia de conducir	Si AI - AII-B
Disponibilidad Full Time	Si
Antecedentes policiales	Presentar documento con registro negativo.
Sueldo	

ACTIVIDAD	CARGO	NOMBRE	FIRMA	FECHA
Elaborado Por:	Planificación y RR.HH.	Ramiro Azañero, Baldomero Pérez		
Revisado por:				
Aprobado por:	Gerencia General	Tomas Padilla		

NOMBRE DEL CARGO : ASISTENTE DE TESORERÍA	
Reporta a	: Jefe de Tesorería
Coordina con	: Interno: Área de administración y tesorería. : Externas: Proveedores, bancos.
Supervisa a	: Ninguno
Sustituye eventualmente a	: Ninguno.
Condición laboral	:
Responsable	: Ketty Arana

1. FUNCIONES

Nº	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
FUNCIÓN GENERAL (MISIÓN DEL PUESTO)	
Brindar el soporte en las labores operativas designadas por el Jefe de Tesorería	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1	Responsable de asegurar que todos los pagos de detracciones se realicen de manera eficiente y oportuna en el turno mañana y tarde.
2	Responsable de archivar, ordenar todos los documentos emitidos por el área de tesorería.
3	Responsable de realizar la entrega diaria al área contable los documentos de los diferentes pagos realizados en los turnos mañana y tarde, con sus respectivos cargos.
4	Responsable de presentar los documentos a las entidades bancarias solicitadas por la jefatura de tesorería
5	Responsable de realizar inventarios semanales en los almacenes de envases.
6	Responsable de realizar pagos con depósitos y/o cobros de efectivo
7	Responsable de archivar la documentación de caja.
8	Responsable del pago de servicios (luz, fijo, celulares) de la empresa.
9	Responsable de solicitar las chequeras de las diferentes cuentas.

2. PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS	MÍNIMA	ÓPTIMA			
Educación	Profesional técnico con formación bancaria.	Bachiller o titulado en las carreras de Contabilidad o Administración con estudios técnicos en formación bancaria.			
Formación	Capacitado en brindar información sobre lavado de activos.				
Experiencia	01 año en operaciones bancarias.	02 años en operaciones bancarias.			
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de efectivo en moneda nacional y extranjera. - Detección de billetes falsos. - Bancarización. 				
Nº	COMPETENCIAS	A	B	C	D
01	Ética Profesional				
02	Integridad				
03	Prudencia				
04	Tolerancia a la presión				
05	Responsabilidad				

A: Grado superlativo de desarrollo en la competencia

B: Grado Muy alto de desarrollo de la competencia

C: Grado bueno de desarrollo de la competencia

D: Grado mínimo de desarrollo de la competencia.

REQUISITOS ADICIONALES

Género	Irrelevante
Edad	30 – 50 años.
Estado civil	Irrelevante.
Hijos	Irrelevante.
INFOCORP	Indispensable presentar registro en negativo.
Licencia de conducir	Si AI - AII-B
Disponibilidad Full Time	Si
Antecedentes policiales	Presentar documento con registro negativo.
Sueldo	

ACTIVIDAD	CARGO	NOMBRE	FIRMA	FECHA
Elaborado Por:	Planificación y RR.HH.	Ramiro Azañero, Baldomero Pérez		
Revisado por:				
Aprobado por:	Gerencia General	Tomas Padilla		

ANEXO 03 – Formatos que se trabajan en el área de Tesorería

FÓRMATO DE ARQUEO DIARIO DE CAJA

En la oficinas de Molinera Tropical del Norte, siendo las 6:59 p.m. del día 25 del mes de Noviembre 2016, el área de Control Interno, representado Doris Mendoza Cubas, efectuó un arqueo físico en poder de la Srta. Sandra Lisbeth Bravo Campos, en cumplimiento al programa de control previsto por dicha área, con los siguientes resultados:

Denominación	Valor	Cantidad	Total S/.	Cantidad	Total \$
Billete	200.00	-	-		
Billete	100.00	7	700		
Billete	50.00	19	950		
Billete	20.00	22	440		
Billete	10.00	55	550		
	Total Billetes		2640		
Moneda	5.00	188	940		
Moneda	2.00	80	160		
Moneda	1.00	202	202		
Moneda	0.50	41	20.5		
Moneda	0.20	-	-		
Moneda	0.10	631	63.10		
Moneda	0.05	10	0.50		
	Total Monedas		1386.10		
	Total Efectivo en Caja		4026.10		
Vales Provisionales			-		
Vouchers (depósitos x realizar)			-		
Vouchers (depósitos realizados)			-		
	Total Vales		4026.10		
Total Arqueo Físico de Caja			4026.10		
Saldo de Caja según Sistema			4026.20		
	Faltante o Sobrante		- 0.10		

Explicación de la Diferencia y Otros

Faltó 9/0.10 —


DECLARACION DEL CUSTODIO:

Declaro haber puesto a disposición del personal de Control Interno para los fines de arqueo, todos los fondos de valor bajo mi custodia, los mismos que me fueron devueltos conforme al término de dicho acto.

Se firma la presente en señal de conformidad reafirmando todo lo expresado anteriormente.



Cajera
Sandra Bravo Campos



Auditor
Doris Mendoza Cubas

Supervisor

FORMATO DE ORDEN DE PAGO

EMISION		PAGO		BRUTO	(-) DETRACC.	(=) IMPORTE NETO
FECHA	09.12.16	09.12.16.	IMPORTE	—	—	7452.30
Nombre y Apellidos : <u>Atelano León Palomino</u>						
Importe en Letras : <u>CUATROCIENTOS CINCOENTA Y DOS Y 30/100RS.</u>						
MOTIVO : COMPRAS <input type="radio"/>						
PROVEEDOR <input checked="" type="radio"/> <u>PAGO FLETE NE. 9153 MAKRO CIX</u>						
CLIENTE <input type="radio"/> <u>(323.10 SACOS X 5/1.40).</u>						
EMPLEADO <input type="radio"/>						
COMPROBANTE DE REFERENCIA: <u>Cf. 001-212</u> CONTADO <input checked="" type="radio"/> CREDITO <input type="radio"/>						
CARGO A ESTADO DE CUENTA <input checked="" type="radio"/> : <u>TRANSP. Acelano León Palomino.</u>						
CARGO AL GASTO : VENTAS <input type="radio"/> ADMINISTRACION <input type="radio"/> PRODUCCION <input type="radio"/>						
<u>[Signature]</u> V° B° AUTORIZA		<u>[Signature]</u> V° B° ADMINISTRACION		<u>[Signature]</u> V° B° TESORERIA		

ANEXO 04 – Entrevistas - Encuestas

Entrevista al Gerente General

Nombre:

Lugar y fecha de entrevista

1. ¿Cuál es el giro de la empresa y qué tiempo tiene de existencia en el mercado?
2. ¿La empresa cuenta con el área de control interno?
3. Cree que es necesario contar con un área de control interno en su empresa.
4. ¿Por qué no cuenta con un área administrativa?
5. ¿Está usted seguro de que las operaciones que se realizan en el área de Tesorería se realizan con total transparencia?
6. ¿Usted participa del manejo del efectivo? ¿Si es así puede describir el proceso?
7. ¿Existen y conoce usted las políticas vigentes en el área de tesorería en cuanto a la custodia de efectivo, títulos valores y otros?
8. ¿Cree usted que el personal del área de tesorería se encuentra capacitados para el manejo del efectivo, registro de operaciones?

Herramienta de Diagnóstico de la Organización

Empresa	Cuestionario de evaluación de organización	Confeccionó	
		Fecha	
	Entrevistado: Cargo:	Revisó	
		Versión	

N°	Pregunta	No	Si	N/A	Medio de verificación	Sustento medio de verificación	Justificación no aplica
1	¿Existe manual de organización actualizado?						
2	¿Tiene la empresa y el área de tesorería organigramas aprobados?						
3	¿Existen normas para la autorización de operaciones?						
4	¿Existen claramente delimitadas las distribución de funciones y las determinación de responsabilidades?						
5	¿Se supervisan adecuadamente todas las actividades importantes?						
6	¿Sabe cada empleado de la empresa a quien debe rendir cuentas?						
7	¿Existen descripción escrita del puesto que ocupa cada empleado en la empresa?						
8	¿Cuenta la empresa con programas para la selección y formación del personal?						

Herramienta de Diagnóstico del Sistema de Control Interno

Empresa	Cuestionario de evaluación de control interno	Confeccionó					
		Fecha					
	Entrevistado: Cargo:	Revisó					
		Versión					
N°	Pregunta	No	Si	N/A	Medio de verificación	Sustento medio de verificación	Justificación no aplica
1	En su entidad, ¿Está funcionando el área de control interno?						
2	¿Los acuerdos adoptados en las sesiones del área de control interno son ejecutados?						
3	En los últimos 12 meses ¿se han realizado eventos de sensibilización en control interno al personal de la entidad?						
4	¿La entidad tiene definidos los procesos estratégicos, misionales y de apoyo en un mapa de proceso aprobados?						
5	¿La entidad tiene desarrollados los flujogramas de los procesos que considera prioritarios?						
6	¿En el último año, Gerencia y los demás niveles de mando han realizado acciones, para sensibilizar al personal sobre el marco de principios, valores y ética que deben regir la conducta de los empleados de su entidad?						
7	¿La entidad produce informes periódicos de satisfacción del cliente externo?						
8	¿Se monitorean los procesos y operaciones para conocer oportunamente si estos se realizan en forma adecuada?						
9	¿Se elaboran informes de revisión periódica de procesos y se documenta la mejora de procesos?						

Cuestionario de Control Interno: CIRCUITO TESORERÍA

Empresa	Cuestionario de evaluación de control interno	Confeccionó	
		Fecha	
	Entrevistado: Cargo:	Revisó	
		Versión	
Circuito: Tesorería			

Circuito de Tesorería - General

N°	Pregunta	No	Si	N/A	Observaciones
1	¿El área de Tesorería es independiente de las otras áreas que existen en la organización?				
2	¿Están las funciones segregadas de modo que faciliten el máximo control interno posible dentro de él?				
3	¿Están claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?				
4	¿Existen manuales de funciones y procedimientos escritos?				
5	¿Están las cuentas bancarias autorizadas por el Directorio?				
6	¿Cuántas cuentas bancaria/s están abiertas y cuál es el propósito de cada una?				
7	¿Las funciones del cajero están limitadas a las especificadas de la Caja?				
8	¿Tiene prohibido el cajero el acceso a la registración contable y las cuentas de deudores o clientes?				
9	¿El cajero lleva solamente la documentación y registros oficiales de caja?				
10	¿Se efectúan controles o revisiones internas de las operaciones? a.- ¿Quién lo hace? b.- ¿Con qué frecuencia?				
11	¿Se realiza diariamente un arqueo de fondos? a.- Se deja constancia expresa de los mismos.				
12	¿Efectúa algún funcionario ajeno al sector el arqueo de los fondos? a.- ¿Quién lo hace? b.- ¿Con qué frecuencia? c.- ¿Deja constancia escrita?				

Circuito de Tesorería – Operatoria de los fondos

N°	Pregunta	No	Si	N/A	Observaciones
1	Hay límites monetarios en la autorización del movimiento de los fondos?				
2	Existe un presupuesto financiero o de caja?				

Circuito de Tesorería –Cobranza - Ingreso de fondos

N°	Pregunta	No	Si	N/A	Observaciones
1	¿Hay normas o instrucciones sobre el procedimiento de cobranzas?				
2	¿Se lleva un registro o listado en el que se anotan los cheques y otros valores recibidos por clientes? a.- ¿Quién lo hace?				
3	¿Cuáles son las fuentes fundamentales u orígenes del efectivo recibido?				
4	¿Dónde y cómo se recibe el efectivo?				
5	¿Qué clase de registros de ingresos de caja se usan?				
6	¿Se depositan las cobranzas diariamente: a.- ¿En su totalidad? b.- ¿Con la misma composición que se recibió? c.- ¿Cuántas veces al día?				
7	¿Se cerciora la gerencia que las cobranzas fueron depositadas en los bancos?				
8	¿Los débitos efectuados por el banco como consecuencia de depósitos que no fueron acreditados por falta de fondos, endosos, cuenta cerrada, etc., son entregados a un funcionario independiente del cajero?				
9	¿En los casos de cobranzas por sucursales, agencias, etc a.- Hay controles efectivos b.- Depositán en bancos locales c.- Se utilizan cuentas recaudadoras d.- Con que frecuencia rinden su cobranza				

Circuito de Tesorería – Egreso de fondos – Desembolsos con cheques

N°	Pregunta	No	Si	N/A	Observaciones
1	¿Existen normas para el pago con cheque?				
2	¿Son todos los pagos, excepto gastos menores, efectuados mediante cheque?				
3	¿Para efectuar un egreso se requiere una orden de pago? a.- ¿Previamente autorizada ¿ b.- ¿Por quién?				
4	¿Son los talonarios de cheques o chequeras que no están en uso, controlados en forma tal que impidan su utilización indebida? a.- ¿Dónde se guardan?				
5	¿Está prohibida la firma de cheques en blanco?				
6	¿Está prohibida la emisión de cheques al portador?				
7	¿Se cruzan los cheques emitidos?				
8	¿Se conservan los cheques anulados o mal redactados a fin de controlar la correlatividad numérica?				

Circuito de Tesorería –Desembolso en dinero en efectivo

N°	Pregunta	No	Si	N/A	Observaciones
1	¿Se realizan los pagos de gastos menores por medio de fondos fijos?				
2	¿Existen normas o procedimientos al efecto?				
3	Indique la cantidad de fondos fijos o cajas chicas que hay distribuidos en la empresa y quiénes son sus representantes?				
4	¿Está el fondo fijo bajo la responsabilidad del cajero?				
5	¿Se usan los formularios denominados “vales” para retirar fondos para efectuar gastos?				

Circuito de Tesorería –Movimientos bancarios

N°	Pregunta	No	Si	N/A	Observaciones
1	¿Son las cuentas bancarias conciliadas regularmente por la sociedad? a.- ¿Con qué frecuencia?				
2	¿Se usa un formulario especial para efectuar las conciliaciones?				
3	¿Son las conciliaciones preparadas y supervisadas por un empleado que no tiene intervención en la preparación, aprobación o firma de los cheques emitidos ni que maneja dinero?				
4	¿Obtiene la persona que efectúa las conciliaciones directamente del banco o del sector correspondencia, los extractos bancarios y los cheques pagados si son devueltos por el banco?				
5	¿Incluye el procedimiento administrativo de conciliación: a.- La comparación de todos los movimientos de un período entre los extractos bancarios y los registros de la contabilidad? b.- La comparación de los saldos bancarios con los saldos del mayor general? c.- Comparación de los cheques con el libro de egresos en cuanto a número, fecha, beneficiario e importe? d.- Examen de las firmas y endosos e.- ¿Se devuelven al banco los cheques indebidamente endosados para su corrección? f.- Revisión de los cheques anulados? g.- Llevar cuenta del número de serie de los cheques? h.-¿Comparación de fechas e importe de los depósitos diarios, según caja ingresos con los extractos bancarios? i.- Se investigan los cheques pendientes de cobro, en cuanto a antigüedad, vencidos, se ordena al banco la suspensión del pago y se efectúa un asiento de diario correctivo?				
6	¿Son las conciliaciones revisada por un funcionario responsable?				
7	¿Los importes conciliatorios no usuales son investigados?				
8	¿Se realizan cartas reclamatorias a los bancos?.				
9	¿Se mantiene registro de control para cada una de las cuentas bancarias que existen?				
10	¿Se mantienen los registros al día?				
11	¿La conciliación de cuentas bancarias las realiza un empleado al departamento de tesorería, con qué periodicidad?				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO –ÁREA TESORERIA

N°	PREGUNTAS	si	no	n/a	Comentarios/observaciones / aclaraciones
01	¿El Área de Tesorería cuenta con los siguientes instrumentos de gestión?				
1.1	Reglamento de Organización y Funciones (ROF)				
1.2	Manual de Organización y Funciones (MOF)				
1.3	Plan Operativo				
1.4	Organigrama, debidamente aprobados				
1.5	Manual de procedimientos o directivas internas que permita la sistematización de sus labores.				
	(Indique las fechas de su aprobación.)				
1.6	¿Se encuentran actualizados dichos instrumentos de Gestión?				
02	Las actividades del Área de Tesorería:				
2.1	¿Son supervisadas adecuadamente?				
2.2	¿La instancia que ejerce la supervisión es aceptable?				
2.3	¿Con qué otras áreas de la empresa se interrelaciona el área de tesorería				
2.4	¿En el manual de organización y funciones están adecuadamente limitadas las funciones relacionadas con los ingresos y egresos?				
2.5	¿Están las funciones del área de tesorería segregadas de tal modo, que facilite al máximo el control interno posible dentro de él?				
2.6	¿Están claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?				
2.7	¿Existen manuales de funciones y procedimientos por escrito?				

2.8	¿Se encuentra todo el personal que participa en cobros, pagos, manejo de efectivo y valores:				
	a.- Debidamente preparado?				
	b.- Obligado a tomar vacaciones anuales?				
	c.- En tal caso, son sus funciones realizadas por otros empleados?				
2.9	¿Están las cuentas bancarias autorizadas por el gerente general?				
2.10	¿Cuántas cuentas bancarias están abiertas y cuál es el propósito de cada una?				
2.11	Si existen cuentas bancarias abiertas inactivas, ¿Por qué se mantienen?				
2.12	¿Los firmantes de las cuentas bancarias están autorizados por el gerente general?				
2.13	¿Es informado el banco cuando un firmante autorizado deja de pertenecer a la firma?				
2.14	¿Están todas las cuentas bancarias registradas en el libro caja y bancos?				
2.15	¿Son registradas las transferencias de uno a otro banco en los libros contables utilizándose una cuenta mayor general?				
2.16	¿Las funciones del cajero están limitadas a las especificadas de la caja?				
2.17	¿El cajero lleva solamente la documentación y registros de caja?				
2.18	Recae sobre un funcionario ajeno al área la responsabilidad por la custodia de:				
	a.-Títulos negociables				
	b.- Documentos a cobrar				
	c.- Otros valores negociables				

	d.- Quién es el funcionario			
2.19	¿Está centralizada la responsabilidad de los cobros y depósitos de efectivo en el menor número posible de personas?			
2.20	¿Se encuentran los empleados de otros sectores (despacho, facturación, créditos, cobranzas, compras, recepción, etc.) que pudieran estar en situación de participar en irregularidades relacionadas con el efectivo u otros?			
2.21	No se realiza por el personal del área de Tesorería , alguna de las siguientes funciones:			
	a.- Confección de facturas, notas de débito o crédito o llevar registraciones de las mismas			
	b.- Llevar o tener acceso a los registros de cuentas a cobrar, ayudar a balancear y analizar la antigüedad de los saldos, o participar en la preparación y envío de los saldos de cuentas?			
	c.- Autorizar créditos o aprobar descuentos, devoluciones o bonificaciones.			
	d.- Gestionar la cobranza de saldos o aprobar y dar de baja las partidas incobrables.			
	e.- Obtener extractos bancarios o cheques pagados de los depositarios, tener acceso a esos resúmenes y cheques o conciliar las cuentas de los bancos			
	f.-Tener la custodia de valores o documentos			
	g.- Preparar o aprobar órdenes de pago?			
	h.- Preparar, firmar o enviar por agencia cheques a las sucursales?			

	i.- Firmar o endosar obligaciones (pagares, letras)				
	j.- Preparar sueldos y jornales, hacer los cheques y entregar los cobros al personal.				
	k.- Tener bajo su custodia salarios no reclamados.				
2.22	Se efectúan controles o revisiones internas de las operaciones?				
	a.- Quien lo hace				
	b.- Con qué frecuencia				
2.23	Se realiza diariamente un arqueo de fondos?				
	a.- Se deja constancia expresa de los mismos				
	b.- Efectúa algún funcionario ajeno al sector el arqueo de los fondos				
	Quien lo hace				
	Con que frecuencia				
	Deja constancia escrita				
2.24	Hay políticas con respecto a:				
	a.- Máximos y mínimos de efectivo				
	b.- Máximos y mínimos de saldo en cuenta corriente bancaria				
	c.- Colocaciones temporarias de los excedentes monetarios				
	d.- Centralización o descentralización de los fondos				
	e- Descuento de documentos en bancos o instituciones financieras				
	f.- Solicitud de créditos de dinero				
2.25	Hay límites monetarios en la autorización del movimiento de los fondos				

2.26	Existe un presupuesto financiero o de caja	<input type="checkbox"/>			
	semanal	<input type="checkbox"/>			
	mensual	<input type="checkbox"/>			
	anual	<input type="checkbox"/>			
2.27	Hay personal responsable a cargo de la custodia de:	<input type="checkbox"/>			
	a.- Depósitos a realizar	<input type="checkbox"/>			
	b.- Cajas chicas o fondos fijos	<input type="checkbox"/>			
	c.- Otros valores	<input type="checkbox"/>			
2.28	Existe un seguro sobre los valores en tránsito de la empresa	<input type="checkbox"/>			

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AREA DE TESORERIA

N°	PREGUNTAS	si	no	n/a	Comentarios/observaciones / aclaraciones
I	GENERALES A CAJA Y BANCOS				
1.1	¿Existe caja fuerte para la custodia de los fondos en efectivo, títulos valores y sus documentos? En caso sea negativa la respuesta pasar a la pregunta ¿se encuentra				
1.2	¿Es conocida la clave de la caja fuerte por personal diferente al tesorero y Gerente General?				
1.3	¿Se cambia periódicamente la clave de la caja fuerte?				
1.4	¿Se encuentran capacitado el tesorero, cajero y asistentes para pagos en efectivo?				
1.5	La parte financiera en la empresa es la adecuada para cubrir las obligaciones de la empresa?				
1.6	¿Se archivan en lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que sustentan los ingresos y egresos?				
1.7	¿Se encuentran debidamente custodiados los diversos sellos restrictivos que se utilizan en la tesorería?				
1.8	¿Se elaboran y presentan diariamente informes sobre la posición de caja y bancos?				
1.9	¿Existen formatos para la realización de arqueos?				
1.10	¿Se han implementado las medidas correctivas derivadas de las acciones de control?¿Cuál es su estado actual?				
II	PROGRAMACION DE CAJA				
2.1	¿Se elaboran reportes/informes de los ingresos por cada fuente de financiamiento, para				

	que el área de Tesorería programe adecuadamente la utilización de los mismos?				
2.2	¿Con qué frecuencia: Anual, Trimestral o Mensual?				
2.3	¿Se efectúan los ajustes de la programación mensual de ingresos en función a los recursos asignados?				
2.4	¿Se identifica las necesidades de financiamiento para cubrir déficit estacionales de caja, a fin de solicitar facilidades financieras o asumir determinado endeudamiento temporal, con el objeto de asegurar la atención oportuna de las obligaciones de la entidad?				
2.5	¿ Se elaboran informes y programas de flujo de efectivo para preveer tanto la inversión de excedentes como la obtención de créditos para cubrir necesidades?				
2.6	¿ Se archivan la documentación de la caja con la documentación sustentatoria para consultas o informes posteriores?				
2.7	¿Existen presupuestos operativos y de inversiones?				
2.8	¿Existe control de gestión?				
2.9	¿Se analiza las desviaciones entre los presupuestos y lo realizado?				
2.10	¿Se revisa el presupuesto en el ejercicio?				
2.11	¿Existen planes de inversión y financiamiento?				
III	RECAUDACIÓN DE INGRESOS				
3.1	¿Los fondos recaudados diariamente son ingresados a caja?				
3.2	¿Se conservan en la caja fuerte los ingresos del día, hasta su depósito en las cuentas bancarias de la entidad?				
3.3	¿Los fondos recaudados son depositados intactos; es decir, no se disponen para atender				

	gastos en efectivo?				
3.4	¿Existe en la entidad, oficinas distintas a la de tesorería encargadas de la recuadación de fondos?				
3.5	¿Son adecuados los controles que se ejercen sobre ellas?				
3.6	¿Se expiden los respectivos recibos de ingreso al momento de efectuarse la recepción de fondos?				
3.7	¿Se encuentran autorizados por el Jefe de Tesorería ?				
3.8	¿Los recibos de ingreso están numerados en orden correlativo?				
3.9	¿Los recibos de ingreso anulados son conservados archivados en forma consecutiva?				
3.10	¿Se encuentran debidamente sustentadas las papeletas de depósito con la documentación que acredite los conceptos e importes depositados?				
3.11	¿Se realizan arqueos periódicos y sorpresivos a los fondos?				
IV	COBRANZA - INGRESO DE FONDOS				
4.1	Hay normas o instrucciones sobre el procedimiento de cobranzas				
4.2	La correspondencia es abierta por personal no relacionado con el manejo de fondos y cuentas a cobrar				
	a.- Indique quien lo hace				
4.3	Se lleva un registro o listado en el que se anotan los cheques y otros valores recibidos por correspondencia				
4.4	Son entregados los valores recibidos por correspondencia al cajero contra una constancia o firma de su recepción				

4.5	Son comparados el registro de cheques y valores con las anotaciones en el registro de cobranzas				
4.6	Cuáles son las fuentes fundamentales u orígenes del efectivo recibido				
4.7	Donde y como se recibe el efectivo				
4.8	Incluyen los ingresos de caja cantidades superiores de dinero efectivo, más bien que cheques u otros valores?				
4.9	Qué clase de registros de ingresos de caja se usan				
4.10	No tienen acceso a los ingresos de caja personas ajenas al sector				
4.11	Se depositan las cobranzas diariamente				
	a.- En su totalidad				
	b.- Con la misma composición que se recibió				
	c.- Cuantas veces en el día				
4.12	Se cerciora la gerencia que las cobranzas fueron depositadas en los bancos				
4.13	Se realizan pagos con dinero en efectivo proveniente de las cobranzas				
4.14	Se preparan recibos por toda cobranza				
	a.- Son prenumerados				
	b.- Son confeccionados en original y las copias en forma simultanea				
4.15	Figura en los recibos:				
	a.- Detalle del pago				
	b.- Descuentos otorgados				
	c.- Valores recibidos				

	d.- Son legibles las copias				
	e.- el formulario es adecuado				
4.16	Se efectúa el control numérico de los recibos antes del deposito				
4.17	En el caso de cobranzas por cobradores o viajantes:				
	a.- Hay controles efectivos				
	b.- Se comparan los valores recibidos con los recibos rendidos				
	c.- Se controla la correlatividad				
	d.- Quien realiza estos controles				
	e.- Rinden los cobradores con una correcta periodicidad				
	f.- Cada cuanto tiempo				
4.18	En los casos de cobranzas por sucursales, agencias etc.				
	a.- Hay controles efectivos				
	b.- Depositán en bancos locales				
	c.- Se utilizan cuentas recaudadoras				
	d.- Con qué frecuencia rinden su cobranza				
4.19	Existe control contable independiente fuera del sector de caja sobre los siguientes cobros:				
	a.- Alquileres				
	b.- Intereses				
	c.- Dividendos				
	d.- Ventas al contado				

	e.- ventas al personal				
	f.- Venta de rezagos, desperdicios, fuera d línea, etc.				
4.20	Se depositan y contabilizan rápidamente				
	a.- Los depósitos de clientes				
	b.- Los pagos por adelantado				
V	PAGO DE OBLIGACIONES				
5.1	¿Antes del giro para el pago de obligaciones se verifica previamente la correspondiente autorización de pago?				
5.2	¿ La salida de efectivo es supervisada por el Jefe de Tesorería?				
5.3	¿Quién decide con qué medio de pago se realizarán los desembolsos o salida de efectivo?				
	a.- Jefe de tesorería				
	b.- Cajero				
5.4	¿Existen políticas para realizar desembolsos en la empresa?				
5.5	Los recibos de egreso están numeradas en orden correlativo?				
5.6	Los recibos de egresos anulados son archivados en orden correlativo?				
5.7	Se realizan los pagos de gastos menores por medio de caja				
5.8	Existen normas o procedimientos al efecto				
5.9	Esta el fondo fijo bajo la responsabilidad del cajero				
5.10	Se ha establecido una suma máxima o limite a pagar en efectivo				
5.11	Es una sola persona la responsable de cada caja.				

5.12	Al realizarse el reembolso se deja constancia del pago en los comprobantes para evitar duplicación de pagos?				
5.13	Cuando se presentan gastos para ser reintegrados se acompañan los comprobantes respaldatorios				
5.14	Se usan los formularios denominados vales por rendir para retirar efectivo de caja y efectuar gastos				
5.15	Existen normas para el pago con cheque				
5.16	Son todos los pagos, excepto gastos menores, efectuados mediante cheque				
5.17	Para efectuar un egreso se requiere una orden de pago				
	a.- Previamente autorizada				
	b. Por quien				
5.18	Se encuentran separadas las siguientes funciones				
	a.- Autorización de pago				
	b.- Preparación de la orden de pago				
	c.- Firma del cheque				
	d.- Pago al acreedor				
5.19	Son los talonarios de cheques o chequeras que no están en uso, controlados en forma tal que impidan su utilización indebida				
	a.- Donde se guardan				
5.20	Está prohibido la firma de cheque en blanco				
5.21	Se requiere para la emisión de un cheque más de una firma				

5.22	La autorización para firmar cheques es concedida por el gerente general				
5.23	Ninguno de los funcionarios autorizados a firmar cheques cumple alguna de las siguientes funciones				
	a.- Apertura de correspondencia o relacionar ingresos recibidos por correspondencia				
	b.- Actuar como cajero, o tener acceso a la caja				
	c.- Realizar las conciliaciones bancaria				
	d.- Aprobar o preparar comprobantes de pago				
	e.- Tener a su cargo el fondo fijo				
5.24	Se registran los pago en sistema para evitar duplicación de pagos?				
5.25	Está prohibida la emisión de cheques al portador				
5.26	Se cruzan los cheques emitidos				
5.27	Se conservan los cheques anulados o mal redactados a fin de controlar la correlatividad numérica				
VI	CUENTAS BANCARIAS				
6.1	¿Se encuentran aperturadas las cuentas bancarias en los Bancos para el manejo de los fondos provenientes de las fuentes de financiamiento, ventas, etc.?				
6.2	¿Está autorizada el personal del área de tesorería para el manejo de las cuentas bancarias?				
6.3	¿Las cuentas bancarias de la entidad tienen destino específico según la naturaleza del gasto?				
6.4	¿Se realizan los ajustes necesarios luego de elaborar las conciliaciones?				

6.5	¿Los cargos indebidos se regularizan oportunamente?				
6.6	¿Son archivadas en orden secuencial las conciliaciones?				
6.7	¿El funcionario que realiza el pago y el que concilia son diferentes?				
6.8	¿Son las cuentas bancarias conciliadas diariamente?				
6.9	Se usa un formulario especial para efectuar las conciliaciones?				
6.10	Son las conciliaciones preparadas y supervisadas por un empleado que no tiene intervención en la preparación, aprobación o firma de los cheques emitidos ni que maneja dinero?				
6.11	Obtiene la persona que efectúa las conciliaciones directamente del banco o del sector correspondencia, los extractos bancarios y los cheques pagados si son devueltos por el banco.				
6.12	Incluye el procedimiento administrativo de conciliación				
	a.- La comparación de todos los movimientos de un periodo entre los extractos bancarios y los registros de la contabilidad				
	b. La comparación de los saldos bancarios con los saldo del sistema que utilizan?				
	c.- Comparación de los cheques con el libro de egresos en cuanto a número, fecha, beneficiario e importe.				
	d.- Revisión de los cheques anulados				
	e- Llevar cuenta del número de serie de los cheques				
	f.- Comparación de fechas e importes de los depósitos diarios, según caja ingresos con los extractos bancarios				

	g.- Se investigan los cheques pendientes de cobro				
6.13	Son las conciliaciones revisadas por un funcionario responsable				
6.14	Los importes conciliatorios no usuales son investigados				
6.15	Se mantiene registro de control para cada una de las cuentas bancarias que existe?				
6.16	Se mantiene los registros al día				
6.17	La conciliación de cuentas bancarias las realiza un empleado del área de tesorería, con que periodicidad				