

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

---

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURIA PUBLICA E INGENIERIA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TITULO:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE  
TESORERIA DE UNA EMPRESA AGRICOLA – BANANERA UBICADA EN  
LA CIUDAD DE DURAN.

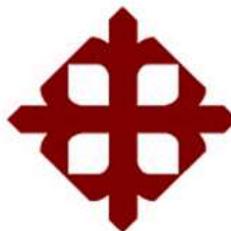
AUTOR:

VICTOR ISRAEL SALAZAR ORDOÑEZ.

TRABAJO DE TITULACION PREVIO A OBTENCION DEL TITULO DE  
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA.

TUTOR:

ING. AVILA TOLEDO, ARTURO ABSALON, MSc  
GUAYAQUIL, ECUADOR  
13 DE MARZO DEL 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

### CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por: Víctor Israel Salazar Ordoñez, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA.

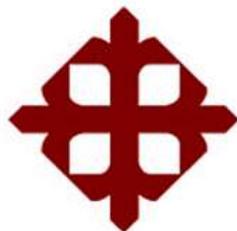
### TUTOR

f. \_\_\_\_\_  
Ing. Ávila Toledo, Arturo Absalón, MSc.

### DECANA DE LA FACULTAD

f. \_\_\_\_\_  
Ing. Wong Laborde, Nancy Ivonne, Ph.D.

Guayaquil, a los 13 días del mes de marzo del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

### DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Víctor Israel Salazar Ordoñez

#### DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “Diseño de un sistema de control interno para el área de tesorería de una empresa agrícola – bananera ubicada en la ciudad de duran” previa a la obtención del Título de: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 13 días del mes de marzo del año 2017

EL AUTOR:

f. \_\_\_\_\_

Salazar Ordoñez, Víctor Israel



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

### AUTORIZACIÓN

Yo, Víctor Israel Salazar Ordoñez.

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE TESORERIA DE UNA EMPRESA AGRICOLA – BANANERA UBICADA EN LA CIUDAD DE DURAN, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 13 días del mes de marzo del año 2017

EI AUTOR:

f. \_\_\_\_\_  
Salazar Ordoñez, Víctor Israel

## REPORTE URKUND



The screenshot shows the URKUND web interface. On the left, there is a sidebar with document details: **Documento**: SALAZAR\_VICTOR\_FINAL.docx [D26181915], **Presentado**: 2017-03-05 20:06 (-05:00), **Presentado por**: arturo.avila@cu.ucsg.edu.ec, **Recibido**: arturo.avila.ucsg@analysis.orkund.com, and **Mensaje**: Tesis [Mostrar el mensaje completo](#). Below this, a yellow box indicates that 2% of the document's text is derived from 1 source. On the right, there is a 'Lista de fuentes' (List of sources) panel with a 'Bloques' (Blocks) tab. It contains a table with columns for 'Categoria' and 'Enlace/nombre de archivo'. The table lists three sources: 'Victor Israel Salazar Ordoñez - Diseño de un sistema de control interno para el area de tesorería', 'https://prezi.com/nocwyygawe0a/copy-of-coso-ii-salcn-215/', and 'http://www.miramegias.com/auditoria/files/present/unt2s.pdf'. There is also a 'Fuentes alternativas' (Alternative sources) section.

**Link:** <https://secure.orkund.com/view/25964191-408321-435118#q1bKLVayijY30jE31jE30zG3iNVRKs5Mz8tMy0xOzEtOVblyODMwMLawtDQ0NLOwtDAzM7cwMzGuBQA>

=

TUTOR:

f. \_\_\_\_\_  
Ing, Ávila Toledo, Arturo Absalon, MSc.

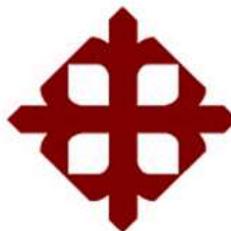
## **Agradecimiento.**

A mi familia que desde siempre me han apoyado incondicionalmente en todos mis propósitos, y fueron, son y serán por siempre, parte esencial de este logro y muchos más.

## **Dedicatoria.**

Dedico este trabajo de titulación a mi madre, mujer hermosa, que con tu ejemplo de perseverancia y tenacidad me enseñaste que todo esfuerzo tiene su gratificación, y que lo mejor de las metas alcanzadas es haber disfrutado del camino y la experiencia ganada durante el proceso.

A ti madre amada que desde el cielo sé que compartes esta felicidad junto a mí, y sé, que seguirás siendo mi guía y la luz de mi camino durante el resto de mi vida.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

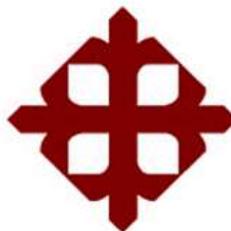
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. \_\_\_\_\_  
Ing. ARTURO ABSALON, ÁVILA TOLEDO, MSc.  
TUTOR

f. \_\_\_\_\_  
Ing. NANCY IVONNE, WONG LABORDE, Ph.D.  
DECANA DE LA FACULTAD

f. \_\_\_\_\_  
CPA. PEDRO OMAR, JURADO REYES, MBA.  
COORDINADOR DE ÁREA



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

CALIFICACIÓN

f. \_\_\_\_\_  
Ing. ARTURO ABSALON, ÁVILA TOLEDO. MSc.  
TUTOR

## INDICE GENERAL.

INTRODUCCIÓN.....	15
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA. ....	16
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
OBJETIVO GENERAL. ....	16
OBJETIVOS ESPECIFICOS. ....	16
JUSTIFICACION.....	17
Capítulo 1 .....	18
1.1. El sector empresarial.....	18
1.2. El riesgo empresarial.....	18
1.2.1. Principales tipos de riesgo que afectan a la actividad empresarial.....	19
1.2.1.1. Tipos de riesgos financieros.....	19
1.2.2. Gestión de los riesgos financieros y el área de la tesorería. ....	21
1.3. Sistema de control interno del área de tesorería.....	22
1.4. La agro-empresa. ....	23
1.4.1. Características de las empresas agrícolas.....	24
1.4.2. Áreas funcionales de la empresa agrícola.....	25
1.4.3. El riesgo agro-empresarial.....	27
1.4.3.1. Riesgos que afectan la producción. ....	29
1.4.3.2. Riesgos por volatilidad de los precios, la comercialización y el mercadeo.....	29
1.4.3.3. Riesgos financieros. ....	30
1.4.3.4. Riesgos legales y humanos. ....	31
1.5. Control interno. ....	31
1.5.1. Componentes del control interno.....	32
1.5.1.1. Entorno de control.....	32
1.5.1.2. Evaluación de riesgos.....	33
1.5.1.3. Actividades de control.....	33
1.5.1.4. Información y comunicación.....	34
1.5.1.5. Actividades de supervisión.....	34
1.5.2. Componentes y Principios.....	35
1.5.3. Efectividad del Control Interno.....	37
1.5.4. Limitaciones.....	38
1.6. Tesorería.....	39
1.6.1. Gestión de tesorería.....	40

1.7.	<b>Evaluación del control interno.</b>	45
1.7.1.	<b>Fases del estudio y evaluación del sistema de control interno.</b>	45
1.7.1.1.	<b>Revisión preliminar.</b>	45
1.7.1.2.	<b>Pruebas de cumplimiento</b>	46
1.8.	<b>Evaluación de tesorería.</b>	47
1.8.1.	<b>El fondo de caja.</b>	48
1.8.2.	<b>Cobros y pagos.</b>	48
1.8.3.	<b>Las conciliaciones bancarias.</b>	49
1.8.4.	<b>Préstamos y créditos</b>	49
1.8.5.	<b>Gestión de tesorería.</b>	50
1.8.5.1.	<b>Generalidades</b>	51
1.8.5.2.	<b>Control de la gestión de tesorería.</b>	51
1.8.5.3.	<b>Evaluación de objetivos</b>	52
	<b>Capítulo 2</b>	53
2.	<b>Marco metodológico.</b>	53
2.1.	<b>Métodos de nivel teórico utilizados.</b>	53
2.1.1.1.	<b>Observaciones de campo.</b>	53
2.1.1.2.	<b>Flujo gramas.</b>	53
2.1.2.1.	<b>Cuestionarios</b>	54
2.2.1.	<b>Investigación explicativa.</b>	54
2.3.	<b>Alcance de la investigación.</b>	54
2.4.	<b>Población y muestra.</b>	55
2.5.	<b>Importancia social.</b>	55
2.6.	<b>Importancia práctica.</b>	58
	<b>Capítulo 3</b>	59
3.	<b>Diagnóstico de la compañía.</b>	59
3.1.	<b>Antecedentes de la empresa agrícola bananera.</b>	59
3.2.	<b>Organigrama de la empresa agrícola bananera.</b>	62
3.3.	<b>Descripción del área de tesorería de la empresa agrícola bananera.</b>	63
3.4.1.	<b>Del procedimiento del pago a proveedores</b>	63
3.4.2.	<b>Del procedimiento del pago a proveedores</b>	64
3.4.3.	<b>Del procedimiento del pago a proveedores</b>	65
3.4.4.	<b>Del procedimiento de cobro a clientes</b>	66
3.4.5.	<b>Del procedimiento de pagos menores (Caja Chica).</b>	66
3.5.1.	<b>Diagrama de flujo del procedimiento de pago a proveedores de Insumos agrícolas.</b>	68

3.5.2. Diagrama de flujo del procedimiento de pago a proveedores de maquinarias y equipos agrícolas.....	69
3.5.3. Diagrama de flujo del procedimiento de pago a proveedores de gastos operativos.....	70
3.5.4. Diagrama de flujo del procedimiento de Cobro a clientes.....	71
3.5.5. Diagrama de flujo del procedimiento de pagos menores (caja chica).....	72
3.6. Matrices causa-efecto de los hallazgos en el área de tesorería. ....	74
Capítulo 4 .....	77
4. Propuesta de controles internos.....	77
4.2. Narrativa de controles para los actuales procedimientos ejecutados en el área de tesorería.....	77
4.3. Narrativa de controles de supervisión.....	80
4.4. Matriz de controles propuestos a los actuales procedimientos ejecutados en el área de tesorería.....	81
4.4.1. Controles en procedimientos de pago a proveedores de insumos agrícolas, maquinarias y equipos agrícolas .....	81
4.4.2. Controles en procedimientos de pago a proveedores de gastos operativos .....	82
4.4.3. Controles en procedimientos de cobro a clientes .....	83
4.4.4. Controles en procedimientos de pagos menores (Caja chica) - Operación.....	84
4.4.5. Controles en procedimientos de pagos menores (Caja chica) – Reposición .....	85
4.5. Matriz de controles propuestos controles de supervisión.....	86
4.6. Conclusiones y recomendaciones.....	87
4.6.1. Conclusiones.....	87
4.6.2. Recomendaciones.....	88
Bibliografía.....	90
Anexos.....	91

## INDICE DE TABLAS.

Tabla 1 Causa-Efecto pago a proveedores. ....	74
Tabla 2 Cobro a clientes. ....	75
Tabla 3 Pagos menores (caja chica).....	76

## RESUMEN.

El presente trabajo de investigación de investigación está orientado hacia el diseño de un sistema de control interno en el área de tesorería de una empresa agrícola bananera, la cual no cuenta con controles internos en la ejecución de las actividades referentes al manejo del efectivo.

Se fundamentara los principios relacionados al control interno, tesorería y gestión de tesorería, también se hará un análisis sobre las agro empresas, sus operaciones y riesgos, para posteriormente hacer una descripción de los antecedentes de la empresa agrícola bananera cuyo conocimiento se lo obtuvo por medio de técnicas de observación, elaboración de flujo gramas, cuestionarios y narrativas que ayudaran en el diagnóstico de la situación actual del área de tesorería de la empresa agrícola bananera.

Se incluyó una matriz causa-efecto, el cual mejorara en el entendimiento de los hallazgos.

Al haber conseguido analizar los resultados se elaboró la propuesta que incluye controles para los actuales procedimientos ejecutados en el área de tesorería, y controles de supervisión.

**Palabras clave:** Control interno, tesorería, gestión de tesorería, procedimientos.

## **INTRODUCCIÓN.**

Debido al aumento de la competitividad en el sector empresarial, las empresas necesitan contar con el diseño de un sistema de control interno debidamente documentado que permita mitigar los riesgos que puedan representar grandes pérdidas económicas y fracaso en la consecución de sus objetivos.

La correcta administración de la tesorería es de vital importancia, debido a que este recurso les permite a las empresas la continuidad en sus operaciones, así como también poder llevar a cabo futuros planes de inversión para mejorar su competitividad.

El actual trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un sistema de control interno en el área de tesorería de una empresa agrícola, ya que actualmente ha quedado en evidencia la importancia de una correcta gestión del efectivo.

## **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.**

El efectivo es un recurso con una muy alta vulnerabilidad para ser malversado o utilizado para fines muy distintos a los objetivos empresariales.

Es por aquello que toda empresa debe de prevenir los riesgos antes mencionados por medio del diseño de un sistema de control interno acorde a sus necesidades, aumentando así la seguridad en el cuidado de los fondos.

La empresa agrícola – bananera carece de un sistema de control interno en el área de tesorería. Esto se evidencia porque según lo observado no existe regulación alguna para la gestión del dinero, dejando la puerta abierta a situaciones que pueden representar grandes pérdidas económicas para la entidad.

## **PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.**

¿El diseño de un sistema de control interno en el área de tesorería de la empresa agrícola - bananera, ayudara a mitigar sustancialmente los riesgos inherentes con respecto al manejo del efectivo?

## **OBJETIVO GENERAL.**

Diseño de un sistema de control interno para el área de tesorería de una empresa agrícola - bananera ubicada en la ciudad de duran.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Fundamentar las bases y principios referentes al control interno, tesorería y gestión de tesorería.
- Diagnosticar la actual situación del área de tesorería.
- Analizar y diseñar un sistema de control interno para el área de tesorería.

## **JUSTIFICACION.**

El presente trabajo de investigación, por medio del cumplimiento de su objetivo general, el cual es el diseño de un sistema de control interno para el área de tesorería de la empresa agrícola – bananera ubicada en la ciudad de Duran, busca contribuir con la solución a las situaciones de riesgo antes mencionadas, así como su prevención y mitigación en las operaciones que involucren efectivo, mejorando así, la eficiencia del área y el cuidado de este recurso.

# Capítulo 1

## 1. Marco teórico.

### 1.1. El sector empresarial.

La empresa como organización, reúne distintos tipos de recursos, intangibles, tangibles y humanos.

Su principal objetivo es generar beneficios económicos por medio del manejo sistemático de sus recursos. Se plantean o establecen previamente principios y objetivos para poder encaminar todo el esfuerzo a la consecución de los mismos.

El recurso más importante sin duda alguna es el humano, ya que de aquel depende las decisiones y la dirección para el óptimo desarrollo y crecimiento de la empresa.

Independientemente del sector, tamaño, ubicación, toda empresa es un factor importante para la economía, porque interactúa tanto con agentes internos como sus departamentos o áreas y externos como el mercado entidades de control y competidores, dinamizando la economía y haciéndola más competitiva, que en algunos casos resultan en innovaciones y mejoras que satisfagan las necesidades de sus clientes.

### 1.2. El riesgo empresarial.

Según (Santor, 2007) la incertidumbre asociada a los objetivos esperados respecto de las acciones emprendidas es lo que, tradicionalmente, se ha venido en llamar Riesgo.

La idea de riesgo aparece siempre asociada a la desviación en la consecución de un rendimiento u objetivo previamente establecido. La variabilidad a que nos referimos puede materializarse en pérdidas o en beneficios. Lo que realmente preocupa a los directivos de las empresas, es la probabilidad de incurrir en pérdidas.

Una primera aproximación a la conceptualización de riesgo nos la proporciona la British Banking Association al entender que el riesgo “es el resultado directo o indirecto de obtener pérdidas por unos procesos, personas o sistemas inadecuados o, a consecuencia de eventos exteriores”.

### **1.2.1. Principales tipos de riesgo que afectan a la actividad empresarial.**

Según (Benedicto, 2007) los principales son los siguientes:

**Riesgos económicos:** Son aquellos que provocan la imposibilidad de garantizar el nivel de resultado de explotación de una empresa y vienen dados por distintos factores que pueden condicionar los resultados derivados del mercado en que se mueve la empresa, independientemente de su situación financiera.

**Riesgos financieros:** Son aquellos derivados de la contingencia o probabilidad de incurrir en una pérdida patrimonial como resultado de una transacción financiera o bien por mantener un desequilibrio entre determinados activos y pasivos.

**Riesgos operativos:** Son aquellos derivados de su funcionalidad diaria a causa de fallas en los procesos internos o en la tecnología de información.

#### **1.2.1.1. Tipos de riesgos financieros.**

Según ( Markowitz, 1952) Existen diferentes tipos de riesgo financiero atendiendo principalmente a la fuente del riesgo. Así podemos distinguir cuatro grandes grupos:

**Riesgo de mercado:**

El riesgo de mercado hace referencia a la probabilidad de que el valor de una cartera, ya sea de inversión o de negocio, se reduzca debido al cambio desfavorable

en el valor de los llamados factores de riesgo de mercado, como por ejemplo el cambio en el valor de instrumentos financieros como acciones, bonos, derivados, etc.

Riesgo de crédito:

El riesgo de crédito deriva de la posibilidad de que una de las partes de un contrato financiero no realice los pagos de acuerdo a lo estipulado en el contrato. Debido a no cumplir con las obligaciones, como no pagar o retrasarse en los pagos, las pérdidas que se pueden sufrir engloban pérdida de principales, pérdida de intereses, disminución del flujo de caja o derivado del aumento de gastos de recaudación.

Riesgo de liquidez:

El riesgo de liquidez está asociado a que, aun disponiendo de los activos y la voluntad de comerciar con ellos, no se pueda efectuar la compra/venta de los mismos, o no se pueda realizar lo suficientemente rápido y al precio adecuado, ya sea para evitar una pérdida o para obtener un beneficio. Se pueden distinguir dos tipos de riesgo de liquidez:

Liquidez de activos: un activo no puede ser vendido debido a la falta de liquidez en el mercado (en esencia sería un tipo de riesgo de mercado). lo que lleva a que la operación se realice a un precio menos apropiado.

Liquidez de financiación: riesgo de que los pasivos no puedan ser satisfechos en su fecha de vencimiento o que solo se pueda hacer a un precio no adecuado.

Riesgo operacional:

El riesgo operacional derivada de la ejecución de las actividades propias de una empresa o de comercio. Incluye una amplia variedad de factores como los relativos al personal, riesgo de fraude o debidos al entorno, entre el riesgo país o soberano es uno de los más influyentes.

### **1.2.2. Gestión de los riesgos financieros y el área de la tesorería.**

Según (Connections, 2016) La gestión de riesgo financiero es un aspecto muy importante en las operaciones de tesorería de todas las empresas. Sobre la tesorería recae la responsabilidad de gestionar una cantidad muy importante de activos y pasivos, así como numerosas transacciones de alto valor.

El valor del importe de las operaciones significa que cualquier exposición al riesgo puede tener consecuencias negativas para el presupuesto y el balance de la empresa en general.

Los factores de riesgo son variables aleatorias, como los precios de las materias primas y commodities, las tasas de interés y los tipos de cambio. Los mismos impactan la rentabilidad de la empresa, su valor, la generación de flujos de fondos y el nivel de endeudamiento óptimo.

La empresa asume diversos riesgos financieros en el desempeño de su actividad, y el incremento de los mismos dependerá del grado de incertidumbre futura y de la exposición de la empresa a dicho riesgo. Las tesorerías de las empresas han evolucionado hacia una sustancial transformación en la gestión integral del riesgo, que les obliga a una gestión minuciosa de los flujos de caja y a una protección de activos y beneficios con mayor sensibilidad hacia el riesgo financiero. En el marco de los negocios, las exposiciones al riesgo estratégico, de negocios y financieros están sustancialmente vinculadas entre sí.

Hoy en día, más importante que actuar sobre las consecuencias que origina la posibilidad de riesgos, es considerar y estudiar de forma oportuna las causas que dan lugar a esta posibilidad y actuar profesionalmente de forma preventiva sobre ellas para evitar y/o minimizar las pérdidas económicas en la organización.

Gestionar los cobros a clientes, tener constantemente monitorizada la liquidez y la disponibilidad financiera, anticipar los riesgos de cobro, controlar los vencimientos en los pagos, optimizar los costos y anticipar las necesidades de financiación, son

tareas fundamentales para mantener a la empresa en excelente estado económico y financiero.

### **1.3. Sistema de control interno del área de tesorería.**

Según (Rodríguez, 2016) un sistema de control interno en el departamento de tesorería resulta esencial en la gestión de los riesgos financieros en todo tipo de empresas son vulnerables; por este motivo, se debe detallar, documentar y cumplimentar estrictamente, siendo necesario que varias personas estén involucradas en el proceso de decisión/acción, segregación de funciones.

La cuestión principal está relacionada con el movimiento del dinero fuera de las cuentas de la empresa en particular cuando los fondos se transfieren a terceros con el respaldo de instrucciones telefónicas. A este respecto, la introducción de la transferencia electrónica de fondos puede aliviar algunas preocupaciones.

También es necesario llevar un control con respecto a los informes de situación. Con este fin debe existir un sistema automático de información que debe ser comprobado y revisado por la alta dirección, en el que se deberían incluir los sistemas informatizados de tesorería. Otro aspecto de la información es el registro en un diario de todas las transacciones para las consultas diarias.

Como la gestión del disponible está sometida a ciertos riesgos, el proceso de control debe estar muy bien diseñado y debe hacerse con regularidad y precisión. En este sentido, los objetivos que se plantee cualquier sistema de control interno de tesorería deben ser, al menos, de dos tipos:

- Operativos-financieros: tienen en cuenta la planificación de flujos de caja de la empresa para, de esta forma, poder hacer frente a los distintos compromisos de pago, sin que existan recursos ociosos, que suponen una elevada pérdida de rentabilidad empresarial.

- Contables: hacen referencia a los registros de cobros y pagos en fecha y forma, y a que los saldos estén representados en el Balance según los principios contables.

#### **1.4. La agro-empresa.**

Según (Lozano, 2000) la mayoría de autores consideran que es aquella que emplea la tierra para obtener productos vivos, plantas y animales.

Según Ballarín (A. Ballarín Marcial, actividad agrícola es toda aquella actividad dirigida a obtener productos del suelo mediante la transformación o aprovechamiento de sus sustancias físico-químicas en organismos vivos de plantas o animales controlados.

Igualmente dicho tratadista define la empresa agrícola como “la unidad de producción económica, constituida por el empresario y sus colaboradores, así como por la tierra y demás elementos organizados mediante los cuales se ejercita una actividad agrícola, ganadera, forestal o mixta”.

La explotación agrícola aparece como una célula de producción, semejante a la empresa en la industria. Sin embargo, aún hoy, son evidentes las diferencias entre la empresa agrícola y la industrial; el tipo de bien ofrecido al mercado, el tamaño medio y la forma jurídica podrían servir de ejemplo.

Pero la gran diferencia, en palabras de los profesores Desclaude y Tondut, reside en la originalidad del proceso de producción agrario, que hace intervenir el medio (complejo clima-suelo) y los fenómenos biológicos.

Para el dicen del sistema de control interno de tesorería, la teoría de auditoría recomienda un conocimiento completo de la empresa, por lo tanto se desarrollan los siguientes conceptos:

### **1.4.1. Características de las empresas agrícolas.**

De lo que no cabe duda es que la empresa agrícola o agro-rural reúne una serie de características, que en algunos casos se transforman en condicionantes, que la diferencian sensiblemente de los demás tipos de empresas. Tales características son trascendentales para comprender el propio funcionamiento de las empresas y por agregación, del propio sector agrícola.

Destacamos las siguientes:

- 1) Factores de producción incontrolables: dependencia total de la materia viva (suelo), clima, etc.
- 2) Complejidad en los procesos de producción: la empresa agrícola simultanea diversos procesos productivos ya que es la única forma de utilizar toda la capacidad productiva existente (tierra, mano de obra y capital). Precisamente el nuevo concepto de multifuncionalidad pone de manifiesto entre otros aspectos esta apreciación.
- 3) El tiempo como parte del proceso de producción. Los procesos de producción no se pueden acortar más de lo posible climática y genéticamente según la naturaleza viva de la producción a obtener y ello crea una cierta dependencia para el empresario de la meteorología en primer lugar, y de las multinacionales en segundo lugar, para obtener aquellos inputs que le garantizan su producción. Aunque el progreso agrícola ha sido significativo en los últimos años, aún se encuentra a distancia de la velocidad del progreso industrial.
- 4) Heterogeneidad de las producciones. Mientras que la empresa industrial es capaz de predecir su ritmo de producción, el empresario agrario debe esperar las cosechas para conocer sus rendimientos la calidad de las mismas.
- 5) Instalaciones obsoletas. Además del grado de obsolescencia, el ritmo de sustitución de instalaciones, maquinarias, etc., ha sido inferior en la agricultura con relación al sector industrial. Este condicionante ha ralentizado en cierta forma, el proceso de modernización de la empresa agraria.

- 6) Tamaño medio reducido. La mayor parte de las empresas agrícolas presentan un tamaño no apropiado que las aleja de los beneficios obtenidos por empresas de mayor tamaño de otros sectores, capaces de aprovechar las correspondientes economías de escala.
- 7) Escasez de formación a todos los niveles.
- 8) Elevada edad media de los empresarios agrícolas, a lo que se une la problemática de la sucesión en la empresa agrícola. El nivel de rotación en los cuadros directivos de cualquier empresa industrial o de servicios supera ampliamente al de la empresa agraria.

### **1.4.2. Áreas funcionales de la empresa agrícola.**

Área de producción:

Según (Morales, 2011) es la que apoya las labores productivas y tecnológicas de la sociedad y de los agricultores en forma individual, brindando, si es preciso, asistencia técnica a través de programas propios o con terceros. En el corto plazo, es el área de mayor importancia, por cuanto es la responsable de obtener los mejores rendimientos y productos de buena calidad para comercializar. Deberá estar dirigida por un socio o no socio con experiencia y conocimiento en los procesos productivos. Esta persona será responsable de la coordinación con los técnicos de transferencia, internos o externos y con el jefe del área comercial.

Área de operaciones:

Es responsable de las actividades de la bodega: recepción y despacho de insumos y productos, pesaje y almacenamiento. Deberá programar, dirigir y controlar también la operación de todas las unidades de negocio que existan como maquinaria agrícola, fletes, etc, para lo cual deberá estar coordinado con los jefes de las áreas de producción y comercial. El jefe de esta área debe ser una persona dinámica y con iniciativa. Más adelante, cuando sea posible contratarlo. Debería ser un técnico con conocimientos de control de procesos y de administración. Dependiendo del tamaño

de la organización, el área de operaciones puede estar a cargo del jefe de producción.

#### Área comercial:

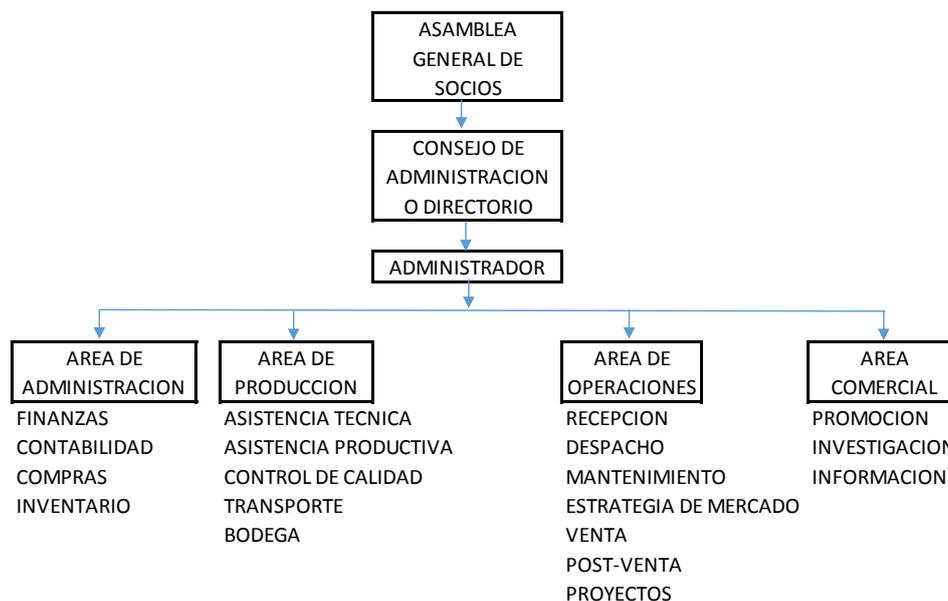
Reúne las actividades de venta y promoción de la empresa, búsqueda de mercados, recolección de información de precios y mercados, visitas a clientes actuales y potenciales. Esta área es la responsable de establecer y desarrollar la estrategia comercial y llevar a cabo las ventas con los mejores resultados, así como las actividades de post-venta que se requieran. Deberá buscar y obtener los recursos necesarios (transporte, almacenaje, locales) para lograr con éxito las transacciones comerciales. En lo inmediato, el área comercial estará dirigida por el gerente o administrador de la sociedad. Más adelante, el jefe de esta área deberá ser una persona con experiencia comercial en productos agropecuarios y agroindustriales, y con contactos con clientes de mercados mayoristas o minoristas a nivel nacional e internacional. Deberá trabajar estrechamente coordinado con los responsables de las áreas productivas y de operación. En el futuro, se deberá incorporar en esta área, el estudio de nuevos negocios y servicios, mediante la formulación y análisis de los proyectos respectivos.

#### Área de administración:

En esta área se centralizan las labores administrativas y financieras de la empresa como compras, facturación, tesorería, contabilidad. También es responsable de la implementación y actualización de los procedimientos y registros de control interno. Es la encargada de tener los reportes al día de los resultados económicos – financieros de cada área y de la empresa en su conjunto. La persona responsable de esta área debe tener experiencia en administración y finanzas, con conocimientos de contabilidad, computación y además debe de ser ordenada. Por razones de control interno, las funciones de contabilidad sea interno o externo él debe de hacer una persona diferente a la que lleva las finanzas (tesorería). También la persona que haga las compras y tome los inventarios en la bodega, debe de ser una persona diferente al encargado comercial y debe de estar en el área de administración.

El área de administración debe de estar a cargo de una persona ordenada con conocimientos de contabilidad y administración financiera.

Esquema funcional básico para las empresas agrícolas.



### 1.4.3. El riesgo agro-empresarial.

Según (Rojas, 2009) las actividades agrícolas están expuestas a factores de riesgo que pueden incidir de forma negativa en su desarrollo.

A diferencia de otros sectores de la economía, el sector agropecuario es considerado por los inversionistas, entidades financieras, gobiernos y otros agentes económicos como un sector de alto riesgo, puesto que sus niveles de producción pueden ser afectados por factores adversos como: los desastres naturales, las condiciones climáticas, la volatilidad de los precios, entre otros.

Es evidente que las agro-empresas enfrentan factores de riesgo que, en algunos casos, están fuera de su control, sin embargo, toda inversión que realicen están

sujetas a riesgos inherentes a la administración gerencial que pueden ser minimizados con una adecuada planificación y control.

Las agro-empresas que forman parte de cada uno de los eslabones de las diferentes cadenas agro-productivas, desde una pequeña finca productora de materia prima hasta una comercializadora de alimentos frescos, asumen riesgos que afectarían sus niveles de inversión, ingresos, costos y rentabilidad.

En relación con el manejo del riesgo, varios países de América Latina y el Caribe implementan y desarrollan seguros agropecuarios como un instrumento importante para cubrir a las agro-empresas de las incidencias negativas que afectan su desempeño y que están fuera de su propio control.

Sin embargo, el manejo de riesgo no solamente se reduce a la implementación y a la compra de seguros para las agro-empresas, sino también a otro tipo de aspectos relevantes que deben ser tomados en cuenta y que son parte de la planificación y la gestión agro-empresarial.

Estos aspectos están directamente relacionados con temas como la producción, el mercadeo, el uso de la tecnología, el manejo de recursos humanos, los aspectos legales, control interno, entre otros.

Por lo general, las agro-empresas de pequeña y mediana escala no cuentan con procesos de planificación adecuados. Si las agro-empresas planifican sus actividades con una visión de mediano y largo plazo, mejorarían sustancialmente su desempeño en el marco de objetivos y estrategias definidas con anticipación y planificación.

Por lo tanto, en la medida en que las agro-empresas cuenten con una planificación, manejo y control adecuados en diversos aspectos, podrán tomar decisiones que minimicen los riesgos de la actividad.

Como resultado de la planificación, las agro-empresas pueden disponer de instrumentos útiles para su desempeño y el alcance de las metas propuestas.

La actividad agrícola tiene distintos tipos de riesgo que requieren de acciones oportunas y adecuadas.

A continuación se describen los siguientes tipos de riesgo:

### **1.4.3.1. Riesgos que afectan la producción.**

Riesgos por cambio climático.

La producción agropecuaria depende en gran medida del comportamiento climático, el cual puede incidir de forma negativa en la producción. En los últimos años, los países han sufrido con mayor frecuencia los efectos de los cambios en las condiciones climatológicas, traducidos en fenómenos naturales adversos como: excesos de lluvia e inundaciones, sequías, heladas, mayores niveles de temperatura, entre otros. Esta situación ha causado pérdidas en la producción, menores niveles de ingresos en el sector agropecuario, además de aumentar la vulnerabilidad de la seguridad alimentaria de los países.

Riesgos en el uso de tecnología inadecuada.

La introducción de tecnologías inadecuadas a la realidad de las agro-empresas de pequeña y mediana escala podría generar riesgos en los procesos de producción. Por ejemplo: se pueden generar pérdidas económicas cuantiosas, debido a la introducción de un paquete tecnológico inconveniente, la compra de equipos con alto costo de mantenimiento y de baja eficiencia, la construcción de módulos de beneficio para el café y el cacao de difícil manejo, entre otros.

### **1.4.3.2. Riesgos por volatilidad de los precios, la comercialización y el mercadeo.**

Riesgos por volatilidad de los precios.

El mercado puede presentar una disminución de los precios de los productos y, consecuentemente, los ingresos proyectados por las agro-empresas pueden reducirse, lo que afectará negativamente su rentabilidad, SECCIÓN 1 Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura | 60 | su capacidad de pago y sus metas financieras. Por ejemplo: una oferta creciente de producción en el mercado internacional, más allá de los niveles proyectados, podría causar una disminución de precios y pérdidas para los agro-empresarios.

Riesgos en la comercialización y mercadeo.

El proceso de comercialización y mercadeo pueden ser afectados por incumplimientos de contrato, tanto del proveedor como del comprador del producto. También pueden presentarse problemas en los sistemas de distribución y en los canales de comercialización utilizados. Por otro lado, la comercialización y el mercadeo pueden verse afectados por la sobreoferta de un determinado producto en el mercado, los cambios en las tendencias de consumo, la volatilidad de los precios, entre otros.

### **1.4.3.3. Riesgos financieros.**

Riesgos por iliquidez financiera.

Se presenta debido a un manejo gerencial inadecuado o por factores exógenos como: la disminución de los precios de mercado, la devaluación de la moneda nacional y la elevación de los costos de producción, entre otros. La agro-empresa puede tener problemas por carecer de recursos “frescos” en el corto plazo y, por lo tanto, incumplir con sus obligaciones financieras.

Riesgos por insolvencia financiera.

En la medida en que las agro-empresas elevan su nivel de endeudamiento, corren el riesgo de quedar insolventes. Esto significa que la agro-empresa no podrá cubrir sus deudas y obligaciones financieras con la venta de sus activos. Las agro-empresas insolventes generalmente no son elegibles para el financiamiento.

Riesgos por insuficiencia de capital operativo.

Una planificación inadecuada en los requerimientos de capital operativo podría llevar a la agro-empresa a una insuficiencia de capital, lo que podría afectar su normal desempeño. Generalmente estos problemas son causados por financiamiento inoportuno o deficiencias en el diseño de la estructura de costos.

#### **1.4.3.4. Riesgos legales y humanos.**

Riesgos por cambios en la política económica y social de los países.

Los gobiernos pueden tomar la decisión de hacer cambios en la política económica y social. Estos cambios pueden estar relacionados con la política impositiva (nuevos impuestos), mayores exigencias para la otorgación de financiamiento para el agro, mayores requerimientos ambientales que a corto plazo las agro-empresas no podrían cumplir, la promulgación de una nueva legislación laboral, entre otros.

Riesgos por manejo de recursos humanos.

Las personas que trabajan en las agro-empresas en algunos casos están expuestas a accidentes laborales, por lo que Aspectos conceptuales Desarrollo de los agro-negocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe | 61 | se deben tomar medidas de seguridad para evitarlos. También existe el riesgo de enfermedad en los trabajadores y del abandono de sus labores, situación que afecta los procesos productivos y administrativos de las agro-empresas..

### **1.5. Control interno.**

Según ((COSO), 2013) el control interno se define de la siguiente manera:

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales sobre el control interno:

- 1) Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías – operaciones, información y cumplimiento.
- 2) Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas, es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.
- 3) Es efectuado por las personas, no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que estas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.

- 4) Es capaz de proporcionar una seguridad razonable, no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.
- 5) Es adaptable a la estructura de la entidad, flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular.

Se establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:

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

### **1.5.1. Componentes del control interno.**

El control interno consta de cinco componentes integrados.

#### **1.5.1.1. Entorno de control.**

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

organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno.

### **1.5.1.2. Evaluación de riesgos.**

Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán. Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos. Asimismo, la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad. La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo.

### **1.5.1.3. Actividades de control.**

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

funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

#### **1.5.1.4. Información y comunicación.**

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

#### **1.5.1.5. Actividades de supervisión.**

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

## **1.5.2. Componentes y Principios.**

El coso establece un total de diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente.

Dado que estos diecisiete principios proceden directamente de los componentes, una entidad puede alcanzar un control interno efectivo aplicando todos los principios. La totalidad de los principios son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. A continuación se enumeran los principios que soportan los componentes del control interno.

### **Entorno de Control**

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

### **Evaluación de Riesgos**

6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.

9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

#### Actividades de Control

10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

#### Información y Comunicación

13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.

15. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

#### Actividades de Supervisión

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.

17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

### **1.5.3. Efectividad del Control Interno.**

El coso establece los requisitos de un sistema de control interno efectivo. Un sistema efectivo proporciona una seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos de la entidad. Un sistema de control interno efectivo reduce, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad y puede hacer referencia a una, a dos, o a las tres categorías de objetivos. Para ello, es necesario que:

- Cada uno de los cinco componentes y principios relevantes esté presente y en funcionamiento. “Presente” se refiere a la determinación de que los componentes y principios relevantes existen en el diseño e implementación del sistema de control interno para alcanzar los objetivos especificados. “En funcionamiento” se refiere a la determinación de que los componentes y principios relevantes están siendo aplicados en el sistema de control interno para alcanzar los objetivos especificados.
- Los cinco componentes funcionan “de forma integrada”. “De forma integrada” se refiere a la determinación de que los cinco componentes reducen colectivamente, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo. Los componentes no deben ser considerados por separado sino que han de funcionar juntos como un sistema integrado. Los componentes son interdependientes y existe una gran cantidad de interrelaciones y vínculos entre ellos, en particular, en la manera en que los principios interactúan dentro de los componentes y entre los propios componentes.

Cuando exista una deficiencia grave respecto a la presencia y funcionamiento de un componente o principio relevante, o con respecto al funcionamiento conjunto e integrado de los componentes, la organización no podrá concluir que ha cumplido los requisitos de un sistema de control interno efectivo.

Cuando se determine que el control interno es efectivo, la alta dirección y el consejo de administración tendrán una seguridad razonable de que la organización:

- Consigue llevar a cabo operaciones efectivas y eficientes cuando es poco probable que los eventos externos asociados a los riesgos tengan un impacto relevante en la consecución de los objetivos, o cuando la organización puede prever razonablemente la naturaleza y la duración de dichos acontecimientos externos y mitigar su impacto a un nivel aceptable.

- Entiende en qué medida las operaciones se gestionan con efectividad y eficiencia cuando los eventos externos pueden tener un impacto significativo en la consecución de los objetivos o cuando la organización puede predecir razonablemente la naturaleza y la duración de los acontecimientos externos y mitigar su impacto a un nivel aceptable.
- Prepara informes de conformidad con las reglas, regulaciones y normas aplicables o con objetivos de reportes específicos de la entidad.
- Cumple con las leyes, reglas, regulaciones y normas externas.

El coso requiere la aplicación del criterio profesional a la hora de diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad. El uso de dicho criterio profesional, dentro de los límites establecidos por las leyes, reglas, regulaciones y normas mejora la capacidad de la dirección para tomar mejores decisiones sobre el control interno, pero no puede garantizar resultados perfectos.

#### **1.5.4. Limitaciones.**

El coso reconoce que, 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. Es decir, incluso en un sistema de control interno efectivo puede haber fallos. Las limitaciones pueden ser el resultado de:

- 1) La falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- 2) El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo y estar sujeto a sesgos.
- 3) Fallos humanos, como puede ser la comisión de un simple error. • La capacidad de la dirección de anular el control interno.
- 4) La capacidad de la dirección y demás miembros del personal y/o de terceros, para eludir los controles mediante connivencia entre ellos.

5) Acontecimientos externos que escapan al control de la organización.

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

## **1.6. Tesorería.**

Según (Gardey, 2014) el concepto de tesorería hace mención a la oficina, la actividad o el cargo del tesorero. Este individuo, por su parte, es quien debe dedicarse a la custodia y la distribución de los caudales de una entidad.

La noción de tesorería también se vincula al sector de una empresa donde se realizan las gestiones vinculadas al flujo de caja, también conocido como flujo monetario o de dinero.

En la tesorería, de este modo, se administra la caja de la compañía, se aprueban y controlan las operaciones bancarias y se ejecutan los cobros y los pagos.

El concepto de flujo de caja, uno de los más significativos, podemos definirlo en pocas palabras como la variación entre el ingreso y el egreso de dinero en efectivo en un periodo de tiempo determinado. Dicho de otra manera, es la acumulación de activos líquidos en dicha franja temporal. Por esta razón, es un recurso para medir la liquidez de una compañía, o sea, su capacidad de generar dinero.

La tesorería debe conocer a la perfección el flujo de caja, ya que esto beneficia a los componentes más importantes para el funcionamiento de la empresa, como son los acreedores, los administradores y los inversionistas a conseguir los siguientes objetivos, entre otros:

- ✓ La evaluación de la capacidad de la compañía para cumplir con cada obligación que adquiere y generar flujos positivos de dinero;

- ✓ Volver más fácil la gestión interna del control del presupuesto de la compañía;
- ✓ Identificar correctamente las necesidades financieras.

Además de la gestión de los recursos económicos de la compañía, el área de tesorería tiene a su cargo una serie de funciones que la distinguen de otras con las cuales generalmente se confunde, como ser la de contabilidad, y algunas de ellas son las siguientes:

- ✓ Debe actuar en caso de desviaciones, tomando las medidas que sean necesarias para volver la situación contable a la normalidad. Una desviación es la diferencia que se advierte entre la cantidad que se presupuesta y la que se aprecia en el resultado. Puede darse en partidas de gastos y de ingresos, ser positiva o negativa;
- ✓ Tiene a su cargo el diseño de las políticas en las que la empresa se basa para llevar a cabo los cobros y los pagos;
- ✓ Relacionado con el punto anterior, el área de tesorería también debe controlar que dichos cobros y pagos se hagan efectivos de acuerdo con las previsiones pertinentes;
- ✓ Efectuar los cobros cada vez que la compañía realice actividades para terceros, algo muy común en emprendimientos de gran envergadura;
- ✓ Pagar a los proveedores, sin cuyos productos y servicios sería imposible la continuidad de cualquier empresa.

### **1.6.1. Gestión de tesorería.**

Según (Peña, 2009) La gestión del efectivo y de los valores negociables es uno de los campos fundamentales de la administración del capital de trabajo, ya que al ser los activos más líquidos de la empresa suministran los medios para pagar las deudas en la medida que vencen. Según L. Gitman “estos activos líquidos ponen a

disposición un colchón de fondos para cubrir erogaciones imprevistas y reducir en esta forma el riesgo de una crisis de liquidez”, teniendo en cuenta que finalmente los restantes activos circulantes se convierten en efectivo, éste es el denominador común al cual pueden reducirse todos los activos líquidos.

Al directivo financiero le corresponde velar porque se mantengan saldos adecuados de efectivo y administrarlos con el menor costo posible, también por añadidura puede generar utilidades a través de la inversión de los excedentes de tesorería; sobre el particular opina Van Horne: “La administración del efectivo incluye la administración del dinero de la empresa con el fin de maximizar la disponibilidad de efectivo y las utilidades por intereses sobre cualquier fondo inactivo”.

El efectivo es el activo de más bajo rendimiento debido a que si no está invertido lógicamente no ganará intereses; sin embargo todas las empresas mantienen determinada suma de dinero en su caja y en el Banco para pagar sus cuentas. En este sentido la generalidad de los autores especialistas en esta temática coinciden en que existen tres motivos fundamentales que justifican la tenencia de efectivo: el motivo transaccional, el precautorio y el especulativo.

Los saldos de transacción se conservarán para afrontar las necesidades de rutina; los saldos de precaución servirán para enfrentar necesidades imprevistas y los saldos de especulación permitirán aprovechar las oportunidades que se puedan presentar fuera del curso normal de las operaciones.

Como alternativa para los saldos ociosos que no producen interés, la empresa generalmente invierte en valores negociables que son aquellos que pueden convertirse en efectivo con cierta rapidez, aunque sin garantía de que los precios no fluctuarán haciendo que la empresa obtenga una utilidad o sufra una pérdida al efectuar la conversión. En aquellos países donde no existe mercado de valores el efectivo inactivo puede tener otro tipo de colocación (ampliación del período de cobro a los clientes, pago anticipado a proveedores, etc.).

Diversos economistas en sus estudios han enunciado lo que a su juicio constituye el objetivo de la gestión del efectivo, existiendo consenso entre ellos en que se trata de

lograr mantener el mínimo de efectivo para garantizar las operaciones corrientes del negocio.

Al respecto establece Stephen Ross “el objetivo básico de la gestión del efectivo es mantener la inversión de efectivo tan baja como sea posible manteniéndose operando las actividades de la firma eficientemente y con eficacia”

Bolten por su parte expresa: “Se quiere minimizar los saldos de efectivo ociosos porque no producen nada para la empresa; pero al mismo tiempo se debe contar con el efectivo suficiente para no interferir en el proceso ordenado de producción y venta”. Según Brealey “el equilibrio entre los beneficios y los costes de la liquidez es una parte esencial de la gestión de tesorería”.

Philippa L. Back enmarca la gestión de tesorería dentro de la función financiera de la empresa y establece que: “la función de la gestión de fondos es parte de la tesorería. Su papel suele consistir en el manejo del efectivo y la interface directa con el mercado, para comprar o vender dinero o divisas. Como resultado su horizonte es predominantemente a corto plazo, en contraposición con el papel de la financiación estratégica a largo plazo.

Resulta evidente que en lo fundamental la administración de caja debe garantizar la tenencia de efectivo que permita atender las necesidades previstas e imprevistas del negocio, y a la vez que este saldo se encuentre en los niveles más bajos posibles dado el costo de oportunidad en que se incurre al no poder colocarlo para generar utilidades.

Según Stephen Ross la gestión del efectivo incluye tres aspectos fundamentales:

- ✓ la determinación de la necesidad óptima de efectivo,
- ✓ la recolección y desembolsos de efectivo de forma eficiente y
- ✓ la inversión del exceso de efectivo.

En cuanto al campo que abarca la gestión del efectivo la generalidad de los especialistas coincide, aunque algunos no enmarcan dentro del mismo el problema

de la planeación de los flujos de caja, que es una parte medular de la regulación y control de las necesidades de efectivo.

El establecimiento de una política en cuanto a la gestión de la tesorería incluye diversos aspectos entre los que resultará necesario examinar las características de los flujos de caja, los patrones cíclicos, temporadas de las ventas y la recuperación de las cuentas por cobrar; asimismo, habrá que estudiar las características de las salidas de caja, pago de sueldos, compras de materias primas, pago de intereses, el patrón de cuentas por pagar, la amortización del pasivo y los impuestos, entre otros.

Otro aspecto a tener en cuenta para el establecimiento de dicha política, es la determinación de los costos asociados con un faltante de efectivo y con la conservación del efectivo inactivo; de la misma manera, luego de haberse trabajado la sincronización de los flujos de caja y los aspectos económicos de la administración del efectivo, los directivos financieros deberán ocuparse de la incertidumbre asociada.

El estudio del efectivo nos lleva necesariamente a la gestión de tesorería.

La actividad de tesorería juega un papel fundamental en la administración eficiente de los recursos financieros, ella es la parte de las finanzas que se dedica al estudio, gestión y control del efectivo. El departamento de tesorería de una empresa abarca áreas tales como:

- ✓ La Presupuestación.
- ✓ La gestión de circulante.
- ✓ La gestión de la liquidez.

La Presupuestación es la parte de la tesorería encargada de la proyección del efectivo jugando el rol protagónico el presupuesto de efectivo.

La gestión del circulante abarca las políticas y estrategias del activo circulante en general, así como la concepción y determinación de las entradas y salidas de efectivo, la necesidad de la determinación de un saldo óptimo y el control de lo que se presupuestó. Es un concepto amplio que incluye la gestión de la liquidez y que

converge necesariamente con el estudio del efectivo por referirse también a la actividad operativa de la empresa.

La gestión de la liquidez se refiere al uso racional del efectivo y tiene entre sus objetivos:

- No mantener saldos ociosos. Efectuar los pagos a tiempo.
- Evitar trabajar con tasas de interés y tasas de cambio desfavorables.
- Para cumplir estos objetivos la gestión de liquidez se encarga de:
  1. La administración del efectivo (cash management).
  2. La gestión de fondos.
  3. La gestión de riesgos de cambio e interés.

Una buena tesorería no es nunca fruto de improvisación del momento se basa en:

1. Que la empresa obtenga beneficios
2. Que la gestión financiera y general de la empresa, se haya planteado con toda seriedad.

La administración del efectivo o cash management permite la toma de medidas de carácter estratégico y organizativo que afectan los flujos monetarios y por tanto a los resultados financieros. Este concepto cobra mayor importancia cuando existen situaciones de altos costos el dinero o de recesión con estrechez de los márgenes de beneficio.

En el concepto de cash management se encierran dos ideas fundamentales:

1. Management o gestión que significa análisis, mejora, eficiencia, búsqueda de beneficios.
2. Cash o efectivo que implica liquidez. Este término se puede ver desde dos puntos de vistas:
  - La liquidez como concepto más amplio que incluye la gestión de ventas y cobros a clientes y la gestión de compras y pagos a proveedores.

- La liquidez vista como liquidez inmediata refiriéndose exclusivamente a los aspectos de carácter técnico del efectivo inmediato donde es importante la determinación del saldo óptimo de efectivo.

Por su parte la gestión de fondos se refiere a la inversión del efectivo ocioso o a la búsqueda de financiamiento necesario adicional.

La gestión de riesgo de cambio e intereses se refiere a la necesidad de cubrirse del riesgo de cambio e interés a partir del estudio y utilización de los instrumentos existentes para estos fines dada la necesidad de utilizar una canasta de monedas para la valoración de cada una de ellas y sus interrelaciones buscando el mayor rendimiento en el uso de las mismas.

La tesorería financia todo el ciclo productivo en toda empresa en marcha, se produce una circulación continua de capital, que discurre desde el propio dinero metálico que se mantiene en caja y bancos, los bienes materiales (inventarios equipos y edificios), y los activos financieros semilíquidos (cuentas por cobrar), los que finalmente terminan convirtiéndose en efectivo.

## **1.7. Evaluación del control interno.**

### **1.7.1. Fases del estudio y evaluación del sistema de control interno.**

Según (Navarro, 2006) el estudio y evaluación del control interno incluye dos fases:

1. La revisión preliminar del sistema con objeto de conocer y comprender los procedimientos y métodos establecidos por la entidad.
2. La realización de pruebas de cumplimiento para obtener una seguridad razonable de que los controles se encuentran en uso y que están operando tal como se diseñaron.

#### **1.7.1.1. Revisión preliminar.**

El grado de fiabilidad de un sistema de control interno, se puede tener por:

- 1) Cuestionario,
- 2) Diagrama de flujo.

Cuestionario sobre control interno:

Un cuestionario, utilizando preguntas cerradas, permitirá formarse una idea orientativa del trabajo de evaluación de la tesorería.

Diagrama de flujo:

La representación gráfica nos permitirá realizar un adecuado análisis de los puntos de control que tiene el sistema en sí, así como de los puntos débiles del mismo que nos indican posibles mejoras en el sistema.

Se trata de la representación gráfica del flujo de documentos, de las operaciones que se realicen con ellos y de las personas que intervienen.

Este sistema resulta muy útil en operaciones repetitivas, como suele ser el sistema de ventas en una empresa comercial. En el caso de operaciones individualizadas, como la adquisición de bienes de inversión, la representación gráfica, no suele ser muy eficaz.

La información que debe formar parte de un diagrama de flujo, es:

- 1) Los procedimientos para iniciar la acción, como la autorización del suministro, imputación a centros de coste, etc.
- 2) La naturaleza de las verificaciones rutinarias, como las secuencias numéricas, los precios en las solicitudes de compra, etc.
- 3) La división de funciones entre los departamentos.
- 4) La secuencia de las operaciones,
- 5) El destino de cada uno de los documentos (y sus copias).
- 6) La identificación de las funciones de custodia.

### **1.7.1.2. Pruebas de cumplimiento.**

Una prueba de cumplimiento es el examen de la evidencia disponible de que una o más técnicas de control interno están operando durante el periodo de auditoría.

Se deberá obtener evidencia mediante pruebas de cumplimiento de:

- 1) Existencia: el control existe
- 2) Efectividad: el control está funcionando con eficiencia.
- 3) Continuidad: el control ha estado funcionando durante todo el periodo.

Periodo en el que se desarrollan las pruebas y su extensión.

La determinación de la extensión de las pruebas de cumplimiento se realizará sobre bases estadísticas o sobre bases subjetivas. El muestreo estadístico es, en principio, el medio idóneo para expresar en términos cuantitativos un juicio respecto a la razonabilidad, determinando la extensión de las pruebas y evaluando su resultado. Cuando se utilicen bases subjetivas se deberá dejar constancia en los papeles de trabajo de las razones que han conducido a tal elección, justificando los criterios y bases de selección.

Realizados los cuestionarios y representado gráficamente el sistema de acuerdo con los procedimientos vistos, hemos de conjugar ambos a fin de realizar un análisis e identificar los puntos fuertes y débiles del sistema.

En esa labor de identificación, influye primordialmente la habilidad para entender el sistema y comprender los puntos fuertes y débiles de su control interno.

La conjugación de ambas nos dará el nivel de confianza de los controles que operan en la empresa, y será preciso determinar si los errores tienen una repercusión directa en los estados financieros, o si los puntos fuertes del control eliminarían el error.

## **1.8. Evaluación de tesorería.**

La empresa debe hacer un exhaustivo control interno sobre el dinero en efectivo, entendiendo por éste tanto el de caja como el de los bancos. La razón fundamental es que la mayoría de las operaciones se mueven por caja y bancos, y dado que el dinero puede ser una “tentación”, se pueden producir situaciones fraudulentas.

En la organización interna de la empresa, se deben contemplar los siguientes requisitos:

- 1) El departamento de tesorería debe estar apartado de cualquier otro departamento de la empresa.
- 2) El tesorero no debe realizar funciones de cuentas a cobrar y a pagar.

- 3) Los empleados del departamento deben tener muy bien definidas sus funciones y responsabilidades.
- 4) Debe existir una política financiera adecuada, por escrito, en cuanto a las cuentas bancarias, autorizaciones, etc.

### **1.8.1. El fondo de caja.**

Debe cumplir las siguientes condiciones:

- 1) Tiene que haber un responsable de la custodia de los fondos de caja.
- 2) Debe existir un seguro de los fondos de caja.
- 3) Ha de haber protección contra los incendios, robos, etc. tanto para los fondos de caja como para los títulos.
- 4) Debe haber un fondo de caja fijo, que consiste en anticipar el dinero al cajero o responsable en una cantidad suficiente para atender los gastos de un período de tiempo, suprimir todo ingreso directo en caja (todos los ingresos se hacen en bancos). El fondo fijo se reembolsa contra los justificantes de pago por su mismo importe.
- 5) Puede haber una caja chica (expenses book). Ésta se utiliza cuando los pagos por caja pueden restringirse a pequeñas cantidades, para pagos urgentes y de poco importe.
- 6) Los arqueos de caja consisten en hacer un recuento detallado de todos los fondos disponibles en caja (billetes, monedas, efectos, etc.). Deben estar firmados y supervisados, y se realizarán a ser posible por sorpresa.

### **1.8.2. Cobros y pagos.**

En este apartado el control interno tendrá las siguientes particularidades:

- 1) El procedimiento de cobros y pagos o transferencias ha de constar por escrito, así como los límites y autorizaciones.
- 2) La recepción y registro de correspondencia ha de hacerla una persona independiente del cajero.
- 3) Los cobros deben ingresarse en el banco inmediatamente y no utilizarse para realizar pagos.

- 4) Se han de usar recibos numerados correlativamente para la recepción de ingresos, y establecer un adecuado control de los recibos en blanco.
- 5) Las firmas han de ser mancomunadas y no se deben dejar cheques firmados en blanco.
- 6) La confección, firma y envío al acreedor de cheques y transferencias las realizarán personas distintas. Los cheques anulados se conservarán para la comprobación.

### **1.8.3. Las conciliaciones bancarias.**

Para un buen control interno, deberá cumplirse lo siguiente:

- 1) Los procedimientos contables, deberán estar escritos.
- 2) Las anotaciones de caja y bancos se llevarán a cabo según la normativa vigente.
- 3) Las conciliaciones bancarias constituyen un aspecto esencial en el control interno de la tesorería. Consisten en poner de manifiesto las diferencias entre los registros contables de la empresa y los saldos del banco, según los extractos y a una fecha determinada. Deben realizarse en los formularios establecidos al efecto, por una persona diferente de la que realiza los registros contables y el manejo de fondos, por períodos mensuales, firmados y revisados por un responsable.

### **1.8.4. Préstamos y créditos.**

En las deudas a largo y a corto plazo, ajenas al tráfico de la empresa, los aspectos más importantes referidos al control interno, son:

- 1) Existencia de presupuestos financieros a corto y largo plazo, con información actualizada del mercado de capitales.
- 2) Análisis del tipo de financiación aplicable a las inversiones que haya de acometer.
- 3) La contratación de pasivos y las condiciones de los préstamos las realizarán personas diferentes de las que manejan los fondos.

### **1.8.5. Gestión de tesorería.**

Según (Carmen, 2008) Los aspectos a tener en cuenta en la confección del programa de auditoría de interna:

1.- Planes y Objetivos: Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

2.- Organización.

a) Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.

b) Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa, (si es que la hay).

c) Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.

3. Políticas y Prácticas: Hacer un estudio para ver qué acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.

4.- Reglamentos: Determinar si la empresa se preocupa de cumplir con los reglamentos locales y estatales.

5.- Sistemas y Procedimientos: Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejorías.

6.- Controles: Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

7.- Operaciones: Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

8.- Personal: Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.

9.- Equipo Físico y su Disposición: Determinar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

10.- Informe: Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes.

#### **1.8.5.1. Generalidades.**

- 1) Verificar si están bien definidas las responsabilidades y funciones del personal del área financiera.
- 2) Verificar si está el departamento dotado del personal adecuado y como la dirección del mismo influye en la ética de los trabajadores del área.
- 3) Verificar si es compatible la estructura del departamento de finanzas con los demás departamentos de la entidad.
- 4) Verificar si existe una buena comunicación entre los trabajadores del área financiera y con otras áreas de la entidad.
- 5) Comprobar si es utilizada al máximo la capacidad de los equipos instalados y de forma eficiente.
- 6) Verificar si los procedimientos:
  - a) establecen las tareas a realizar,
  - b) definen las responsabilidades de los individuos que intervienen, teniendo en cuenta las áreas de responsabilidad,
  - c) contribuyen al flujo de trabajo.
  - d) permiten destacar las excepciones a la actuación planeada.
- 7) Verificar si las tareas que realiza cada integrante del departamento responde a los objetivos y funciones del mismo.

#### **1.8.5.2. Control de la gestión de tesorería.**

- 1) Verificar si existen controles internos adecuados para la separación de funciones en los procesos y programas automatizados.
- 2) Verificar si se expresan de manera real los presupuestos flexibles a fin de compararlos con los resultados verdaderos.
- 3) Evaluar si los recursos que se planifican son los necesarios para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

- 4) Verificar si existen los modelos adecuados para realizar o confeccionar presupuesto que permitan una fácil localización de información y una eficiente interpretación del mismo.
- 5) Verificar la eficiencia en las operaciones de cobros y pagos.
- 6) Verificar el cumplimiento de leyes y regulaciones.
- 7) Verificar si los informes de control contable general son objetivos, auténticos, oportunos, claros y diseñados de forma adecuada que permita obtener la información necesaria.
- 8) Verificar si se revisa la información contable antes de transmitirla a la fuente apropiada.
- 9) Verificar si se comparan los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales.
- 10) Verificar si los análisis económicos-financieros permiten medir de una forma efectiva la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad.
- 11) Verificar si se evalúan objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores y en el período actual.
- 12) Verificar si se toma la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras.

### **1.8.5.3. Evaluación de objetivos.**

- 1) Verificar si la estructura del área permite el cumplimiento de los objetivos trazados.
- 2) Verificar si este departamento proporciona una orientación para la formulación de los objetivos estratégicos de la empresa.
- 3) Verificar si se formula un presupuesto para cada dependencia operativa en apoyo al aumento de la rentabilidad y la eficiencia.
- 4) Verificar si se prepara el estado de flujo de efectivo y si se realizan proyecciones del mismo.
- 5) Verificar si se mide y se revisan periódicamente el desempeño referente a los planes a corto, a largo y a mediano plazo para mantenerlos al corriente.

- 6) Verificar si los planes a corto y mediano plazo son compatibles con los de largo alcance.
- 7) Verificar la suficiencia y oportunidad con que se analiza la información que permita supervisar los objetivos, las estrategias y la situación financiera.
- 8) Verificar si los planes financieros se integran con los objetivos y estrategias de la entidad.
- 9) Verificar si se cumplen los planes y compararlos con períodos anteriores.
- 10) Verificar si se tienen creados planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad.

## **Capítulo 2**

### **2. Marco metodológico.**

#### **2.1. Métodos de nivel teórico utilizados.**

##### **2.1.1. Cualitativos.**

###### **2.1.1.1. Observaciones de campo.**

La técnica de observación es estar presente físicamente para poder observar la manera en que se efectúan las actividades, y cómo se gestionan sus riesgos inherentes.

###### **2.1.1.2. Flujo gramas.**

En un diagrama de flujo se puede visualizar gráficamente los lugares donde están ubicados los controles para cada puesto u operación.

Un flujo grama permite detectar de manera más fácil las deficiencias o vulnerabilidades de control en las operaciones

## **2.1.2. Cuantitativos.**

### **2.1.2.1. Cuestionarios.**

Se elaboran de manera previa, incluyendo preguntas sobre la manera en que se desarrollan las actividades y quienes son los responsables de ejecutarlas.

Estos son estructurados de tal forma que las afirmaciones muestran la presencia de una correcta actividad de control, y de modo contrario las negaciones hacen conocer e identificar una debilidad o deficiencia en la estructura y operaciones efectuadas.

Este método es rápido en su aplicación y empleo y por eso es el más utilizado.

## **2.2. Tipo de investigación.**

### **2.2.1. Investigación explicativa.**

Por medio de la investigación explicativa se pretende encontrar la razón de las situaciones, constituyendo una relación causa y efecto.

Dando una explicación del porqué ocurren las situaciones estudiadas.

## **2.3. Alcance de la investigación.**

Mediante un diagnóstico adecuado de las causales y el impacto que estas provocan en el área de tesorería, y el establecimiento de una relación causa y efecto de los factores evaluados, se busca proponer el diseño de un sistema de control interno para la misma, mejorando su gestión y eficiencia.

## **2.4. Población y muestra.**

Población.

Para fines de este trabajo de investigación la población sujeta a estudio esta conformada por las tres jefaturas las cuales son: la contable, la administrativa, y de hacienda, y por la asistente de tesorería.

Muestra.

Como la población sujeta estudio es finita, se utilizara el total de la misma para muestra del presente trabajo de investigación.

## **2.5. Importancia social.**

### **2.5.1. Código de ética del contador**

#### **2.5.1.1. El interés público.**

1. El público de la profesión de Contaduría Pública consta de Entidades auditadas, Instituciones Financieras, gobiernos corporativos, empleadores, trabajadores, inversionistas, la comunidad de negocios, la comunidad financiera, y otros que confían en la objetividad e integridad de los contadores para mantener el funcionamiento ordenado de la comunidad de negocios y en general. Esta confianza impone sobre la profesión de Contaduría Pública una responsabilidad de interés público. El interés público se define como el bienestar colectivo de la comunidad de personas e instituciones a las cuales sirven los contadores.

2. La responsabilidad de un contador no es exclusivamente satisfacer las necesidades de una entidad auditada o de un empleador individual. Los estándares de la profesión contable están fuertemente determinados por el interés público, por ejemplo:

- ✓ Los auditores independientes ayudan a mantener la integridad y la eficiencia de los estados financieros que se presentan a las instituciones financieras como documentación parcial para los préstamos y a los accionistas para la obtención de capital.
- ✓ Los ejecutivos financieros sirven en diferentes capacidades de administración financiera en las organizaciones y contribuyen al uso efectivo y eficiente de los recursos de la organización.
- ✓ Los auditores internos proveen atestiguamiento sobre un sistema de control interno sólido que enriquezca la confiabilidad de la información financiera externa del empleador.
- ✓ Los expertos tributarios ayudan a establecer confianza y eficiencia en la aplicación justa del sistema tributario y,
- ✓ Los consultores gerenciales tienen una responsabilidad hacia el interés público al coadyuvar para la toma de decisiones administrativas.

3. Los inversionistas, acreedores, empleadores y otros sectores de la comunidad de negocios, lo mismo que el gobierno corporativo y el público en general, confían en los contadores para la presentación de informes financieros sólidos, la administración financiera efectiva y la asesoría competente sobre una variedad de asuntos de negocios y tributarios. La actitud y el comportamiento de los contadores en la prestación de tales servicios tienen un impacto en el bienestar económico del país.

4. Los contadores pueden permanecer en una posición privilegiada solamente si continúan prestando al público esos servicios únicos a un nivel que demuestre que la confianza del público está firmemente fundamentada. Es del mejor interés para la profesión, enseñar a las entidades auditadas que requieren los servicios que estos es prestado por contadores que los ejecutan al nivel más alto de desempeño y acuerdo con requerimientos éticos que conducen a asegurar tal desempeño.

### **2.5.1.2. Objetivos de la profesión.**

5. El Código de Ética del Contador Ecuatoriano reconoce que los objetivos de la profesión de Contaduría Pública son trabajar de conformidad con los estándares más altos de profesionalismo, con el fin de lograr los niveles óptimos y principalmente para satisfacer los requerimientos del interés público. Esos objetivos exigen cuatro puntos básicos:

- ✓ Credibilidad. En toda sociedad existe una necesidad de credibilidad en la información y en los sistemas de información.
- ✓ Profesionalismo. Existe necesidad de individuos que puedan ser claramente identificados como personas profesionales en el campo de la contaduría, por las mismas entidades auditadas, empleadores y otros interesados en general.
- ✓ Calidad de los servicios. Existe necesidad de atestiguamiento que todos los servicios prestados por un contador se lleven a cabo dentro del más alto nivel de ejecución.
- ✓ Confianza. Los usuarios de los servicios de los contadores deben sentir confianza de que existe una estructura de ética profesional que gobierna la prestación de esos servicios.

### **2.5.1.3. Principios fundamentales del código de ética.**

6. Para lograr los objetivos de la profesión de Contaduría Pública, los contadores tienen que cumplir con los principios fundamentales que son:

- ✓ Integridad. Un contador deberá ser franco, honesto e íntegro en el desempeño de los servicios profesionales.

- ✓ Objetividad. Un contador deberá ser justo y no debe permitir que un prejuicio o falta de imparcialidad, conflictos de interés o influencia de otros anulen la objetividad.
- ✓ Competencia profesional y debido cuidado profesional. Un contador deberá ejecutar sus servicios profesionales con el debido cuidado, competencia y diligencia. Tiene la obligación de mantener sus conocimientos y habilidades profesionales en el nivel requerido para asegurar que una entidad auditada o un empleador reciben las ventajas de un servicio profesional basados en desarrollos actualizados en práctica, legalidades y técnica.
- ✓ Confidencialidad. Un contador deberá respetar el carácter confidencial de la información que se obtenga durante el desarrollo de los servicios profesionales y no deberá revelar tal información sin autorización apropiada y específica, a menos que exista un requerimiento de tipo judicial o profesional.
- ✓ Comportamiento profesional. Un contador deberá actuar de modo tal que sea acorde con la buena reputación de la profesión y evitar cualquier conducta que pueda desacreditar la profesión.

## **2.6. Importancia práctica.**

Dentro de una organización, el control interno se relaciona ampliamente con lo siguiente:

- ✓ Valuación de la efectividad del desarrollo de las operaciones.
- ✓ Razonabilidad en la información financiera, administrativa y de gestión
- ✓ Detección e indagación de fraudes
- ✓ Medidas de resguardo de los recursos utilizados.
- ✓ Respeto y cumplimiento a las políticas del estado y de la organización.
- ✓ Ratificar la adhesión a los procedimientos establecidos.

El control interno efectivo representa la oportunidad de contar con ambiente ético y de eficiencia en las actividades u operaciones, garantizando así la consecución de los objetivos empresariales.

Los responsables de mantener un sistema de control interno efectivo es la administración, en atención a los recursos invertidos de los dueños de la empresa, dándole a la misma un planteamiento sistemático para la gestión de riesgos.

Todo esto prevé a los inversionistas, gerencias y demás jefaturas empresariales asegurar de manera independiente una gestión de riesgos oportuna y eficaz, logrando un amplio conocimiento de las circunstancias en las que se pueden fundamentar propuestas para la mejora continua.

## **Capítulo 3**

### **3. Diagnóstico de la compañía.**

#### **3.1. Antecedentes de la empresa agrícola bananera.**

La empresa agrícola bananera es una empresa familiar dedicada a la producción de banano en Ecuador iniciando sus operaciones en 2008.

El banano es de tipo perenne que se reemplaza, creciendo de un bulbo. El tiempo desde su cultivo hasta su cosecha del es entre los nueve y doce meses, apareciendo la flor cerca de séptimo mes. Su cosecha es a lo largo de todo el año.

El promedio de temperatura para su desarrollo es (27° C) y la precipitación anual oscila entre 77 y 97 pulgadas. Adicionalmente un suelo con una humedad adecuada y un correcto drenaje son factores importantes.

Los cultivos necesitan una apropiada infraestructura, rutas para movilización, riego, desagüe y facilidades para el empaquetado. Su cultivo es habitualmente de un fuerte trabajo, que consta eliminar la vegetación del lugar, el apoyo de las plantas con el objetivo de neutralizar la torsión por la carga del fruto.

Adicionalmente de una fuerte utilización de los pesticidas, el proceso convencional para la producción protege a los racimos de la fruta, del viento, insectos, y aves con fundas de polietileno, y asegurar una correcta temperatura.

Para un correcto crecimiento del cultivo se le provee de las atenciones que este requiere a nivel de todas las actividades como las de mantenimiento y protección del racimo.

Entre estas actividades se cuentan:

**Deshije:** Elimina los hijos improductivos productivos. Mantiene esencialmente un proceso de sucesión que va desde la madre hasta el nieto, eligiendo a los mejores para su producción.

**Deshoje:** Elimina las hojas dañinas que perjudican a la producción.

**Riego:** Dota al cultivo de los factores de nutrición básicos, los cuales son exigidos para lograr un nivel apropiado de producción por medio de un sistema de irrigación o riego.

**Calidad:** Estando el fruto desarrollado este es protegido mediante procedimientos que logran conseguir un banano limpio y sano.

Algunas de las etapas más importantes de la producción son las siguientes:

Enfunde

Desflore

Protección de gajos

Apuntalamiento

Deschire

Limpieza del racimo

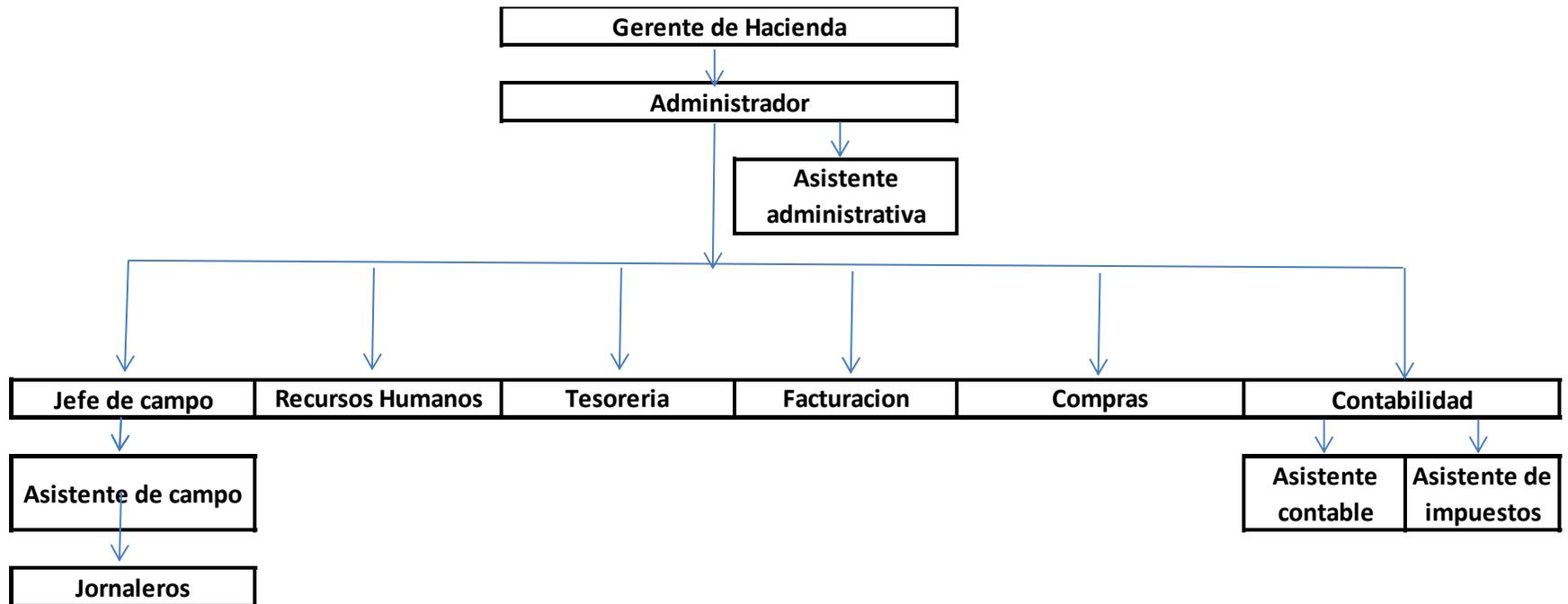
Gestión Fitosanitaria: Los colaboradores realizan perennes seguimientos para prevenir, diagnosticar y analizar los procesos correctos para cada situación, consiguiendo una mínima aplicación de plaguicidas.

Una vez que la fruta ya está madura, se procede a su cosecha cosechado bajo el debido cuidado, después se la limpia y separa en el interior de las piscinas para eliminación de su látex.

Los gajos se los pesa para que reciban un protector para cualquier agente patógeno, garantizando la calidad.

Para finalizar el proceso se empaca la fruta con base a las exigencias del mercado y enviada a nuestros clientes (exportadores) habituales.

### 3.2. Organigrama de la empresa agrícola bananera.



### **3.3. Descripción del área de tesorería de la empresa agrícola bananera.**

El área de tesorería de la empresa agrícola bananera cuenta únicamente con una persona, la cual en lo que respecta a la parte operativa es la responsable de gestionar los cobros y los pagos a proveedores de los insumos agrícolas, maquinarias y equipos agrícolas y demás gastos operativos, así también con los pagos al personal.

Con base en las observaciones y los cuestionarios que se realizó con el personal implicado se pudo encontrar que no cuentan con controles diseñados ni aplicados en las operaciones de tesorería, por lo que es de suponer que pueden existir potenciales falencias en la ejecución de las actividades y en el cumplimiento de los objetivos que corresponde al área.

### **3.4. Narrativas de los procesos.**

Por medio de la utilización de los métodos y técnicas seleccionados para realizar este trabajo de investigación se obtuvo el conocimiento necesario de los siguientes procedimientos relacionados con el área de tesorería en la empresa agrícola bananera, los cuales describimos a continuación:

#### **3.4.1. Del procedimiento del pago a proveedores de insumos agrícolas.**

- 1) El proveedor se comunica con la tesorera para solicitarle la cancelación de sus facturas.
- 2) La tesorera solicita a contabilidad las facturas físicas que se le adeudan al proveedor de los insumos agrícolas.

- 3) La asistente contable entrega las facturas físicas pendientes de pago a la tesorera.
- 4) La tesorera se dirige donde el gerente de hacienda para la aprobación del pago al proveedor de los insumos agrícolas.
- 5) El gerente general de hacienda le entrega los cheques en blanco a la tesorera.
- 6) La tesorera entrega al asistente contable los cheques conjuntamente con los comprobantes que serán pagados.
- 7) El asistente contable imprime el cheque y entrega a la tesorera el egreso, el cheque impreso y los comprobantes a ser cancelados.
- 8) La tesorera que es la persona con la firma autorizada procede a firmar el cheque.
- 9) La tesorera entrega el egreso, el cheque impreso y firmado y los comprobantes a ser cancelados al asistente contable para la entrega al proveedor una vez que este se acerque a la empresa previa comunicación.
- 10) El proveedor al llegar a la empresa es direccionado donde el asistente contable para que este entregue el cheque.

### **3.4.2. Del procedimiento del pago a proveedores de maquinaria y equipo agrícola.**

- 1) El proveedor se comunica con la tesorera para solicitarle la cancelación de sus facturas.
- 2) La tesorera solicita a contabilidad las facturas físicas que se le adeudan al proveedor de las maquinarias y equipos agrícolas.
- 3) La asistente contable entrega las facturas físicas pendientes de pago a la tesorera.
- 4) La tesorera se dirige donde el gerente general de hacienda para solicitar la aprobación del pago al proveedor de las maquinarias y equipos agrícolas.

- 5) El gerente general de hacienda indica a la tesorera cuantos cheques (post- fechados) se debe girar al proveedor de maquinarias y equipos agrícolas para la cancelación de las cuotas pendientes de pago.
- 6) El gerente general de hacienda le entrega los cheques en blanco a la tesorera.
- 7) La tesorera entrega al asistente contable los cheques conjuntamente con los comprobantes que serán pagados.
- 8) La tesorera le indica al asistente contable las fechas de los cheques (ya que estos son post-fechados) y los valores por los cuales deben de ser girados
- 9) El asistente contable imprime los cheques con la fecha y valores indicados por la tesorera.
- 10) El asistente contable entrega a la tesorera el egreso, los cheques impresos y los comprobantes a ser cancelados.
- 11) La tesorera que es la persona con la firma autorizada procede a firmar los cheques.
- 12) La tesorera entrega el egreso, los cheques impresos y firmados y los comprobantes a ser cancelados al asistente contable para la entrega al proveedor una vez que este se acerque a la empresa previa comunicación.
- 13) El proveedor al llegar a la empresa es direccionado donde el asistente contable para que este entregue los cheques.

### **3.4.3. Del procedimiento del pago a proveedores de gastos operativos.**

- 1) El proveedor se comunica con la tesorera para solicitarle la cancelación de sus facturas.
- 2) La tesorera solicita a contabilidad las facturas físicas que se le adeudan al proveedor.
- 3) La asistente contable entrega las facturas físicas pendientes de pago a la tesorera.

- 4) La tesorera se dirige donde el gerente de hacienda para solicitar la aprobación del pago al proveedor.
- 5) El gerente de hacienda autoriza a la tesorera realizar la transferencia al proveedor.
- 6) La tesorera ingresa con el usuario y la clave a la cuenta bancaria virtual.
- 7) La tesorera realiza la transferencia al proveedor.
- 8) La tesorera entrega al asistente contable la hoja impresa del movimiento.
- 9) El asistente contable registra la transferencia.

#### **3.4.4. Del procedimiento de cobro a clientes.**

La empresa agrícola bananera en lo referente a las formas de cobros a sus clientes por las ventas de banano lo efectúa mediante transferencia bancaria.

- 1) La tesorera revisa los depósitos en el corte de movimientos bancarios.
- 2) La tesorera identifica cuales son las transferencias que realizaron los clientes.
- 3) La tesorera ingresa en el sistema en el módulo de clientes.
- 4) La tesorera aplica el valor transferido a las facturas que adeuda el cliente.
- 5) El asistente contable registra el cobro aplicado.

#### **3.4.5. Del procedimiento de pagos menores (Caja Chica).**

Operación:

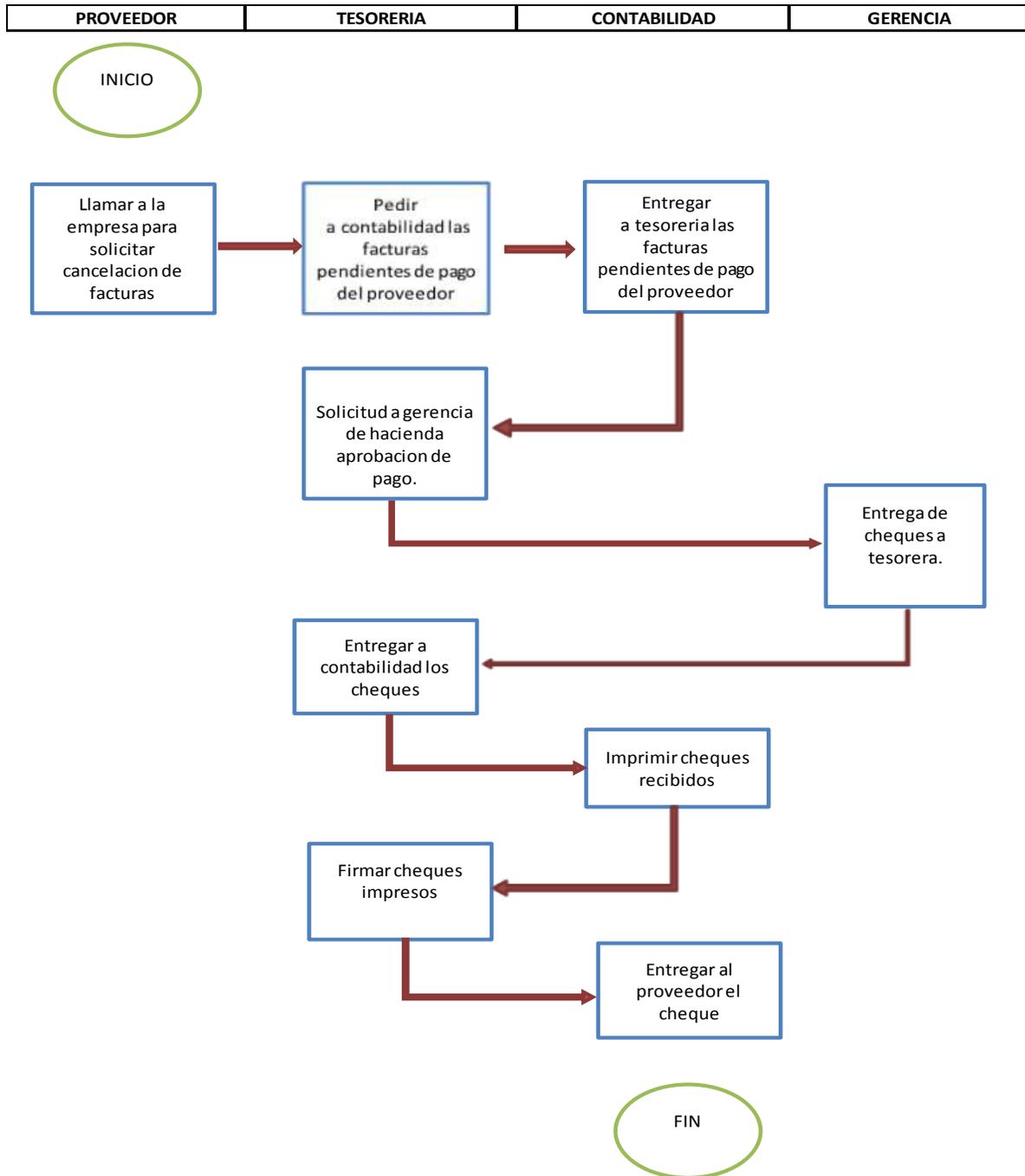
1. El personal de la empresa se acerca al custodio para pedir el monto requerido.
2. El custodio llena el vale de caja y entrega el dinero al solicitante.
3. Los solicitantes entregan al custodio los comprobantes autorizados (SRI) por los gastos que efectuaron.

## Reposición:

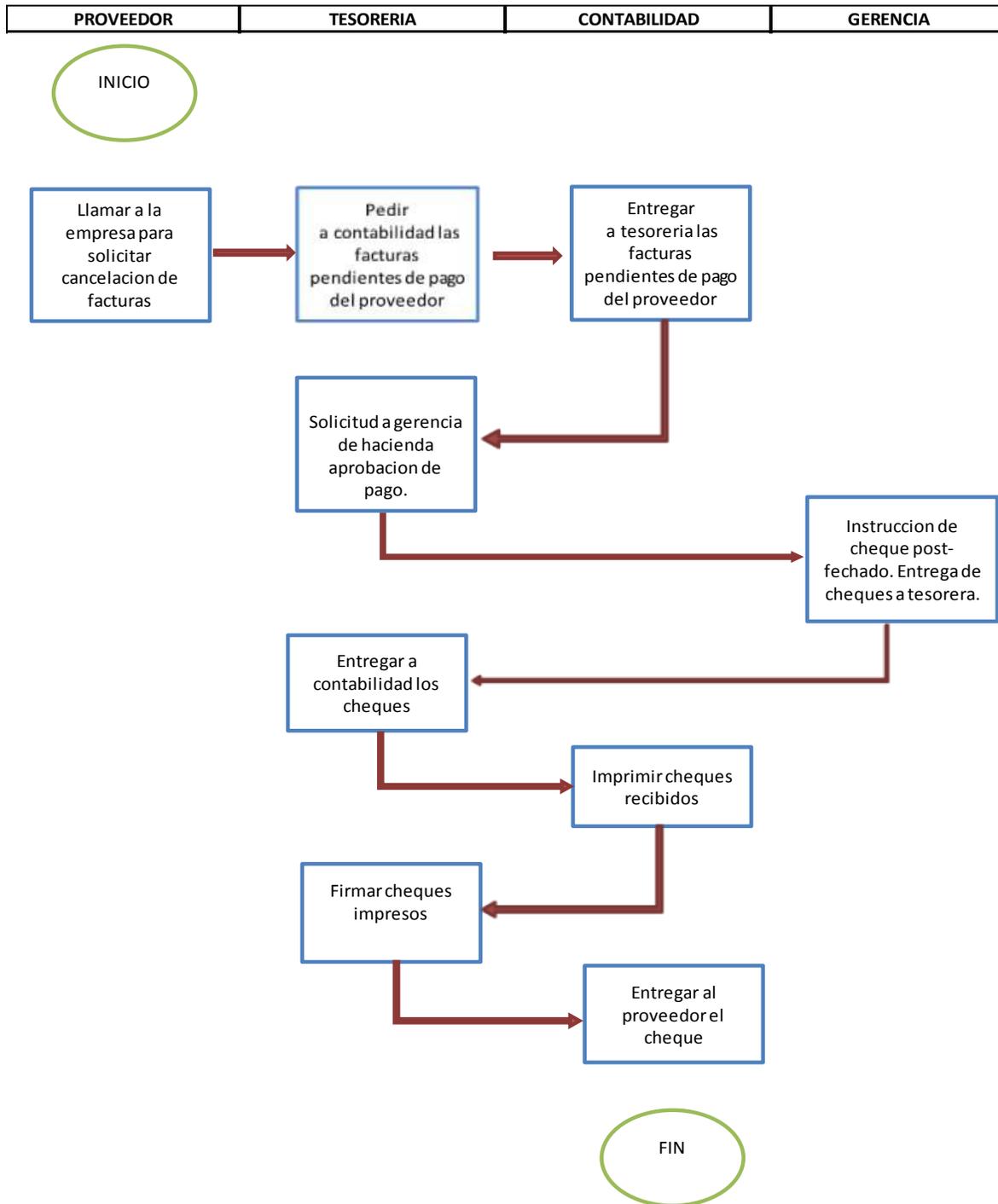
- 1 El custodio elabora el reporte de cierre de caja para solicitar la reposición de los gastos.
- 2 El reporte es entregado con los soportes al asistente contable para el registro.
- 3 La tesorera solicita el cheque a gerencia de hacienda.
- 4 La tesorera entrega al asistente contable el cheque para el registro he impresión.
- 5 El asistente contable entrega el cheque impreso a la tesorera.
- 6 La tesorera procede a firmar el cheque.
- 7 La tesorera le entrega a al custodio el cheque para que lo cobre.
- 8 El custodio cobra el cheque para reponer gastos de caja chica.

### 3.5. Diagramas de flujo de los procedimientos.

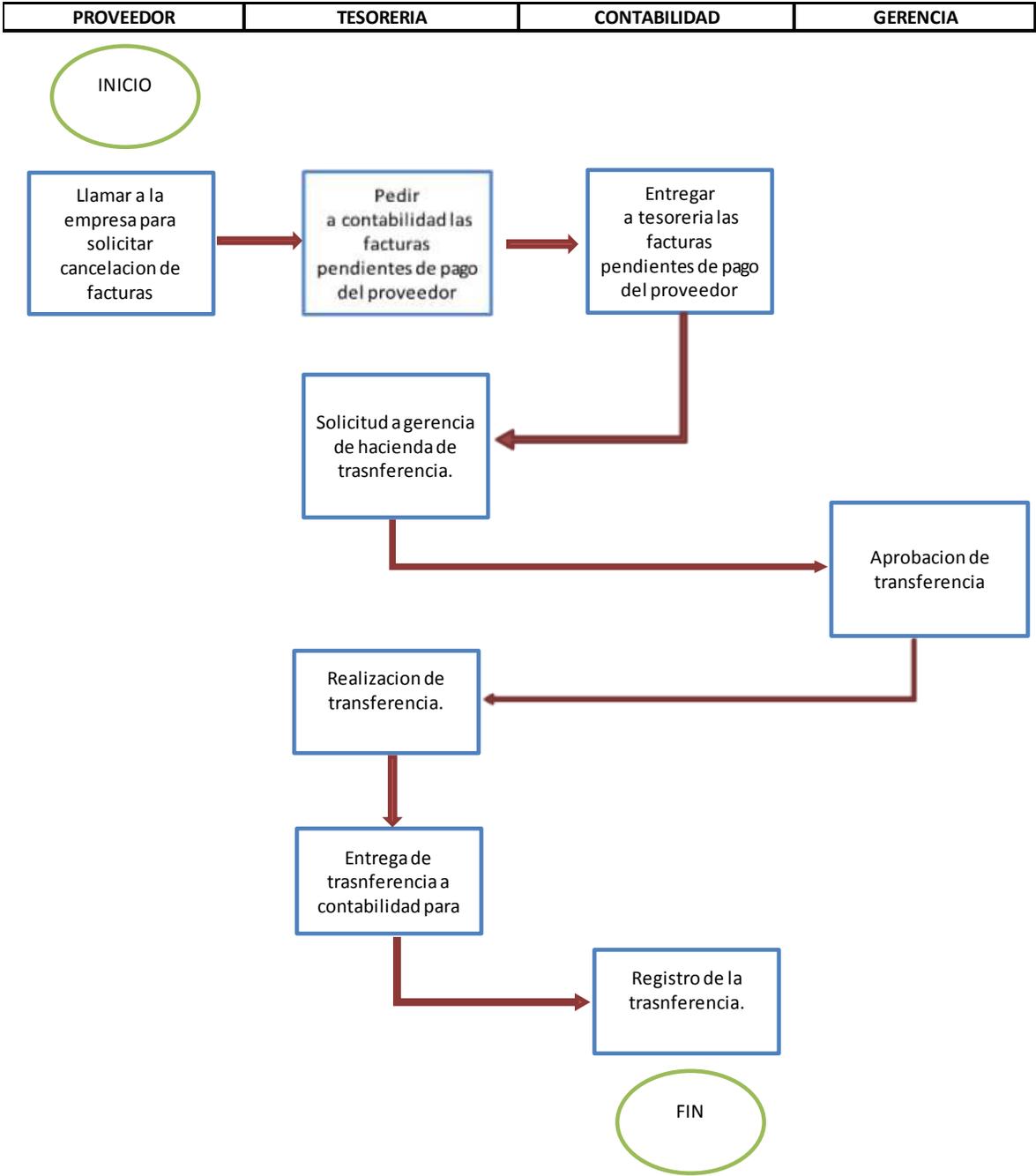
#### 3.5.1. Diagrama de flujo del procedimiento de pago a proveedores de Insumos agrícolas.



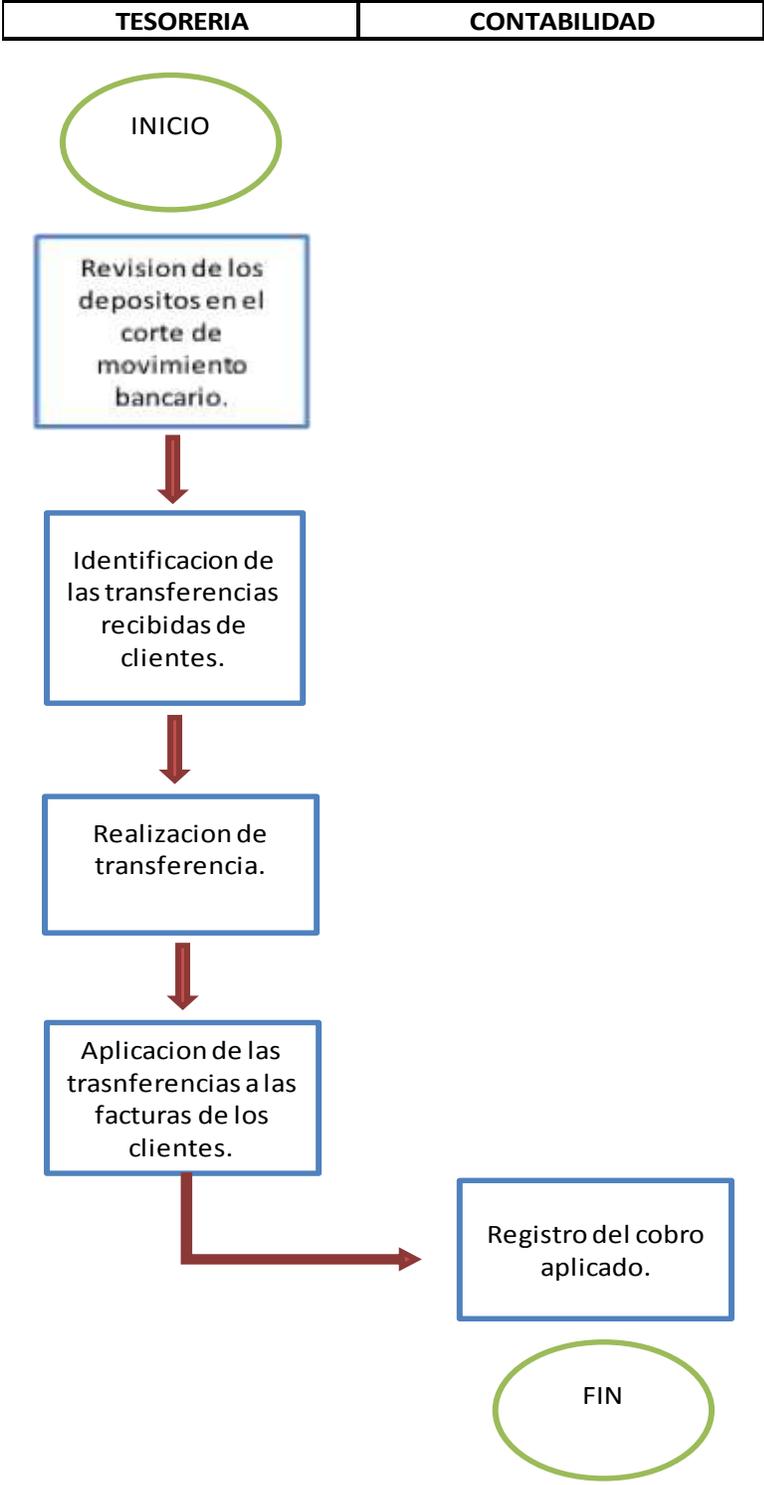
### 3.5.2. Diagrama de flujo del procedimiento de pago a proveedores de maquinarias y equipos agrícolas.



### 3.5.3. Diagrama de flujo del procedimiento de pago a proveedores de gastos operativos.

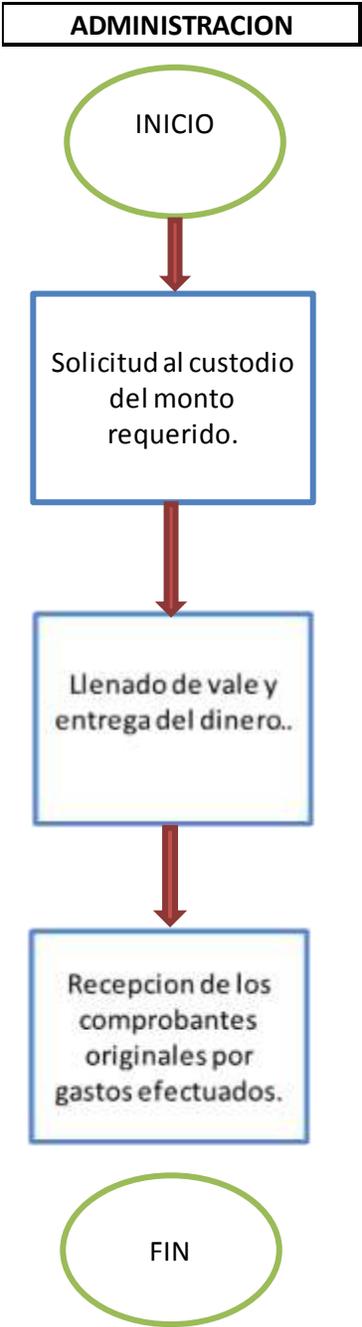


**3.5.4. Diagrama de flujo del procedimiento de Cobro a clientes.**

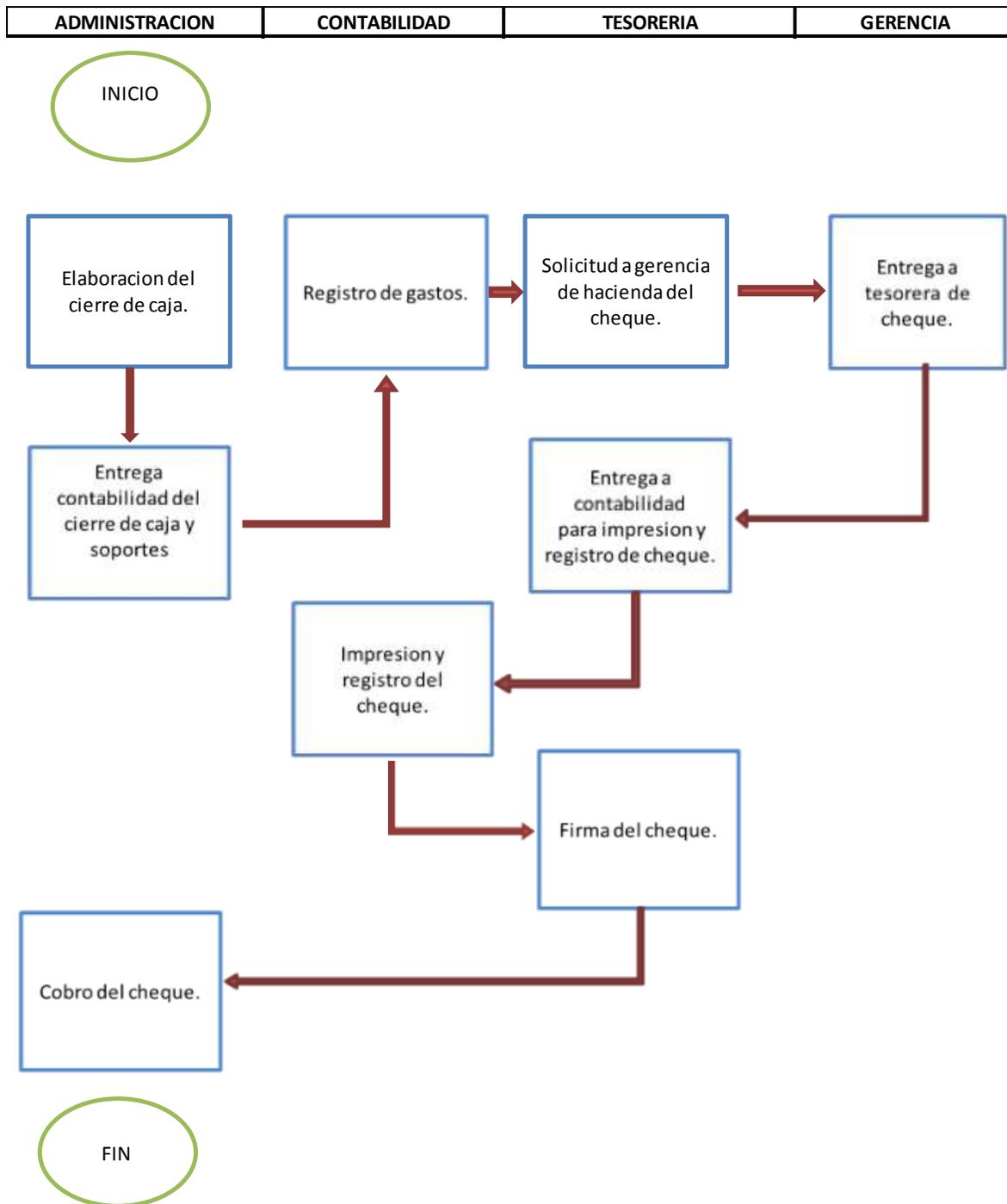


**3.5.5. Diagrama de flujo del procedimiento de pagos menores (caja chica).**

Operación:



Reposición:



### 3.6. Matrices causa-efecto de los hallazgos en el área de tesorería.

**Tabla 1 Causa-Efecto pago a proveedores.**

PAGO A PROVEEDORES		Control	Error potencial (efecto)	Importancia
1	Deficiencia (causa) No existe una adecuada verificación sobre los bienes y/o servicios adquiridos.	Ninguno	Pago a proveedores por bienes o servicios no recibidos satisfactoriamente.	Alta
3	Deficiencia (causa) No existe una adecuada verificación sobre las cantidades a pagar de los bienes y/o servicios adquiridos.	Ninguno	Duplicidad o exceso en los valores pagados.	Alta
4	Deficiencia (causa) Conciliación bancaria atrasada/inconclusa.	Ninguno	Dificultad para detectar carencias de fondos y sobrevaluación de los saldos de efectivo.	Alta

COBRO A CLIENTES				
	Deficiencia (causa)	Control	Error potencial (efecto)	Importancia
1	No existe una adecuada verificación de las transferencias recibidas	Ninguno	Transferencia aplicada al cliente incorrecto, o transferencia que no proviene de clientes aplicados a las facturas de clientes.	Alta
2	No existe un propicio traspaso de información a contabilidad sobre las transferencias recibidas por los clientes.	Ninguno	Atraso en la contabilización de las transferencias recibidas de clientes, saldo de cartera incorrecto.	Alta
3	Conciliación bancaria atrasada/inconclusa	Ninguno	Dificultad para detectar pérdida de liquidez.	Alta

**Tabla 2 Cobro a clientes.**

**Tabla 3 Pagos menores (caja chica).**

PAGOS MENORES(CAJA CHICA)		Control	Error potencial (efecto)	Importancia
1	Deficiencia (causa) Falta de revisión previa sobre los conceptos pagados por medio de caja chica.	Ninguno	Malversación de fondos.	Alta
2	Falta de normas sobre los montos máximos que pueden ser pagados por medio de caja chica.	Ninguno	Sobrepagos/ El fondo puede quedarse sin liquidez para atender las necesidades hasta la siguiente reposición.	Alta

Para la clasificación de la importancia, se utilizó el siguiente cuadro.

Control	Importancia
No existe el control	Alta
El control, existe pero es deficiente	Media alta
El control existe y es eficiente.	Baja

## Capítulo 4

### 4. Propuesta de controles internos.

#### 4.1. Características esenciales de la propuesta de controles internos.

La propuesta consta de los siguientes puntos:

- ✓ Narrativa de controles para los actuales procedimientos ejecutados en el área de tesorería
- ✓ Narrativa de controles de supervisión.
- ✓ Matriz de controles propuestos a los actuales procedimientos ejecutados en el área de tesorería
- ✓ Matriz de controles propuestos controles de supervisión.

#### 4.2. Narrativa de controles para los actuales procedimientos ejecutados en el área de tesorería.

##### 4.2.1. Pago a proveedores.

Descripción de controles propuestos a los procedimientos analizados:

- 1) Firma conjunta autorizada en cheques:

La tesorera recoge la firma en el cheque impreso del gerente de hacienda, quien tendrá conjuntamente la responsabilidad de autorizar la emisión de los pagos para insumos agrícolas, maquinaria y equipos agrícolas y gastos operativos.

## 2) Revisión interna de conceptos a pagar:

La tesorera entregara la información que sustentan los conceptos a pagar al administrador, para que este último los revise y apruebe con su firma la continuidad con la gestión de pagos.

## 3) Revisión interna de cantidades a pagar:

La tesorera elaborara la liquidación de pago, la cual será entregada al contador general para el cruce con los saldos contables.

Si no existen diferencias la tesorera entregara la liquidación de pagos al administrador para que los revise y apruebe la con su firma la continuidad con la gestión de pagos.

Si existen diferencias la tesorera tendrá que corregir la liquidación de pago, la cual una vez corregida retomar el proceso antes descrito.

## 4) Autorización de transferencias.

El gerente de hacienda autorizara mediante la firma de una solicitud de transferencia previamente elaborada por la tesorera y revisada por el administrador, el pago al proveedor directamente desde la cuenta bancaria.

### **4.2.2. Cobro a clientes.**

#### 1) Solicitud de corte de movimientos bancarios:

La tesorera solicitara mediante correo electrónico a la gerencia de hacienda el corte de movimientos bancarios, periódicamente (semanal).

2) Correo de notificación de transferencia recibida de clientes:

El único correo autorizado para recibir la notificación de la transferencia de un cliente es el de la gerencia de hacienda.

La gerencia al recibir la notificación de la transferencia recibida, lo remitirá al administrador, contador general y a la tesorera..

### **4.2.3. Pagos menores (caja chica).**

1) Montos máximos a pagar:

El custodio de la caja chica no pagara valores mayores a \$50, dichos montos que superan el límite establecido se direccionara para que sea gestionado mediante cheque.

2) Aprobación de conceptos a pagar:

El custodio recogerá la firma del administrador para aprobación de los conceptos a pagar.

3) Revisión del cierre de caja:

El administrador revisara que el cierre de caja elaborado por el custodio este correcto, y podrá su firma como constancia del revisado.

4) Firma conjunta autorizada en cheques:

La tesorera recoge la firma en el cheque impreso del gerente de hacienda, quien tendrá conjuntamente la responsabilidad de autorizar la emisión de los pagos para reposición de caja chica.

5) Reemplazo de los vales por documentos autorizados (SRI).

El custodio exigirá a los solicitantes la entrega de los comprobantes autorizados en un plazo máximo de 24 horas posterior al desembolso dado por caja chica.

### **4.3. Narrativa de controles de supervisión.**

1) Conciliación bancaria.

La tesorera elaborara la conciliación bancaria periódicamente (semanal), e informara de los sucesos hallados al contador general para realizar el seguimiento respectivo.

2) Arqueos de caja sorpresivos.

El departamento de contabilidad realizara arqueos a las cajas chicas de forma sorpresiva.

3) Confirmación de transferencias a proveedores:

Se procederá a confirmar directamente con el proveedor vía telefónica la recepción de la transferencia realizada, dicha actividad lo realizara personal independiente al área de tesorería.

**4.4. Matriz de controles propuestos a los actuales procedimientos ejecutados en el área de tesorería.**

**4.4.1. Controles en procedimientos de pago a proveedores de insumos agrícolas, maquinarias y equipos agrícolas.**

Procedimiento del área		Control para el procedimiento		Riesgo asociado	
No.	Descripción	No.	Control	Descripción	
3	La asistente contable entrega las facturas físicas pendientes de pago a la tesorera.	2	Revisión interna de conceptos a pagar	La tesorera entregara la información que sustentan los conceptos a pagar al administrador, para que este último los revise y apruebe los conceptos con su firma la continuidad con la gestión de pagos.	Pago por bienes y servicios no recibidos satisfactoriamente.
		3	Revisión interna de cantidades a pagar	La tesorera elaborara la liquidación de pago, la cual será entregada al contador general para el cruce con los saldos contables. Si no existen diferencias la tesorera entregara la liquidación de pagos al administrador para que los revise y apruebe la con su firma la continuidad con la gestión de pagos, Si existen diferencias la tesorera tendrá que corregir la liquidación de pago, la cual una vez corregida retomar el proceso antes descrito.	Duplicidad o exceso en los valores pagados.
8	La tesorera que es la persona con la firma autorizada procede a firmar el cheque.	1	Firma conjunta autorizada en cheques	La tesorera recoge la firma en el cheque impreso del gerente de hacienda, quien tendrá conjuntamente la responsabilidad de autorizar la emisión de los pagos para insumos agrícolas	Pago por obligaciones que no pertenecen a la empresa / apropiación, malversación de los fondos.

#### 4.4.2. Controles en procedimientos de pago a proveedores de gastos operativos.

Procedimiento del área		Control para el procedimiento		Riesgo asociado	
No.	Descripción	No.	Control	Descripción	
3	La asistente contable entrega las facturas físicas pendientes de pago a la tesorera.	2	Revisión interna de conceptos a pagar	La tesorera entregara la información que sustentan los conceptos a pagar al administrador, para que este último los revise y apruebe los conceptos con su firma la continuidad con la gestión de pagos.	Pago por bienes y servicios no recibidos satisfactoriamente.
		3	Revisión interna de cantidades a pagar	La tesorera elaborara la liquidación de pago, la cual será entregada al contador general para el cruce con los saldos contables. Si no existen diferencias la tesorera entregara la liquidación de pagos al administrador para que los revise y apruebe la con su firma la continuidad con la gestión de pagos, Si existen diferencias la tesorera tendrá que corregir la liquidación de pago, la cual una vez corregida retomar el proceso antes descrito.	Duplicidad o exceso en los valores pagados.
5	El gerente de hacienda autoriza a la tesorera realizar la transferencia al proveedor.	4	Autorización de transferencias	El gerente de hacienda autorizara mediante la firma de una solicitud de transferencia previamente elaborada por la tesorera y revisada por el administrador, el pago al proveedor directamente desde la cuenta bancaria.	Pago por obligaciones que no pertenecen a la empresa / apropiación, malversación de los fondos.

#### 4.4.3. Controles en procedimientos de cobro a clientes.

Procedimiento del área		Control para el procedimiento		Riesgo asociado	
No.	Descripción	No.	Control	Descripción	
1	La tesorera revisa los depósitos en el corte de movimientos bancarios.	1	Solicitud de corte de movimientos bancarios:	La tesorera solicitará mediante correo electrónico a la gerencia de hacienda el corte de movimientos bancarios, periódicamente (semanal).	Ingreso a la cuenta bancaria virtual de personal no autorizado.
4	La tesorera aplica el valor transferido a las facturas que adeuda el cliente.	2	Correo de notificación de transferencia recibida de clientes	La gerencia al recibir la notificación de la transferencia del cliente, lo remitirá al administrador, contador general y a la tesorera.	Transferencia aplicada al cliente incorrecto, o transferencia que no proviene de clientes aplicados a las facturas de clientes.

#### 4.4.4. Controles en procedimientos de pagos menores (Caja chica) - Operación.

Procedimiento del área		Control para el procedimiento		Riesgo asociado
No.	Descripción	No.	Control	Descripción
1	El personal de la empresa se acerca al custodio para pedir el monto requerido.	1	Montos máximos a pagar	El custodio de la caja chica no pagara valores mayores a \$50, dichos montos que superan el límite establecido se direccionara para que sea gestionado mediante cheque. El fondo puede quedarse sin liquidez para atender las necesidades hasta la siguiente reposición.
2	El custodio llena el vale de caja y entrega el dinero al solicitante.	2	Aprobación de conceptos a pagar	El custodio recogerá la firma del administrador para aprobación de los conceptos a pagar. Malversación de fondos.
3	Los solicitantes entregan al custodio los comprobantes autorizados (SRI) por los gastos que efectuaron.	5	Reemplazo de los vales por documentos autorizados (SRI)	El custodio exigirá a los solicitantes la entrega de los comprobantes autorizados en un plazo máximo de 24 horas posterior al desembolso dado por caja chica. Altos valores por gastos no deducibles

#### 4.4.5. Controles en procedimientos de pagos menores (Caja chica) – Reposición.

Procedimiento del área		Control para el procedimiento			Riesgo asociado
No.	Descripción	No.	Control	Descripción	Descripción
1	El custodio elabora el reporte de cierre de caja para solicitar la reposición de los gastos.	3	Revisión del cierre de caja	El administrador revisara que el cierre de caja elaborado por el custodio este correcto, y podrá su firma como constancia del revisado.	Malversación de fondos.
6	La tesorera procede a firmar el cheque.	4	Firma conjunta autorizada en cheques	La tesorera recoge la firma en el cheque impreso del gerente de hacienda, quien tendrá conjuntamente la responsabilidad de autorizar la emisión de los pagos para reposición de caja chica.	Pago por obligaciones que no pertenecen a la empresa / apropiación, malversación de los fondos.

#### 4.5. Matriz de controles propuestos controles de supervisión.

Control de monitoreo	
No. Control	Descripción
1 Conciliación bancaria	La tesorera elaborara la conciliación bancaria periódicamente (semanal), e informara de los sucesos hallados al contador general para realizar el seguimiento respectivo.
2 Arqueos de caja sorprendidos	El departamento de contabilidad realizara arqueos a las cajas chicas de forma sorpresiva.
3 Confirmación de transferencias a proveedores	Se procederá a confirmar directamente con el proveedor vía telefónica la recepción de la transferencia realizada, dicha actividad lo realizara personal independiente al área de tesorería.

## **4.6. Conclusiones y recomendaciones.**

Después de analizar las operaciones realizadas por la empresa agrícola bananera, la detección de los riesgos causa del inexistente control en la ejecución de sus actividades, se detalla las conclusiones y recomendaciones

### **4.6.1. Conclusiones.**

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 se mantenga un ambiente poco controlado y supervisado en el área de tesorería.

Muchas tareas son llevadas a cabo de manera manual, lo que beneficia a que se comentan errores y favorece al mal uso de los recursos financieros que controla la empresa.

Los dueños a causa de la falta de un sistema de control interno, tienen poca confiabilidad con respecto a la información presentada.

Los dueños 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 lograra tener diseñado controles a los procedimientos que manejan y controles de supervisión.

#### **4.6.2. Recomendaciones.**

En el presente trabajo de investigación, recomendamos lo siguiente para la empresa agrícola bananera.

##### 1) Elaboración de un presupuesto maestro.

El presupuesto maestro es para cualquier tipo de empresa una de las herramientas más esenciales dentro de la planeación, en si es el resultado de la misma. Para la empresa agrícola bananera resulta fundamental que la gerencia de todas las áreas logre plantear sus objetivos dentro de un presupuesto maestro, ya que proporcionara los siguientes beneficios:

- ✓ Determinar objetivos de la empresa y los responsables del cumplimiento de cada uno de ellos.
- ✓ Coordinar las distintas operaciones de cada área o ciclo de negocio.
- ✓ Mejorar la aplicación oportuna de controles en caso de desviaciones.
- ✓ Analizar los resultados obtenidos en cada periodo.
- ✓ Mejorar el manejo de los recursos que controla la empresa para generar beneficios económicos.

##### 2) Automatización de los procesos y controles.

Debido a los riesgos propios derivados de la naturaleza operativa de la empresa agrícola bananera, se recomienda la automatización de procesos y controles, los cuales brindan los siguientes beneficios:

Comunicación eficaz: Se mejorara el intercambio de información de la empresa de manera externa e interna, externa en relación con los proveedores, clientes, entidades de control, entidades financieras; e interna en lo referente a la integración de las áreas que forman los ciclos de procesos, a todos los niveles como los administrativos, supervisión, operativos y de control.

Seguridad e integridad: La información procesada contara con bloqueos o advertencias en el caso de que se esté ingresando incorrectamente, y no permitirá que se siga con otro proceso si el proceso predecesor no está concluido.

Confiabilidad: Todos los reportes emitidos tendrán mayor razonabilidad para la toma de decisiones, administrativas, financieras, de control, etc.

Ahorro en costos: Permitirá un mejor control y ahorrar en costos por pérdidas que provienen de deficiencias operativas y de control.

### 3) Pagare.

Los pagos diferidos que tenga que realizar la empresa sus proveedores, es recomendable que se lo negocie por medio de un pagare, documento válido.

Ya que el cheque post-fechaado no existe dentro de la ley de cheques, y por eso no es correcto utilizarlo como medio de pago.

## **Bibliografía**

(COSO), C. o. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*.

Benedicto, M. S. (1 de Septiembre de 2007). *Eoi Escuela de Negocios*. Obtenido de Eoi Escuela de Negocios:  
[http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:45904/componente45902.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45904/componente45902.pdf)

Carmen, P. R. (25 de Marzo de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis:  
<http://www.gestiopolis.com/programa-de-auditoria-para-evaluar-la-gestion-area-financiera-empresa/>

Gardey, J. P. (2014). *Definicion.de*. Obtenido de Definicion.de:  
<http://definicion.de/tesoreria/>

Lozano, J. M. (s.f.). *Infoagro*. Obtenido de Infoagro:  
[http://www.infoagro.com/hortalizas/aspectos\\_empresa\\_agraria2.htm](http://www.infoagro.com/hortalizas/aspectos_empresa_agraria2.htm)

Morales, B. C. (2011). *Venfico*. Obtenido de Venfico:  
<http://venfico.blogspot.com/search/label/Agropecuaria>

Navarro, J. C. (2006). *Apuntes de Auditoria*. Creative Commons .

Peña, M. Á. (s.f.). *gestiopolis*. Obtenido de gestiopolis:  
<http://www.gestiopolis.com/administracion-del-efectivo-y-gestion-de-tesoreria/>

Rodriguez, V. T. (01 de enero de 2016). *Unidad Editorial Información Económica S.L.*. Obtenido de expansion:  
<http://www.expansion.com/diccionario-economico/control-de-tesoreria.html>

Rojas, M. N. (s.f.). *legacy iica int*. Obtenido de legacy iica int:  
[http://legacy.iica.int/Esp/Programas/agronegocios/Documentos%20Comercio%20Agronegocios%20e%20Inocuidad/Manejo%20del%20riesgo%20en%20las%20unidades%20agroempresariales\\_e.pdf](http://legacy.iica.int/Esp/Programas/agronegocios/Documentos%20Comercio%20Agronegocios%20e%20Inocuidad/Manejo%20del%20riesgo%20en%20las%20unidades%20agroempresariales_e.pdf)

Santor, J. M. (27 de Enero de 2007). *EOI América Deg. en Dirección Estratégica de Finanzas 2007*. Obtenido de Escuela de Postgrado Laureate International Universities:  
[http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:48205/componente48203.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48205/componente48203.pdf)

## **Anexos.**

Cuestionarios para evaluación del control interno del área de tesorería.

Pago a proveedores.

Objetivos generales:

Confirmar una adecuada valuación de los rubros con base en los principios contables.

Lograr una seguridad razonable e identificar las debilidades del control interno de pagos a proveedores.

Objetivos específicos:

Conocer si existen políticas y procedimientos llevados a cabo en la empresa agrícola bananera para el control y el registro de los pagos a proveedores

Corroborar la presencia de supervisión independiente sobre los pagos a proveedores.

Comprobar que se cumplan las políticas internas con respecto al control de los pagos a proveedores.

PAGO A PROVEEDORES		Respuesta							
Pregunta		Gerente de hacienda	Administrador		Contador general		Asistente tesorería		de
		S I	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	¿Existe una adecuada segregación de funciones entre las cuentas por pagar y la gestión de pagos?	X		X		X			X
2	¿Existe una adecuada clasificación en los tipos de pagos que se realizan por insumos agrícolas, maquinaria y equipos agrícolas y otros gastos de operación?	X		X		X			X
3	¿Previo a la autorización del pago a los proveedores, los comprobantes soporte son revisados por alguien independiente?	X		X		X			X
5	¿Los valores a cancelar y cancelados son validados internamente?	X		X		X			X
6	Los registros de los pagos se realizan en el tiempo propicio?	X		X		X			X
8	¿La conciliación bancaria la realiza una persona independiente?	X		X		X			X
9	¿La conciliación bancaria se realiza en el tiempo propicio?	X		X		X			X

Cobro a clientes.

Objetivos generales:

Confirmar una adecuada valuación de los rubros con base en los principios contables.

Lograr una seguridad razonable e identificar las debilidades del control interno de cobro a clientes.

Objetivos específicos:

Conocer si existen políticas y procedimientos llevados a cabo en la empresa agrícola bananera para el control y el registro de los cobros a clientes

Corroborar la presencia de supervisión independiente sobre los cobros a clientes.

Comprobar que se cumplan las políticas internas con respecto al control de los cobros a clientes.

COBRANZAS		Respuesta							
	Pregunta	Gerente de hacienda		Administrador		Contador general		Asistente de tesorería	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	¿Existe una adecuada segregación de funciones entre las cuentas por cobrar y la gestión de cobros?		X		X		X		X
2	¿Los cobros y depósitos son validados internamente por una persona independiente?		X		X		X		X
3	¿Los cobros se depositan y registran de acuerdo con los montos recibidos?	X		X		X		X	
4	¿Se prepara un reporte de los cobros recibidos?		X		X		X		X
5	¿Se efectúa una adecuada clasificación de los depósitos realizados?		X		X		X		X
6	¿Los registros de los depósitos se realizan en el tiempo propicio?		X		X		X		X
7	¿Existe un archivo maestro de cuentas por cobrar?		X		X		X		X
8	¿Se envían estados de cuenta cada mes a los clientes?		X		X		X		X

Pagos menores (caja chica).

Objetivos generales:

Confirmar una adecuada valuación de los rubros con base en los principios contables.

Lograr una seguridad razonable e identificar las debilidades del control interno de pagos menores (caja chica).

Objetivos específicos:

Conocer si existen políticas y procedimientos llevados a cabo en la empresa agrícola bananera para el control y el registro de pagos menores (caja chica)

Corroborar la presencia de supervisión independiente sobre pagos menores (caja chica).

Comprobar que se cumplan las políticas internas con respecto al control de pagos menores (caja chica).

CAJA CHICA		Respuesta							
	Pregunta	Gerente de hacienda		Administrador		Contador general		Asistente de tesorería	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	¿Existen políticas acerca de los conceptos y valores que pueden ser pagados con caja chica?		x		x		x		x
2	¿Existe una persona independiente que revise los valores pagados por caja chica?		x		x		x		x
3	¿Los gastos pagados con caja chica son registrados previos a la reposición?		x		x		x		x
4	¿La periodicidad de las reposiciones del fondo de caja chica supera las tres veces por mes?	x		x		x		x	
5	¿Se realizan arqueos periódicos a la caja chica?		x		x		x		x



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Salazar Ordoñez Víctor Israel con C.C: 0930169685 autor del trabajo de titulación: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE TESORERIA DE UNA EMPRESA AGRICOLA – BANANERA UBICADA EN LA CIUDAD DE DURAN, previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, CPA en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 13 de Marzo del 2017

f. 

Salazar Ordoñez Víctor Israel

C.C: 0930169685

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Diseño de un sistema de control interno para el área de tesorería de una empresa agrícola – bananera ubicada en la ciudad de duran.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Víctor Israel Salazar Ordoñez		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Arturo Absalón Ávila Toledo		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Contabilidad y Auditoría, CPA		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, CPA		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	13 de marzo de 2017	<b>No. PÁGINAS:</b>	96
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Auditoría.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Control interno, tesorería, gestión de tesorería, procedimientos.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>El presente trabajo de investigación de investigación está orientado hacia el diseño de un sistema de control interno en el área de tesorería de una empresa agrícola bananera, la cual no cuenta con controles internos en la ejecución de las actividades referentes al manejo del efectivo. Se fundamentara los principios relacionados al control interno, tesorería y gestión de tesorería, también se hará un análisis sobre las agro empresas, sus operaciones y riesgos, para posteriormente hacer una descripción de los antecedentes de la empresa agrícola bananera cuyo conocimiento se lo obtuvo por medio de técnicas de observación, elaboración de flujo gramas, cuestionarios y narrativas que ayudaran en el diagnóstico de la situación actual del área de tesorería de la empresa agrícola bananera.</p> <p>Se incluyó una matriz causa-efecto, el cual mejorara en el entendimiento de los hallazgos. Al haber conseguido analizar los resultados se elaboró la propuesta que incluye controles para los actuales procedimientos ejecutados en el área de tesorería, y controles de supervisión.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-6019745	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:viso_89@hotmail.com">viso_89@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Guzmán Segovia, Guillermo		
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 2200804 ext.1609		
	<b>E-mail:</b> guillermo.guzman@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			