



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“EL CONTROL INTERNO DE LAS OPERACIONES DE EFECTIVO Y SU IMPACTO EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE TESORERÍA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DROGUERÍA MILENIUM S.A.C, EN TRUJILLO, 2016.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Contador Público**

**Autores:**

Bach. Eliana Lucía Fernández Rodríguez

Bach. Dyane Caroline Palza Escalante

**Asesor:**

Mg. CPC Martin Facundo Ruiz

Trujillo – Perú

2016

## **APROBACIÓN DE LA TESIS**

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller Eliana Lucía Fernández Rodríguez, Dyane Caroline Palza Escalante denominada:

**“EL CONTROL INTERNO DE LAS OPERACIONES DE EFECTIVO Y SU  
IMPACTO EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE TESORERÍA DE LA  
EMPRESA DISTRIBUIDORA DROGUERÍA MILENIUM S.A.C  
TRUJILLO, 2016”**

---

Mg.CPC Martin Facundo Ruiz  
**ASESOR**

---

Dr. Rossana Cancino Olivera  
**JURADO  
PRESIDENTE**

---

CPC Leoncio Esquivel Pérez  
**JURADO**

---

Mg. Edwin Julca Castillo  
**JURADO**

## DEDICATORIA

*A mi madre Julissa, por ser lo más importante en mi vida, por su amor, cariño, consejos, apoyo y sobre todo por ser esa madre maravillosa que siempre está a mi lado, no sé en donde me encontraría de no ser por tu ayuda incondicional.*

*A mi segunda madre Miluska, por ser uno de mis pilares, la luz que me mantiene de pie, por su amor, su comprensión, consejos, su apoyo que me permitieron ser lo que soy ahora y decirte que no me alcanzaría la vida para agradecerte todo lo que has hecho por mí.*

*A mamá Amparo, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.*

*A mi familia, mi esposo Aldrin, mis hijos, a Christopher, por ser una bendición en mi vida, por su inmenso amor, por ser una motivación en mi vida y esa fuerza que me impulsa para seguir adelante*

*Eliana Lucía Fernández Rodríguez*

## DEDICATORIA

*Dedico esta tesis a mis padres Gabriel y Diana, que estuvieron siempre apoyándome de manera incondicional; por su amor, trabajo y sacrificios en todos estos años. Ya que ellos han sido pilar fundamental en mi formación profesional, por brindarme la confianza, consejos, oportunidad y recursos. Gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Tengo el mayor privilegio de ser su hija, son los mejores padres.*

*De igual manera se la dedico a mis hermanas Julissa y Joselyn, por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de cada año de mi carrera Universitaria, ya que ellas han sido mi motor para ser mejor cada día y poder alcanzar este éxito.*

*Dyane Caroline Palza Escalante*

## AGRADECIMIENTO

A Dios por siempre estar a nuestro lado y protegernos durante todo nuestro camino, dándonos las fuerzas para superar las dificultades presentadas a lo largo de nuestras vidas.

A nuestras familias que han sido fuente de apoyo constante e incondicional a lo largo de nuestras vidas y más aún en nuestros duros años de carrera profesional, ya que sin ellos no habríamos logrado metas y sueños anhelados para un futuro mejor y ser orgullo para ellos.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
1.1. Realidad problemática.....	12
1.2. Formulación del problema.....	15
1.3. Justificación .....	15
1.4. Limitaciones.....	15
1.5. Objetivos.....	16
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	16
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	16
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1. Antecedentes.....	17
2.2. Bases Teóricas.....	19
2.2.1. <i>CONTROL INTERNO</i> .....	19
2.2.2. <i>GESTION DE TESORERIA</i> .....	25
2.2.3. <i>EL TESORERO</i> .....	30
2.2.4. <i>FLUJO DE CAJA</i> .....	33
2.2.5. <i>RAZONES O INDICES FINANCIERAS</i> .....	36
2.3. Definición de términos básicos.....	37
2.3.1. <i>Control Interno:</i> .....	37
2.3.2. <i>Fraude:</i> .....	37
2.3.3. <i>Gestión de Tesorería:</i> .....	37
2.3.4. <i>Liquidez:</i> .....	37
2.3.5. <i>Tesorería:</i> .....	37
<b>CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....</b>	<b>38</b>
3.1. Formulación de la hipótesis.....	38
3.2. Operacionalización de variables.....	38

<b>CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS .....</b>	<b>40</b>
4.1. Tipo de diseño de investigación. ....	40
4.2. Material. ....	40
4.2.1. <i>Unidad de estudio.</i> .....	40
4.2.2. <i>Población.</i> .....	40
4.2.3. <i>Muestra.</i> .....	40
4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos. ....	40
4.3.1. <i>Para recolectar datos:</i> .....	40
4.3.2. <i>Para analizar información:</i> .....	41
<b>CAPÍTULO 5. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>42</b>
5.1. Descripción General de la Empresa.....	42
5.1.1. <i>INFORMACIÓN DE LA EMPRESA</i> .....	42
5.1.2. <i>RESEÑA HISTÓRICA</i> .....	42
5.1.3. <i>VISIÓN</i> .....	43
5.1.4. <i>MISIÓN</i> .....	43
5.1.5. <i>ORGANIGRAMA</i> .....	43
5.1.6. <i>PRINCIPALES CLIENTES</i> .....	44
5.1.7. <i>PRINCIPALES PROVEEDORES</i> .....	44
<b>CAPÍTULO 6. RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
6.1. Descripción de los Problemas de Control Interno que presentaba Milenium en las Operaciones de Efectivo. ....	45
6.2. Descripción del proceso de implementación del control interno. ....	48
6.2.1. <i>Datos generales de la implementación en distribuidora Milenium</i> .....	48
6.2.2. <i>Políticas, Procedimientos y Medidas de Control Interno</i> .....	50
6.2.3. <i>Procesos establecidos a seguir del Ciclo de Tesorería.</i> .....	55
6.3. Control establecido para detectar depósitos falsos.....	61
6.4. Errores en los arqueos encontrados .....	62
6.5. Políticas cumplidas.....	63
6.6. Cuaderno de diario de caja .....	64
6.7. Comprobación mensual de los saldos de caja y banco .....	66
6.8. Días promedio de pago .....	68
<b>CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN.....</b>	<b>70</b>

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>74</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>77</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N <sup>o</sup> 1: Resumen de saldos de caja del año 2014.....	46
TABLA N <sup>o</sup> 2: Resumen de depósitos falsos que ocasionaron el desfalco .....	47
TABLA N <sup>o</sup> 3: Deficiencias encontradas del 2014 y su relación de causa-efecto.....	49
TABLA N <sup>o</sup> 4: Medidas de mejora para el Proceso de Efectivo .....	54
TABLA N <sup>o</sup> 5: Medidas de mejora para el proceso de Pago por Cheques .....	55
TABLA N <sup>o</sup> 6: N <sup>o</sup> de errores en los arqueos realizados en el 2016.....	62
TABLA N <sup>o</sup> 7: N <sup>o</sup> de políticas cumplidas en el 2016.....	64
TABLA N <sup>o</sup> 8: Cuaderno diario de caja de Octubre 2016.....	66

## ÍNDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO N° 1: Flujograma del proceso de ingreso de efectivo a caja .....	56
GRÁFICO N° 2: Flujograma del proceso de emisión de cheques .....	57
GRÁFICO N° 3: Flujograma del proceso de recepción de cheques.....	58
GRÁFICO N° 4: Flujograma del proceso de verificación de depósitos.....	59
GRÁFICO N° 5: Flujograma del proceso de egreso de efectivo para pago de letras .....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 01: Generación valor-control interno .....	22
FIGURA N° 02: Visión General de un proceso.....	22

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación es realizado con el propósito de mostrar el impacto del control interno de las operaciones de efectivo en la gestión de Tesorería de la empresa DISTRIBUIDORA DROGUERÍA MILENIUM SAC, dedicada a la venta de productos farmacéuticos y perfumería al por mayor.

Habiendo realizado la descripción de los problemas de control interno que presentaba la empresa, se llegó a determinar sus falencias o debilidades, aplicando el ambiente de control, riesgos, control, sistemas de Información, y de supervisión, estableciéndose procedimientos, y técnicas a fin realizar una buena gestión de la tesorería respecto a las operaciones de efectivo que permita a la gerencia tomar buenas decisiones, asumiendo las recomendaciones que alcanza el equipo de auditoría Interna y con ello fortalecer las operaciones de la gestión de tesorería, disminuyendo los riesgos a que está expuesto esta importante área de la empresa.

Para cumplir el propósito de esta investigación se han utilizado técnicas de observación, inspección, confirmación, investigación y certificación, adicionalmente flujogramas y análisis documentario dentro de la empresa, es decir un estudio general de las operaciones de efectivo y su impacto en la gestión de la tesorería actual. Así mismo se ha comparado la gestión de tesorería entre el 2014 y 2015 para determinar los efectos positivos de la gestión actual y de esa manera mostrar la efectividad del control interno realizado en esa área, culminando con el informe de la auditoría.

Es importante hacer notar que el control interno recomienda y no es un ejecutor de operaciones, se centra en la mejora continua en la organización especialmente en el área de estudio.

## **ABSTRACT**

This research work is carried out with the purpose of showing the impact of the internal control of the cash operations in the Treasury management of the DISTRIBUIDORA DROGUERÍA MILENIUM SAC Company, dedicated to the sale of pharmaceutical products and wholesale perfumery.

Having described the problems of internal control presented by the company, its weaknesses and weaknesses were determined, applying the control environment, risks, control, information systems, and supervision, establishing procedures and techniques to carry out A good management of the treasury regarding cash operations that allows management to make good decisions, assuming the recommendations reached by the internal audit team and thereby strengthen treasury management operations, reducing the risks to which it is exposed This important area of the company.

To fulfill the purpose of this research, observation, inspection, confirmation, research and certification techniques have been used, in addition to diagrams and documentary analysis within the company, ie a general study of cash operations and their impact on the management of Treasury. Likewise, treasury management has been compared between 2014 and 2015 to determine the positive effects of current management and thus show the effectiveness of the internal control performed in that area, culminating with the audit report.

It is important to note that internal control recommends and is not an executor of operations, it focuses on continuous improvement in the organization especially in the area of study.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Actualmente el sector farmacia registra crecimientos económicos relativamente sostenidos alrededor de un 4%, y que ha logrado alcanzar a nivel mundial el 8,8 %, sobrepasando los 1.000 millones de dólares según un estudio realizado por *IMS Health* en el 2015.

La industria farmacéutica es un sector muy representativo que goza de un crecimiento acelerado, pero muchos de estos negocios han tenido la necesidad de cerrar debido a la falta de control interno en sus operaciones que ocasionaron un déficit en las entradas de dinero.

Uno de los problemas financieros más usuales que enfrentan las empresas hoy en día es la falta de fondos para financiar sus actividades corrientes. Esto último, además, tiene un fuerte efecto multiplicador, ya que el retraso por parte de una empresa en el pago de sus deudas, afecta en su capacidad de pago a sus acreedoras, quienes a su vez se retrasan con sus proveedores y así sucesivamente. Los problemas de flujo de caja pueden durar pocos días o convertirse en un problema de mayor plazo. Usualmente son difíciles de pronosticar y, en consecuencia, se debe estar preparado para actuar de forma rápida y decisiva para atacarlos. Las empresas no necesariamente quiebran por tener pérdidas pero si pueden desaparecer por no poder afrontar sus pagos corrientes.

Uno de los principales problemas con los que se encuentran numerosas empresas españolas es su limitada capacidad de generar o mantener circulante suficiente para poder realizar las operaciones del día a día. Para evitar situaciones dificultosas es imprescindible realizar una gestión de la tesorería efectiva.

La información y el tiempo son dos aspectos esenciales en la gestión de la tesorería para evitar situaciones críticas en la empresa, como devolución de pagos a proveedores o la pérdida de confianza de nuestros bancos, lo que puede afectar gravemente a nuestra financiación en un futuro.

Por otro lado el Perú es considerado como un mercado potencial, y uno de los países más atractivos para la inversión directa. Pero debido a la crisis económica mundial hubo un menor crecimiento económico que originó que las empresas obtengan menores utilidades. Actualmente la ciudad de Trujillo, cuenta con un número significativo de distribuidoras droguerías, en donde la mayoría de éstas han cerrado sus negocios por tener problemas significativos de endeudamiento a corto y largo plazo que va de la mano con la mala gestión de tesorería y un mal ordenamiento financiero. Tal es el caso de una empresa Constructora A&J INGENIEROS S.A.C.; ésta atraviesa problemas de control interno, ya que sus operaciones no son reportadas en el momento oportuno, por lo que la empresa no trabaja con un sistema contable, por tal motivo crea deficiencia del efectivo ya que no se establece responsabilidades precisas en el manejo de operaciones, lo cual desnaturaliza la información y no permite un adecuado control en el área de tesorería. Mediante un análisis de los resultados muestra que ésta tiene para solventar sus gastos y para cubrir sus obligaciones a corto plazo mayor posibilidad en el año 2014 ya que hay un incremento de la liquidez general de s/.4.83 y un incremento en la prueba acida de s/. 2.85, esto habiendo aplicado el control interno del efectivo correctamente ya que un adecuado control interno del efectivo dará mayores beneficios a la empresa. (Marita Mori & Magda Rosario, 2014)

La EMPRESA DISTRIBUIDORA DROGUERÍA MILENIUM S.A.C, dedicada al rubro de farmacia, es una empresa que fue fundada en el año 2000, dedicada a la compra y venta al por mayor y menor de productos farmacéuticos que poco a poco ha ido creciendo con el paso de los años. Esta, en el año 2014 presentó problemas en cuanto a la mala gestión de tesorería, tal como no haber realizado correctamente el proceso de caja y bancos y haber llevado un ineficiente control sobre ello, sin conocer saldos, importes y fechas sino, realizando un simple cuadro sin saber de dónde viene o sale el dinero con exactitud y que como consecuencia de ello se obtuvieron perdidas de un desfalco, realizado por un vendedor de la zona Chimbote de hasta S/.80, 000 nuevos soles. Por otro lado, tenía malas políticas de cobro y pago realizando una cobranza de 60, 90 o 120 días a más, generando problemas de liquidez ya que las ventas en un 80% se realizaban al crédito, por lo que no existía una disponibilidad de dinero inmediata considerando que se tenía pagos programados de hasta 20,000 diarios.

DISTRIBUIDORA DROGUERÍA MILENIUM SAC también presentaba problemas de control interno en el área de tesorería que genero mal uso de los recursos y ocasionó deterioro del cumplimiento de sus objetivos como empresa. El problema principal de la empresa se centraba en el mal manejo de las operaciones, funciones, procedimientos, coordinación y control del efectivo en el área de tesorería. Debido a todo esto se diseñó controles internos aplicados en el periodo 2015-2016 que permitieron disponer de procedimientos, funciones, políticas y control mejorando el uso de los recursos del área de tesorería. Se identificó que no se cuenta con dicha área manejando todo dentro del departamento contable, además se realizó un cuestionario de control interno y se determinó un riesgo de un 64.54% en promedio que significa que el área de tesorería está corriendo con riesgo alto, con la implementación de controles internos la empresa empezó a realizar pagos puntuales y minimizó los fondos no rentabilizados además de presentar su información de manera oportuna y a tiempo.

En el año 2015, se realizó la implementación de un plan para la mejora de la gestión de tesorería lo cual permitió al responsable financiero de la empresa estar permanentemente atento a la liquidez de la empresa, a los flujos de entrada y salida de dinero para poder realizar una administración efectiva del circulante que permita obtener los flujos monetarios necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.

Por ello, es necesario tener implementado un control interno en la empresa o negocio para poder crecer y permanecer en el mercado, pues gracias a éste se evitan riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización.

Actualmente, las empresas no cuentan con el control interno adecuado, siendo éste el que permite proporcionar una razonable seguridad en lo referente a: La efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.

A través de la presente investigación se va a validar el resultado de dicha implementación, demostrando así el impacto positivo que se ha tenido y que permite hoy tener el negocio a flote, sirviendo como modelo para otras empresas.



## 1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el impacto del control interno de las operaciones de efectivo en la gestión de Tesorería de Distribuidora Droguería Milenium SAC, en el año 2016?

## 1.3. Justificación

Hoy en día la buena gestión de tesorería es la pieza clave que permite mantenerse vivas a las empresas ya que vivimos en un tiempo en que la liquidez es escasa, y para evitar situaciones dificultosas es imprescindible lograr que sea efectiva.

El beneficio de realizar una buena gestión de tesorería permitió que la empresa Distribuidora Droguería Milenium SAC evite situaciones no deseadas, como son el no poder atender algunos pagos a proveedores o la pérdida de confianza de nuestros bancos. Además, de estar preparado para saber cuándo la empresa va a tener dificultades financieras y permitir anticiparnos a ellas.

En el presente trabajo de investigación se estarían estableciendo un conjunto de directrices que permiten orientar el desarrollo de cualquier proceso dirigido a formular sistemas de control y registro considerando el tipo y diseño de investigación, instrumentos de recolección de datos y los procesos de análisis de resultados.

## 1.4. Limitaciones

- La limitación de información, que se presenta por tratarse de información confidencial pero a pesar de ello se logra recopilar la información necesaria con ayuda de gerencia.
- Información desorganizada en la empresa objeto de investigación.

Para lograr el objetivo propuesto se tendrá que ordenar la información de la empresa por periodos después de haber obtenido la aprobación de dirección técnica, de tal forma que se pueda involucrar en todas las áreas de la empresa.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar el impacto del control interno de las operaciones de efectivo en la mejora de la gestión de Tesorería de Distribuidora Droguería Milenium SAC.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Describir el control interno de las operaciones de efectivo y la gestión de tesorería antes de la implementación del control interno en la gestión de tesorería de la empresa DISTRIBUIDORA DROGUERIA MILENIUM SAC.
- Describir el proceso de la implementación del control interno en las operaciones de efectivo en la empresa DISTRIBUIDORA DROGUERIA MILENIUM SAC.
- Evaluar el impacto de la implementación del control interno de las operaciones de efectivo en la gestión de tesorería de la empresa DISTRIBUIDORA DROGUERIA MILENIUM SAC.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

La tesis titulada *“El control interno de inventarios y la gestión en las empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita”*, de Misari Argadoña (2012); publicada por la Universidad de San Martín de Porres, Lima Perú; demuestra que el control interno dentro de los procesos productivos y gerenciales para promover y asegurar la optimización de los recursos empleados por este tipo de empresas. Del mismo concluye que el control interno es un factor clave para lograr un adecuado manejo corporativo del negocio, pues proporciona la seguridad respecto al logro de los objetivos y metas trazadas dentro del marco de la eficiencia, eficacia y economía; éstos se constituyen como los tres pilares que sostienen y resguardan los recursos y bienes de la empresa. De tal forma esta tesis contribuye a la investigación en el desarrollo de la eficiencia, eficacia y economía; constituyéndose en los tres pilares que sostienen y resguardan los recursos y bienes de la empresa. La optimización de los recursos requiere del empleo adecuado del tiempo, personal, dinero y activos; la actualización permanente de registro, los controles de los productos elaborados y la rotación de los inventarios, como aspectos importantes en la mejora de la empresa.

La tesis titulada *“Implementación de un sistema de control de interno, y su influencia en la gestión comercial de la empresa ópticas GMO Perú S.A.C”* de Luperdi Gutiérrez, Stephanie (2011), publicado por la Universidad Privada del Norte en Trujillo, Perú, demuestra que la aplicación de la metodología del COSO permitió diseñar un Sistema de Control Interno mejor estructurado que dio a conocer las medidas de control que requiere la compañía para alcanzar los objetivos trazados. Asimismo el autor concluyó que al implementar un sistema de control interno, logró mejorar sustancialmente la gestión comercial de la compañía, obteniendo procesos más eficientes, un mejor uso de los recursos y un mayor control en las operaciones de la compañía.

La tesis titulada *“Incidencia de la implementación de un sistema de control interno en el área de caja, para mejorar la gestión administrativa de una empresa de servicios de transportes de carga pesada XXX S.A.C”* de Aranda Quiroz, Talita &

Cochachin Chilca, Olga (2007), publicado por la Universidad Privada del Norte en Trujillo, Perú, muestra que el sistema de control interno implementado en la empresa de servicios está orientado al fortalecimiento del proceso de caja, lo cual permite además, la prevención y detección de fallas en los procesos, incrementar los niveles de eficiencia, eficacia y traducirlos en mejores indicadores financieros para la organización. De igual manera se concluyó que de realizar arqueo en forma sorpresiva se va a determinar si el responsable de caja esté llevando el control del efectivo de manera correcta, detectando posibles situaciones de fraudes u omisiones si las hubiera; por otra parte manifestó que la empresa debe adoptar como política la contratación de un seguro de deshonestidad haciéndole firmar una carta o cheque en blanco a la persona que maneja el efectivo.

La tesis titulada *“Implementación de un sistema de tesorería para mejorar la liquidez de la empresa Contrata Minera Arca S.A.C, en Trujillo, 2013”* de Camacho Vilchez, Cesar (2014), publicada por la Universidad Privada del Norte en Trujillo, Perú, demostró que la implementación del sistema de tesorería permitió mejorar principalmente la liquidez de la empresa Contrata Minera Arca SAC; con documentación sustentatoria como: orden de compras, orden de servicios, recibos de ingresos y egresos de caja, arqueos de caja, conciliación bancaria, orden de pago, reportes para cada área, cronogramas de cobros y pagos, obteniendo mayor liquidez, mejor uso de sus recursos y un mayor control en las actividades de la empresa. Asimismo el autor concluye que mediante una comprobación a través de los índices de liquidez, la mejora significativa de la liquidez corriente en S/. 0.19 y prueba acida en S/. 0.13, obteniendo un aumento del activo corriente de S/. 260,550.50 nuevos soles, reduciendo los suministros de S/. 82,264.00 nuevos soles y disminuyendo el pasivo corriente en S/. 678,496.00 nuevos soles lo que beneficia a la empresa. Por otra parte comprobó que la empresa antes de su implementación del sistema contaba con saldo en caja de S/. 6,094.30 nuevos soles y con la implementación del sistema de Tesorería se pudo obtener un saldo de caja de S/. 46,881.44 nuevos soles logrando una variación positiva de S/. 39,977.04 nuevos soles que representa un aumento en porcentaje de 85.27% sobrepasando considerablemente el obtenido en el mes anterior.

## 2.2. Bases Teóricas

### 2.2.1. CONTROL INTERNO

#### A. Definición:

“Define que el control interno como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos” (Mantilla Blanco, 2003, p. 4)

Al hablar del control interno, Mantilla (2003) detalla las siguientes categorías:

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

La primera categoría se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de recursos.

La segunda se relaciona con la preparación de estados financieros publicados, confiables, incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados, tales como ganancias realizadas, informadas públicamente.

La tercera se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. Tales categorías distintas pero interrelacionadas, orientan necesidades diferentes y permiten dirigir la atención para satisfacer necesidades separadas. (p.4).

En 2003, Mantilla sostiene que “El control interno es más efectivo cuando los controles se construyen en la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa. Construir en los controles apoya la calidad y las iniciativas de empoderamiento; evitando costos innecesarios y permite respuestas rápidas a las condiciones cambiantes. (p.6).

Por otro lado Mantilla (2003) concluye que “Existe una relación directa entre las tres categorías de objetivos, los cuales son: que se esfuerza una entidad en

conseguir, y los componentes, los cuales representan lo requerido para conseguir los objetivos” (p.6).

### **B. Principios del control interno**

Valero & Roa (2013) demostró que la Estructura de Control Interno, presentan los siguientes principios:

- Demostrar compromiso con la integridad y los valores éticos.
- Ejercitar la supervisión de manera responsable.
- Establecer estructura, autoridad y responsabilidad.
- Demostrar compromiso por ser competente.
- Reforzar la responsabilidad.
- Definir objetivos adecuados.
- Identificar y analizar riesgos.
- Evaluar el riesgo de fraude.
- Identificar y analizar cambios significativos.
- Seleccionar e implementar actividades de control.
- Seleccionar e implementar controles generales sobre TI.
- Desplegar a través de políticas y procedimientos.
- Usar información relevante.
- Comunicar Internamente.
- Comunicar externamente.
- Desarrollar evaluaciones propias o separadas.
- Evaluar y Comunicar Deficiencias. (p.12).

### **C. Importancia**

Al mencionar la importancia del control interno, Ray Whittington & Kurt Pany, (2000), sostienen que es de suma importancia ya que:

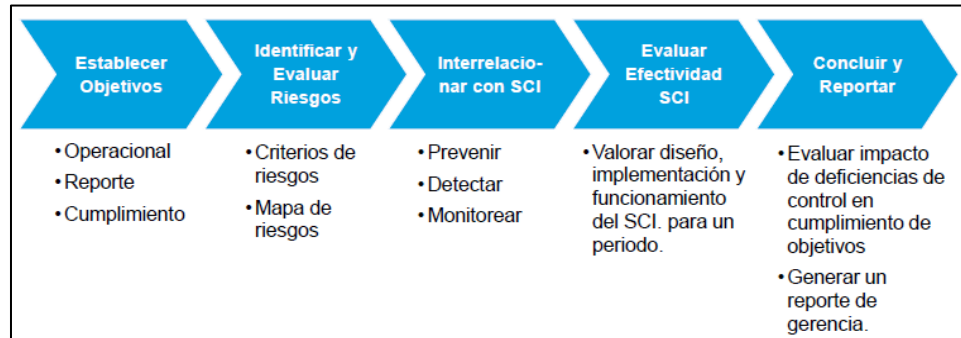
- ❖ Protegen los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- ❖ Aseguran la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales, son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- ❖ Promueven la eficiencia de la explotación de los recursos con que cuenta la empresa o negocio.
- ❖ Estimulan el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- ❖ Promueven y evalúan la seguridad, la calidad y la mejora continua.
- ❖ Velan porque todas las actividades y recursos de la empresa o negocio estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- ❖ Garantizan la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones.
- ❖ Definen y aplican medidas para prevenir los riesgos, detectan y corrigen las desviaciones que se presenten en la empresa o negocio y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- ❖ Garantizan que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- ❖ Velan porque la empresa o negocio disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional. (p.172)

FIGURA N°01: GENERACION VALOR-CONTROL INTERNO



Fuente: The COSO Framework on Internal Control: Prepare for the Changes página 13

FIGURA N°02: Visión General de un proceso para concluir sobre la efectividad del Sistema de Control Interno



Fuente: The COSO Framework on Internal Control: Prepare for the Changes página 24

#### D. ¿Qué puede hacer el control interno?

Al hablar del control interno Mantilla (2003) sostiene que éste puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y de otras consecuencias. En suma, puede



ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino. (p.7).

#### E. ¿Qué no puede hacer el control interno?

Al mencionar de lo que no puede hacer el control interno; infortunadamente, algunas personas tienen expectativas mayores e irreales, Mantilla (2003) consideran que:

- **El control interno puede asegurar el éxito de una entidad, esto es, el cumplimiento de los objetivos básicos del negocio, o cuando menos, la supervivencia.** El control interno efectivo solamente puede ayudar a que una entidad logre sus objetivos. Puede proporcionar información administrativa sobre el progreso de la entidad, o hacia su consecución. Pero no puede cambiar una administración ineficiente por una buena. Y, transformándolas en políticas o programas de gobierno, acciones de los competidores o condiciones económicas pueden ir más allá del control administrativo. El control interno no asegura éxito ni supervivencia.
- **El control interno puede asegurar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.** Esta convicción también es equivocada. Un sistema de control interno, no importa que tan bien ha sido concebido y operado, puede proveer solamente seguridad razonable –no absoluta- a la administración y a la junta directiva mirando la consecución de los objetivos de una entidad. La probabilidad de conseguirlos está afectada por limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno, por ejemplo los juicios en toma de decisiones pueden ser defectuosos, y las fallas pueden ocurrir por

simples errores o equivocaciones. Adicionalmente los controles pueden estar circunscritos a dos o más personas, y la administración tiene la capacidad de desbordar el sistema. Otro factor de limitación es que el diseño de un sistema de control interno puede reflejar estrechez de recursos, y los beneficios de los controles se deben considerar con relación a sus costos. (p.7)

## 2.2.2. GESTION DE TESORERIA

### A. Definición

“La gestión de tesorería es el conjunto de actuaciones que la empresa lleva a cabo, para organizar sus cobros y pagos de tal modo, que siempre pueda hacer frente a sus obligaciones, y rentabilice al máximo sus excedentes” (Olsina i Pau, 2012, p. 11)

Para ello, la empresa intentará mantener un saldo óptimo de tesorería, Olsina (2012) responderá a los siguientes motivos:

- ✓ Motivo de transacción: para hacer frente al pago de las operaciones que constituyan su actividad.
- ✓ Motivo precaución: la empresa debe mantener un nivel de tesorería superior al necesitado para las transacciones, con objeto de hacer frente a eventuales problemas de liquidez motivados por imprevistos.
- ✓ Motivo especulación: para aprovechar ciertas inversiones que pueden surgir, no propias de su actividad principal, pero con elevada rentabilidad. En cualquier caso, una buena gestión de tesorería exige un minucioso análisis de la misma, desde un punto de vista estático y dinámico. (p.13).

López y Soriano (2014) sostienen que “La gestión de la tesorería tiene una gran importancia en las empresas, en especial en tiempos de crisis, cuando el crédito es escaso y caro. Una buena gestión de la tesorería es, en ese entorno, un elemento esencial de supervivencia” (p. 11)

Al hablar de la gestión de tesorería Vieites (2012) lo define como el dinero líquido que la empresa posee, bien sea en caja o en bancos. Cuando se implanta un sistema de gestión de tesorería hay que tener muy presente que:

- Debe reflejar la situación real y actualizada de la actividad.

- Debe partir del conocimiento de la empresa y adaptarse a las necesidades de esta.
- Debe recoger tanto los cobros como los pagos de un modo ordenado indicando para cada uno de ellos la información más relevante.
- Debe detallar las posibles fuentes de financiación a las que podemos optar.
- Debe servir para anticiparse a los pagos que tenemos pendientes.
- Debe estar actualizada con asiduidad, por ejemplo semanalmente, para permitir una correcta toma de decisiones.(p. 29)

### **B. Importancia**

Al mencionar lo importante que es la gestión de tesorería en una entidad, Olsina (2012), menciona algunos puntos importantes en la gestión:

- ✓ Reducción de los saldos ociosos en bancos por mejoras en el conocimiento de saldos actuales y previstos.
  - ✓ Incremento en la recuperación de intereses, comisiones, tipos de cambio, gastos y valoraciones aplicadas incorrectamente.
  - ✓ Reducción de la carga administrativa, por contabilización automática de apuntes bancarios.
  - ✓ Simplificación de tareas por seguimientos de financiaciones, inversiones y operaciones.
  - ✓ Evitar descubiertos repercute en una buena imagen frente las entidades financieras y como consecuencia a un ahorro de los gastos financieros.
- (p.15)

### C. Objetivos

Al hablar de los objetivos de la gestión de tesorería, Olsina (2012), menciona los siguientes:

- ✓ Disminuir las necesidades de financiación del corto plazo, sea a través de mejora de los circuitos, escogiendo y utilizando los mejores medios de cobro y pago, reduciendo los volúmenes de financiación o concentrando saldos y posiciones bancarias en un grupo de empresas.
- ✓ Reducir en lo posible los costes financieros mediante negociación de las mejores condiciones con las entidades financieras, o bien utilizando los instrumentos adecuados de financiación a corto plazo.
- ✓ Rentabilizar los excedentes de fondos monetarios mediante los instrumentos adecuados, tanto en el ámbito de la empresa como en los mercados monetarios.
- ✓ Atender en todo momento y en las mejores condiciones las obligaciones monetarias a fin de asegurar la liquidez de la empresa. (p.11).

#### **D. ¿Qué es una buena gestión?**

Al hablar de una buena gestión, Olsina (2012); sostiene como puntos importantes los siguientes:

- ✓ Informar periódicamente de su situación.
- ✓ Realizar las conciliaciones bancarias.
- ✓ Confeccionar la contabilidad financiera.
- ✓ Recomendación de las condiciones de negociación de instrumentos financieros con los bancos.
- ✓ Informar de las fuentes de financiación alternativas, o cómo actuar ante situaciones de dificultad de repago de deudas. (p.12).

#### **F. Gestión y Planificación de Tesorería.**

En 2012, Vieites demostró que la gestión de la tesorería es un concepto más amplio que el de tesorería e implica un control de los flujos monetarios y su conexión con los flujos comerciales, es decir, como un control del dinero que entra y sale, a donde va, en qué momento y que costes, o beneficios, producen esos movimientos.

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

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

El objetivo de este control es:

- ✓ Minimizar las necesidades de financiación ajenas y los costes financieros.
- ✓ Reducir al máximo los fondos retenidos en corriente (buscar su liquidez)
- ✓ Minimizar el coste de las transacciones, los riesgos monetarios y aquellos inherentes al crédito en las ventas (p. 31).

### **G. Errores de la gestión de tesorería.**

Al mencionar los errores de la gestión de tesorería, Vieites (2012), explica que:

- ✓ Existen una serie de errores habituales en la gestión de la tesorería. Conocerlos permitirá evitarlos o reducir su incidencia sobre las demás áreas de la empresa.
- ✓ Minusvalorar la importancia de la correcta gestión de la tesorería, posponiéndola frente a otros aspectos de la gestión (comercial, administrativa, económica...) pagando las consecuencias de esto – carencia de liquidez- con elevados costes financieros.
- ✓ Elaborar la previsión de tesorería en base a criterios contables y no de gestión. confundiendo los ingresos y los gastos con cobros y los pagos.
- ✓ No efectuar una identificación completa y exhaustiva de todos los gastos e ingresos.
- ✓ Espaciar excesivamente los plazos de revisión de la tesorería
- ✓ No realizar una estimación de ventas para el futuro
- ✓ No corregir de forma inmediata las previsiones de tesorería a medida que se va disponiendo de la información
- ✓ No determinar o fijar el nivel óptimo de liquidez para la empresa
- ✓ Operar con altos niveles de endeudamiento a corto plazo

- ✓ No tener control sobre las condiciones bancarias que nos ofrecen las distintas entidades.
- ✓ No incentivar el cobro rápido de las ventas o servicios que efectuemos.
- ✓ No contar con programas informáticos que faciliten las tareas de gestión de tesorería (existen programas de software gratuitos que pueden utilizarse) (p. 37)

### 2.2.3. EL TESORERO

#### A. Definición

“Persona encargada de custodiar y distribuir los caudales de una dependencia pública o particular.” Los tesoreros, a diferencia de los cajeros, no sólo reciben y custodian el dinero, sino que a su vez, tiene la facultad de gastarlo de acuerdo a un presupuesto previamente aprobado o a políticas establecidas para tal fin” (Olsina i Pau, 2012, p.13).

#### B. Funciones del tesorero

Al mencionar las funciones del tesorero; generalmente en dependencia de la dirección financiera (aunque está muchas veces en función del tamaño y organización de la misma) Olsina (2012) destaca que el tesorero de una empresa será quien:

**a) Decidirá los mejores instrumentos de gestión:** como veremos en apartados posteriores, no es lo mismo, por ejemplo, pagar mediante transferencia que mediante cheque, por —entre otras razones— la diferencia en las fechas valor de cargo. Habrá que considerar, además, aspectos como el coste (tanto financiero como administrativo), la fiscalidad, la flexibilidad y, sobre todo, la seguridad.

**b) Proyectará en el tiempo los flujos monetarios de pagos y cobros** (la traducción monetaria de las compras y de las ventas), es decir, la liquidez esperada en el corto plazo. Deberá controlar



constantemente la posición (saldos por fecha valor) con el objetivo de evitar tanto saldos ociosos (posiciones acreedoras con poca o, incluso, nula remuneración) como los saldos deudores y, principalmente, los comúnmente conocidos por «números rojos», por los que pagará elevados intereses y comisiones.

**c) Llevará un exhaustivo control de los costes y gastos bancarios:** comprobará y aprobará que las condiciones pactadas en los créditos en términos de intereses, valoraciones, comisiones y gastos respondan a servicios efectivamente prestados. Quien lea estas líneas seguramente conocerá empresas en las que deba pasarse un sinfín de aprobaciones y controles internos para realizar o justificar cualquier gasto (comidas, viajes o gastos corrientes) y se requieran autorizaciones a nivel de dirección mientras que, al mismo tiempo, se dejan sin controlar los cargos o liquidaciones bancarias, cuyos importes acostumbran a ser muchísimo más elevados; probablemente porque los primeros acostumbran a ser ex-ante, y los bancarios ex- post, además de basarse en la errónea (y cómoda) idea de que «el Banco no se equivoca». Esta es una óptica que debe cambiar.

**d) Con las entidades financieras establecerá y mejorará las relaciones mediante un trato honesto, correcto y profesional, negociando las mejores condiciones.** No olvidemos que aquéllas proveen a la empresa tanto de fondos monetarios (préstamos, créditos, descuento), como de servicios (transferencias, ingresos, garantías) e información (sobre mercado financiero, nuevos

instrumentos o legislación financiera). Estos tres «productos» tendrán más o menos importancia para la empresa, y se deberán establecer prioridades en función del momento, pues no es lo mismo negociar en un período de expansión que en uno de estabilidad o en un momento de restricciones crediticias en el mercado financiero.

**e) También medirá el riesgo financiero provocado** específicamente por las variaciones en los tipos de cambio y en los tipos de interés, y actuará en consecuencia. La mayoría de las empresas están expuestas a una continua incertidumbre por las variaciones en los tipos de interés (tanto para financiaciones como para futuras inversiones) y de los tipos de cambio (que afectan a toda empresa, sea exportadora o importadora). (p.13, 14).

## 2.2.4. FLUJO DE CAJA

### A. Definición

“Se entiende por flujo de efectivo o de caja a la estimación de los ingresos y egresos de efectivo de una empresa, para un periodo determinado.

Al flujo de caja estimado se le conoce también como presupuesto de caja, presupuesto de tesorería o pronóstico de tesorería”. (Flores Soria, 2013, p. 85)

Al mencionar objetivos del flujo de caja, Flores (2013) destaca los siguientes:

- ✓ Controlar el movimiento de efectivo para un periodo determinado.
- ✓ Determinar los periodos en la que la empresa necesita el efectivo.
- ✓ Mostrar el nivel mínimo de efectivo que debe poseer la empresa, para determinar los periodos en que hay déficit o exceso.
- ✓ Fijar políticas de financiamiento.
- ✓ Proyectar ingresos futuros de efectivo, para así poder cumplir con los gastos operativos en que incurre la empresa. (p.85)

### B. Importancia

En el 2013, Flores demostró que el flujo de caja es importante porque permite a la Gerencia Financiera prever las necesidades de efectivo que necesita la empresa a corto plazo.

Uno de los instrumentos principales que utiliza el gerente financiero para controlar los gastos de la empresa es el presupuesto de efectivo. Se trata de un programa que relaciona las entradas de efectivo y los gastos también en efectivo en los que la empresa incurrirá durante el periodo presupuestario. Funciona en forma parecida al talonario de cheques personal, en el cual se anotan los depósitos y los pagos que se efectúan a

medida que ocurren. El presupuesto de efectivo es esencialmente un plan de entradas y salidas de dinero, y como tal, difiere en un aspecto muy importante a los otros presupuestos que se estudian, mientras el presupuesto de efectivo se refiere exclusivamente al dinero real, los otros se refieren a conceptos devengados. Así, el presupuesto de ventas representa aquellos cuyos pagos no se recibirán tal vez antes de que transcurran varios meses en el curso normal de las operaciones. (p. 86).

### **C. Estrategias del efectivo**

Flores y Ramírez (2013), indican lo siguiente:

- ✓ El efectivo que se desea mantener constituye una cantidad de recursos cuyo costo de oportunidad debe ser justificado. Por ejemplo, se puede tener buena liquidez con una gran cantidad de efectivo en el banco, que no genera intereses; en cambio, si lo tuviéramos en bonos u otros títulos, obtendríamos intereses anuales atractivos. También hoy en día se tiene la opción de a cuenta maestra del banco BCP, que genera un interés atractivo y que a la vez permite gran liquidez.

Por eso es necesario determinar cuál debe ser la cantidad que se a de mantener de efectivo y realizar periódicamente una evaluación del manejo de este. Se analizara cada uno tópicos mencionados para evitar así sobreinversiones y faltantes. (p. 87).

### **D. ¿Por qué tener efectivo?**

Al mencionar la palabra “EFECTIVO”, Flores (2013), sostiene que los principales motivos que obligan a tener efectivo son los siguientes:

- a) **Transacciones.** Generalmente no coinciden las entradas con las salidas, por lo que requiere mantener cierta cantidad de efectivo.
- b) **Imprevistos.** En algunas ocasiones se presentan situaciones imprevistas, lo que obliga a realizar determinados desembolsos, como la indemnización de un ejecutivo que se separa de la empresa.
- c) **Especulación.** Siempre habrá ciertas circunstancias que ofrezcan a la empresa buena oportunidades para invertir sus utilidades, como la compra de cierta materia prima cuya escasez es previsible.

De todo lo anterior desprende que el motivo que básicamente obliga a mantener efectivo es el de las transacciones, ya que la actividad principal que realiza toda organización.

Los otros dos casos son por actividades esporádicas, el presupuesto de efectivo se encarga de mostrarnos el desequilibrio entre las salidas y las entradas de efectivo por las transacciones realizadas. (p. 87, 88).

## 2.2.5. RAZONES O INDICES FINANCIERAS

### A. Definición

Los ratios financieros son cocientes que relacionan diferentes magnitudes, extraídas de las partidas componentes de los estados financieros, con la finalidad de buscar una relación lógica y relevante para una adecuada toma de decisiones, por parte de la gerencia de una empresa.

### B. Ratios de gestión

#### ❖ Periodo promedio de pago

“Este es otro indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la empresa, tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado” (Bernstein, 1999, pág. 55)

## **2.3. Definición de términos básicos**

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

Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adoptan la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de asegurar, en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas administrativas, la salvaguarda de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de los registros contables y preparación oportuna de la información financiera contable.

### **2.3.2. Fraude:**

Engaño económico con la intención de conseguir un beneficio, y con el cual alguien queda perjudicado.

### **2.3.3. Gestión de Tesorería:**

Administración de la liquidez de la sociedad de modo que se mantenga en unos niveles óptimos que no pongan en peligro la capacidad de pago ni se produzcan unos excesos de liquidez que resulten en un desaprovechamiento de su posible rentabilidad.

### **2.3.4. Liquidez:**

Capacidad de pago que tiene una empresa para afrontar sus obligaciones conforme estas vayan venciendo, es decir, cumplir con cancelar dichos pasivos.

### **2.3.5. Tesorería:**

Es el área de una empresa en la que se gestionan las acciones relacionadas con las operaciones de flujos monetarios. Incluye, básicamente, la gestión de la caja y las diversas gestiones bancarias

## CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

### 3.1. Formulación de la hipótesis

El control interno de las operaciones de efectivo en la gestión de Tesorería de Distribuidora Droguería Milenium SAC. tiene un impacto positivo ya que se ha logrado establecer directrices en cuanto al manejo y registro de la información evitando fraudes, liquidaciones de operaciones utilizando un mismo sustento, teniendo saldo de caja al día logrando que se optimice la utilización del efectivo y en bancos ejerciendo control mediante las conciliaciones bancarias permitiendo lograr cuadrar las operaciones de manera confiable y ordenada.

### 3.2. Operacionalización de variables

#### Variable Independiente:

- El Control Interno

Variable	Variable(s) de estudio		Dimensiones	Indicadores	Instrumento (s)
	D. Conceptual	D. Operacional			
El Control interno (Variable Independiente)	Es un proceso realizado por el personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Mantilla, 2000).	Se evalúa de forma permanente la estructura del sistema de control interno, diseñando y ejecutando procedimientos de evaluación, teniendo en cuenta los cambios continuos que afronta el entorno empresarial.	Políticas y Procedimientos	N° Políticas cumplidas Operaciones sustentadas con documentación.	Revisión Documentaria
			Control y monitoreo de las operaciones de efectivo.	N° Arqueos N° Conciliaciones	Flujograma Organigrama
			Información contable a tiempo	Cuadre diario de caja	Tablas



**Variable Dependiente:**

- Gestión de tesorería

Variable	Variable(s) de estudio		Dimensiones	Indicadores	Instrumento (s)
	D. Conceptual	D. Operacional			
Gestión de Tesorería (Variable dependiente)	Conjunto de técnicas y procedimientos destinados a gestionar óptimamente los fondos monetarios de la empresa.	Se mide por brindar la información oportuna de la cantidad de dinero que la empresa posee, la calidad de información que se brinda y cumplir a tiempo las obligaciones con terceros.	Mejora de los procesos	Saldos reales de caja  Saldos reales de bancos	Revisión Documentaria.  Formatos
			Gestión pagos a proveedores	Días promedio de pago.	Indicadores

## CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS

### 4.1. Tipo de diseño de investigación.

#### Descriptiva:

También conocida como la investigación estadística, describe los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

### 4.2. Material.

#### 4.2.1. Unidad de estudio.

Área de Tesorería

#### 4.2.2. Población.

Distribuidoras Droguerías de la ciudad de Trujillo

#### 4.2.3. Muestra.

Empresa Distribuidora Droguería Milenium SAC

### 4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.

#### 4.3.1. Para recolectar datos:

##### A. Para bases teóricas:

- **Observación:** Es una técnica de visualización de hechos. La cual se encuentra respaldada generalmente por una lista de cotejo que posee los principales criterios que se desean observar.
- **Análisis documental:** Es la recolección de datos de fuentes secundarias tales como: libros, revistas, material de la web, entre otros.

B. Para analizar la situación de la empresa:

- **Guía de observación:** Aquella que sirve para saber en qué estado o circunstancia se encuentra el objeto o unidad de estudio a analizar.  
Se adaptó dicha guía con los temas a revisión del control interno del área de tesorería. (Ver Anexo N<sup>o</sup> 15)

4.3.2. **Para analizar información:**

- Flujogramas
- Gráficos
- Cuadros de análisis.

## CAPÍTULO 5. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

### 5.1. Descripción General de la Empresa

#### 5.1.1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

- **Razón social:** Distribuidora Droguería Milenium S.A.C.
- **Nombre Comercial:** Distribuidora Milenium
- **RUC:**20482079521
- **Domicilio fiscal:** JR. Leonardo Da Vinci Nro. 416 Urb. Santo Dominguito (Paralelo al Grifo Kalin) La Libertad - Trujillo
- **Actividad principal:** Venta al por menor de productor farmacéuticos y médicos, cosméticos y artículos de tocados en comercios especializados.
- **Actividad secundaria:** Venta al por menor de bebidas en centros especializados.
- **Logotipo:**



#### 5.1.2. RESEÑA HISTÓRICA

La empresa nació inicialmente con el nombre de Milenium Representaciones SRL un 14 de Febrero del año 2000 y justamente por encontrarnos en un nuevo Milenium fue que nació la idea de tomar ese nombre e introducirnos en el rubro farmacéutico. Fue así que se dio prioridad a este nombre para entrar con más fuerza al mercado como una estrategia de marketing, lo cual dio muy buen resultado porque a pesar de ser una empresa pequeña al cabo de un mes ya todos sabían con facilidad que había una distribuidora en el rubro farmacéutico;

llegando a cubrir todas las zonas de la Libertad, Huaraz y Cajamarca. Se dedicó a éste rubro debido a que los laboratorios Portugal recién ingresaba a la zona y buscaban un socio estratégico que sembrara sus productos en toda la zona norte del país; como la representante del laboratorio es hermana de uno de los socios se formó la empresa entre dos.

Milenium se inició con un facturador, 2 almaceneros y 3 vendedores. En el año 2009 laboratorios Portugal decide abrir su propia distribuidora en Trujillo, entonces se forma la empresa Distribuidora Droguería Milenium SAC bajo la gerencia del Sr. Andrés Ávila Morales con la finalidad de mantener la distribución de la línea pero incrementar más líneas que nos permitan hacer cobertura y cubrir las demandas de los clientes que ya trabajan con Milenium. Asimismo se amplió la obertura y actualmente se llega a cubrir toda la zona de Tumbes, Piura, La Libertad, Huaraz, Chimbote, Cajamarca, San Martín, incluyendo los distritos y provincias de cada uno de estos departamentos.

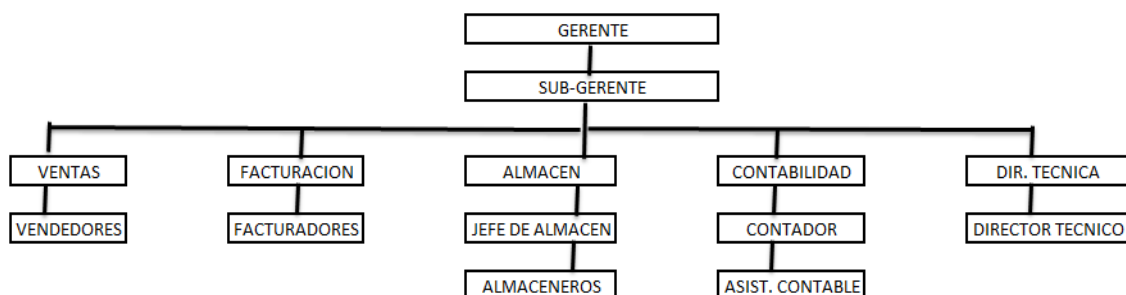
### 5.1.3. VISIÓN

Ser una empresa del rubro farmacéutico, comprendida en brindar servicios de calidad y productos de garantía, desarrollando día a día un trabajo en equipo, basado en la eficiencia y confianza, fomentando de esta forma el crecimiento sostenido de nuestros empleados y clientes.

### 5.1.4. MISIÓN

Ser una empresa de alto nivel competitivo nacional, en el rubro farmacéutico, conformado por un equipo humano, basado en los grandes valores de vida como la honestidad, respeto, responsabilidad y disciplina, logrando así que nuestros empleados y clientes alcancen sus objetivos y metas trazadas.

### 5.1.5. ORGANIGRAMA



#### **5.1.6. PRINCIPALES CLIENTES**

- Lives SA
- Funegra SAC
- Botica Cruz Farma
- Farmacia Fe y Salud
- Farmacia Inmaculada SAC
- Perú Farma EdBoy
- Farmacia Bambamarca
- Aching Rojas
- All Boy
- U & M Farma SAC
- Botica Marifarma
- Inversiones Farmavida

#### **5.1.7. PRINCIPALES PROVEEDORES**

- P&G distribuidores SRL
- Lab. Far. San Joaquin-Roxfarma SA
- Laboratorios Portugal SRL
- Dist. Droguería Phryma SAC
- Industrias Lucerito SAC
- Droguerías Unidas del Perú SA
- Productos Encurtidos SA
- Cecifarma Group SA
- OQ Pharma SA
- Distribuidora Continental SA

## CAPÍTULO 6. RESULTADOS

### 6.1. Descripción de los Problemas de Control Interno que presentaba Milenium en las Operaciones de Efectivo.

Distribuidora Droguería Milenium SAC ha sufrido a lo largo del tiempo conflictos dentro del área de tesorería por problemas de robos, fraude y desfalcos ocasionados por la ausencia de control interno dentro del área, que a diferencia de muchas droguerías en la ciudad de Trujillo ha podido sobrellevarlos y seguir su curso como empresa.

Milenium a partir del año 2015 decidió implementar controles dentro de dicha área que pudieron mejorar su situación y prepararla a su vez para detectar posibles errores futuros, debido que en el 2014 se detectaron pérdidas monetarias significativas.

Dentro de los principales problemas que enfrentó la droguería cabe mencionar algunos de ellos que pudieron provocar el quiebre de la empresa y estos son:

1. **Fraudes:** Ocasionados por los diferentes vendedores al planillar la cobranza utilizando un mismo depósito para liquidar diversas facturas en diferentes planillas y en muchos casos sin mostrar un voucher ni detallando el número de operación ni fecha, existiendo la falta de control al realizar conciliaciones bancarias.(Ver Anexo N° 5)

2. **Robo:** Ocasionado por medio del documento de planilla de cobranza de S/5,000.00 soles ocasionado por el vendedor de la zona de Cajamarca, debido a que solo se enviaban documentos y la rendición de cuentas era mensual.

Lo cual, la falta de cumplimiento de políticas y procedimientos en la cobranza y el ingreso de efectivo a caja llevó a que no se sustente dicha cantidad detectándola después de casi un mes debido a que no se realizaban cuadros de caja ni se emitían recibos que constaten el ingreso de efectivo.

**Tabla N° 1: Resumen de saldos de caja del año 2014**

RESUMEN DE CAJA 2014						
MES/CONCEPTO	TOTAL INGRESOS		TOTAL EGRESOS		SALDO FINAL DE CAJA	
ENERO	S/.	98.366,98	S/.	97.993,17	S/.	373,81
FEBRERO	S/.	95.846,98	S/.	89.835,92	S/.	6.011,06
MARZO	S/.	103.537,60	S/.	103.938,53	-S/.	400,93
ABRIL	S/.	110.298,23	S/.	109.283,19	S/.	1.015,04
MAYO	S/.	99.892,87	S/.	100.087,98	-S/.	195,11
JUNIO	S/.	103.458,73	S/.	100.284,43	S/.	3.174,30
JULIO	S/.	105.387,23	S/.	103.748,14	S/.	1.639,09
AGOSTO	S/.	102.993,00	S/.	100.274,74	S/.	2.718,26
SEPTIEMBRE	S/.	106.293,12	S/.	102.345,27	S/.	3.947,85
OCTUBRE	S/.	97.952,87	S/.	102.997,09	-S/.	5.044,22
NOVIEMBRE	S/.	99.824,07	S/.	100.546,87	-S/.	722,80
DICIEMBRE	S/.	100.816,03	S/.	101.019,90	-S/.	203,87

En el resumen de caja 2014 se puede observar que existen saldos negativos debido a que solo se registraban las operaciones en un cuaderno, olvidándose de registrar algunos ingresos o egresos ya que no se realizaba ningún cuadro diario ni mensual y las salidas de dinero se realizaban sin ningún sustento.

En el mes de Octubre 2014 se puede observar la ausencia de los S/5,0000 Nuevos soles no sustentados por el vendedor. Debido a que el error fue detectado casi un mes después no se estableció si el vendedor no sustentó dicha planilla o si hubo pérdida del dinero, el cuál mediante una carta de compromiso se le descontó en partes. (Ver anexo N° 6)

3. **Desfalco:** Ocasionado por la presentación de vaucher falsos alrededor de S/80,000.00 Nuevos soles, debido a que las planillas de cobranza eran liquidadas sin saber si el dinero ingresó o no a la cuenta de la empresa.

Ésta falta de control hizo que se muestren saldos irreales de caja, obteniendo una pérdida irrecuperable.



**Tabla N<sup>o</sup> 2: Resumen de depósitos falsos que ocasionaron el desfaldo**

**DISTRIBUIDORA DROGUERIA MILENIUM S.A.C**

<b>Cuenta</b>	570-1763942-0-69
<b>Moneda</b>	Soles
<b>Tipo de cuenta</b>	Corriente – BCP

Fecha	Descripción operación	Monto	Operación - Número
13/06/2014	DEP EFECT	S/. 1.269,78	00968670
05/07/2014	DEP EFECT	S/. 1.144,98	02081985
16/07/2014	DEP EFECT	S/. 1.138,84	-
21/07/2014	DEP EFECT	S/. 1.774,68	00956760
30/07/2014	TRA O/CTA - AGENTE	S/. 1.023,41	-
12/08/2014	DEP EFECT	S/. 1.290,34	-
13/08/2014	TRANSF DE OTRA CTA	S/. 956,31	00332722
18/08/2014	DEP EFECT	S/. 2.127,45	03030991
23/08/2014	DEP EFECT	S/. 1.736,60	00079770
27/08/2014	TRA O/CTA - AGENTE	S/. 1.400,00	00956760
03/09/2014	DEP EFECT	S/. 1.152,40	.
05/09/2014	DEP EFECT	S/. 1.066,10	.
06/09/2014	DEP EFECT	S/. 1.000,00	02173938
07/09/2014	TRA O/CTA - AGENTE	S/. 1.000,00	02173704
08/09/2014	DEP EFECT	S/. 1.310,41	02111922
09/09/2014	TRA O/CTA - AGENTE	S/. 1.224,95	.
11/09/2014	TRA O/CTA - AGENTE	S/. 1.000,00	02173466
11/09/2014	DEP EFECT	S/. 3.239,82	.
14/09/2014	TRANSF DE OTRA CTA	S/. 948,79	00266429
17/09/2014	DEP EFECT	S/. 1.100,00	00924021
22/09/2014	DEP EFECT	S/. 1.000,00	00544433
26/09/2014	DEP EFECT	S/. 1.000,00	
27/09/2014	DEP EFECT	S/. 1.000,00	00540718
29/09/2014	DEP EFECT	S/. 2.229,64	00500133
30/09/2014	DEP EFECT	S/. 1.803,70	00489287
02/10/2014	DEP EFECT	S/. 1.600,00	00266429
02/10/2014	DEP EFECT	S/. 1.269,78	00991112
07/10/2014	TRA O/CTA - AGENTE	S/. 928,00	.
09/10/2014	DEP EFECT	S/. 4.409,31	02173594
11/10/2014	DEP EFECT	S/. 1.060,90	-
15/10/2014	DEP EFECT	S/. 1.000,00	-

16/10/2014	DEP EFECT	S/. 2.403,50	-
18/10/2014	DEP EFECT	S/. 2.070,00	-
21/10/2014	DEP EFECT	S/. 1.609,50	00800999
22/10/2014	DEP EFECT	S/. 1.313,92	00801138
26/10/2014	DEP EFECT	S/. 3.500,00	00341422
27/10/2014	DEP EFECT	S/. 1.986,00	00778547
30/10/2014	DEP EFECT	S/. 1.886,65	00872759
31/10/2014	TRA O/CTA - AGENTE	S/. 993,06	-
03/11/2014	DEP EFECT	S/. 3.500,00	00903628
04/11/2014	TRANSF DE OTRA CTA	S/. 922,70	00814751
07/11/2014	DEP EFECT	S/. 3.986,00	00801138
08/11/2014	DEP EFECT	S/. 3.538,00	-
09/11/2014	DEP EFECT	S/. 1.348,06	00341422
13/11/2014	DEP EFECT	S/. 1.348,06	-
13/11/2014	DEP EFECT	S/. 3.052,20	-
17/11/2014	DEP EFECT	S/. 1.511,20	02011007
19/11/2014	TRANSF DE OTRA CTA	S/. 978,02	02012569
23/11/2014	TRANSF DE OTRA CTA	S/. 1.362,50	-
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 81.515,56</b>	

Este resumen nos muestra los depósitos presentados con voucher falsos por el vendedor de la zona Chimbote y el motivo por el cual se decidió implementar un control interno en la empresa debido a que fue por la falta de control que sucedió y dándose cuenta después de muchos meses, ocasionando un gasto judicial a la empresa.

## 6.2. Descripción del proceso de implementación del control interno.

La implementación del control interno en distribuidora Milenium se estableció debido a los errores detectados por falta del mismo en el año 2014, tomándose la decisión a finales del mismo año, durando 3 meses y logrando establecer cambios para su mejora hasta Enero del 2016 debido a la variedad de las operaciones.

### 6.2.1. Datos generales de la implementación en distribuidora Milenium

Inicialmente se realizó una reunión con la junta directiva y la asesora externa, que consta en actas de la empresa, en donde se tocaron puntos de la implementación de medidas para tener un buen control en las operaciones de

efectivo, así como también el diagnóstico del nivel de control que se llevaba en Milenium. (Ver anexo N° 13)

**Encargado:** CPC. Lucrecia Agapyto Rodriguez

**Duración:** 1 año

**Presupuesto:**

#### Humano

Descripción	Costo total	
	S/.	
Asesoría – consultoría	S/.	500,00

mensual

Cabe mencionar que hasta la actualidad la contadora sigue asesorando a la empresa percibiendo la misma remuneración y realizando las revisiones respectivas del cumplimiento de los controles implementados.

#### Materiales

Descripción	Cant.	Unidad	Costo	Costo Total
Papel bon A-4	2	Millar	S/. 28,00	S/. 56,00
USB	1	Unidad	S/. 25,00	S/. 25,00
Lapiceros	6	Unidad	S/. 1,20	S/. 7,20
Folders y sobres	6	Unidad	S/. 0,50	S/. 3,00
<b>TOTAL</b>				<b>S/. 91,20</b>

mensual

Inicialmente también se establecieron las deficiencias encontradas y la relación de causa – efecto de cada una de ellas para saber qué tan beneficioso y necesaria era la implementación de dicho control.

**Tabla N° 3: Deficiencias encontradas en el 2014 y su relación causa-efecto**

DEFICIENCIAS	CAUSAS	EFFECTOS
Ausencia de conciliaciones bancarias	Porque el personal no está apto y tampoco tiene conocimientos de cómo hacer conciliaciones.	Errores en el registro de depósitos o cheques girados que puede dar lugar a fraudes, identificación de depósitos, disminución de efectivo.

Falta de autorización verbal del jefe y falta de segregación de funciones	Existen las autorizaciones verbales porque no hay una política por parte del personal en la cual estén estipulados las autorizaciones y parámetros.	No hay responsable alguno que se haga cargo sobre el manejo del efectivo
Personal no calificado	El personal no es calificado porque no existe una capacitación y mucho menos no son profesionales en el campo de la tesorería.	Errores operativos que dan lugar a operaciones no confiables
Excesivo efectivo en caja chica	El dinero que está en caja chica se debe por la falta de conocimiento del personal a cargo del área en la cual no pueden tener grandes cantidades de dinero.	Perdida de efectivo, ocasionando errores al hacer sus liquidaciones de caja.
Faltantes de efectivo	Se debe programar arqueos de caja, para supervisar el manejo del efectivo.	Ocasionaría riesgos de fraude y posibles errores con el manejo del efectivo en caja, pudiendo llegar al robo del efectivo
Demora en la liquidación del efectivo	Por el mismo hecho que existe los faltantes hacen que los reportes diarios de los efectivos los presenten después de días.	No tener la información del manejo del efectivo a tiempo para poder tomar decisiones
Operaciones y cancelaciones dobles.	No existe revisión, ni conciliaciones en las operaciones y liquidaciones de facturas.	Existencia de posible fraude, con respecto al manejo de documentación y supervisión del efectivo.
Deficiencia en los pagos importantes del mes	Los pagos en el mes no tienen un cronograma donde indiquen los días que tienen que pagar haciendo que estos ocasionen intereses y no se programen la salida del efectivo.	Reclamo y no atención de los proveedores, protestos.

**Año:2014**

## **6.2.2. Políticas, Procedimientos y Medidas de Control Interno**

### **1. Políticas del Área de Tesorería**

La junta Directiva de la empresa Distribuidora Droguería Milenium SAC determinó políticas y normas que deben ser ejecutados por la empresa para el cumplimiento del de los objetivos.

### **Políticas de Tesorería:**

El sistema de tesorería comprende el conjunto de principios, normas y procedimientos que intervienen en el proceso de efectivo, así como su canalización al pago de las exigibilidades.

El sistema deberá permitir a la tesorería cumplir sus responsabilidades como programar y administrar el efectivo y su eficaz y eficiente aplicación, en un marco de transparencia de la gestión en coordinación con el resto que opera la administración financiera.

En adelante la empresa establece las siguientes políticas de tesorería:

- ❖ Todo personal que trabaja en "Manejo de Efectivo" deberá estar capacitado.
- ❖ El responsable de caja para solicitar un nuevo talonario deberá presentar los recibos de ingresos y egresos debidamente conforme con el correlativo, y se verificará la serie y número de inicio y fin.
- ❖ Todo documento de valor contable y otros documentos sustentatorios de las transacciones deberán ser celosamente archivadas.
- ❖ Cumplir arqueos periódicos de 1 vez al mes como mínimo.
- ❖ El cuadro de caja se realizará únicamente en horas de trabajo.
- ❖ No está permitido el ingreso de personas ajenas al área de Caja.
- ❖ Todo dinero falso debe ser considerado como un faltante de Caja.
- ❖ Los pagos que se hacen electrónicamente, deberán ser reportados a tesorería dentro de los (5) días laborales siguientes al pago, mediante la impresión en físico del pago.

### **Políticas de efectivo:**

- ❖ El responsable de caja deberá contar con los saldos cuadrados para brindar la información de manera oportuna.
- ❖ Todo recibo emitido por el tesorero debe estar firmado antes de que se proceda a entregar el dinero.
- ❖ Se debe realizar un recibo de Egreso o Ingreso para cada operación de caja.

- ❖ Cada operación que se realice debe registrarse en el día en que ingresa el dinero a caja.
- ❖ Adecuado y oportuno registro de ingresos y pagos, con el objeto de proveer información.
- ❖ Control permanente de la liquidez, realizando mensualmente un control de los saldos mensuales de la empresa.
- ❖ Está prohibido realizar retiro de efectivo de Caja sin autorización.
- ❖ Se conservará un saldo mínimo en caja chica de S/.1,000.00 Nuevos Soles.
- ❖ Toda cobranza deben efectuarse a través de Caja.
- ❖ Para efectos de reintegro de viáticos de los trabajadores de la empresa, se hará un recibo de caja.

**Políticas de cheques:**

- ❖ Todo cheque emitido por el proveedor deberá ser depositado en cuenta de la empresa.
- ❖ Cada cheque emitido debe ser registrado en el archivo de control de cheques.
- ❖ Con la periodicidad que juzgue conveniente su jefe inmediato, que será determinada a partir de la existencia promedio de cheques que se mantenga, el responsable de deberá efectuar una revisión que contemple la verificación detallada de los folios consecutivos de los cheques disponibles y le informará por escrito de los resultados del recuento realizado.
- ❖ Queda estrictamente prohibido girar cheques al portador, así como el firmar cheques en blanco.
- ❖ Una vez efectuado el pago con cheque, el responsable de la Caja deberá sellar con la leyenda "pagado" todos los documentos soporte que integran la cuenta por pagar liquidada.
- ❖ No se recibirán cheques posfechado por parte de los usuarios.

## 2. Normas establecidas para el Cuadre de Caja

Las normas que se establecieron para el cuadro de caja fueron determinadas por mutuo acuerdo con la junta directiva y el asesor externo a fin de que, por ser la liquidez la pieza fundamental para la empresa, se rindan las cuentas de manera ordenada, en el horario y tiempo oportuno para tomar buenas decisiones.

### NORMAS SOBRE EL CUADRE DE CAJA

- ❖ Al término de cada turno el Cajero o quien haga sus veces deberá efectuar el “Cuadre de Caja” correspondiente garantizando que la documentación sustentatoria esté debidamente conciliada.
- ❖ El cajero debe cerrar su Cuadre de Caja al término de su turno de trabajo; debiendo realizar las operaciones de venta, Notas de Crédito u otros documentos correspondientes dentro de su horario de trabajo.
- ❖ En los casos de error de alguna transacción deberá cerrar su Cuadre de Caja y posteriormente regularizar las diferencias.
- ❖ Toda Nota de Crédito debe hacerse en el momento de ocurrido la operación de tal forma de garantizar la firma en la Nota de Crédito.
- ❖ Cualquier discrepancia en el “Cuadre de Caja” deberá ser comunicado el mismo día al Gerente General.
- ❖ Todo depósito y retiro de dinero efectuado en la Caja Fuerte deberá de ceñirse necesariamente al control establecido; para lo cual se requiere la conformidad del Control con un sello y firma en el físico “Reporte de Cuadre de Caja Diario”.
- ❖ El sello de conformidad debe contener los apellidos completos, nombres, cargo del Gerente General, fecha y hora de realizado el control.
- ❖ El cajón de seguridad deberá de contar con la llave respectiva, la misma que en copia serán entregadas en un sobre lacrado y firmado al Gerente General.
- ❖ Es responsabilidad del encargado de caja de revisar y entregar la documentación del “Cuadre de Caja” al Gerente General.

### 3. Medidas de mejora para llevar a cabo un buen control.

En Milenium se establecieron ciertas medidas de mejora para dos procesos considerados fundamentales por la empresa como son el efectivo y los cheques, debido al desorden presentado anteriormente y que con estas medidas a tomar se pueda reestablecer el orden.

**Tabla Nª 4: Medidas de mejora para el Proceso de Efectivo**

<b>MEDIDAS DE MEJORA DEL PROCESO DE INGRESO DE EFECTIVO A CAJA</b>		
<b>PROPOSITO:</b>		<b>ACCIONES:</b>
La reducción de errores. La reducción del riesgo de pérdida y la obtención de fluidez en su manejo. Exactitud y veracidad de resultados. Exactitud de los registros. Exactitud en la información financiera. Exactitud en los pronósticos financieros. Evitar fraudes. Fomentar el acatamiento de las normas de la empresa.		Implementación de recibos para el control de caja.  Formato de control de caja diarios.
<b>CONTROL APLICADO AL EFECTIVO:</b>		
<b>CONTROL DE INGRESOS</b>	<b>CONTROL DE EGRESOS</b>	<b>CONTROL DE SALDOS</b>
Presentar informes a gerencia de manera parcial o mensual.	Presentar un resumen de los diferentes egresos resaltando motivos de salida.	Arqueos de caja.
Informes de cobranzas.  Informes de cobradores.  Informes de venta.  Informes de los vendedores.  Informes de liquidación de mercadería.	Informes de pedidos de Gerencia, con fechas y motivos.  Informes de cantidades fuertes entregadas para depósitos.  Informes de depósitos con datos completos.  Informes de pagos realizados.	



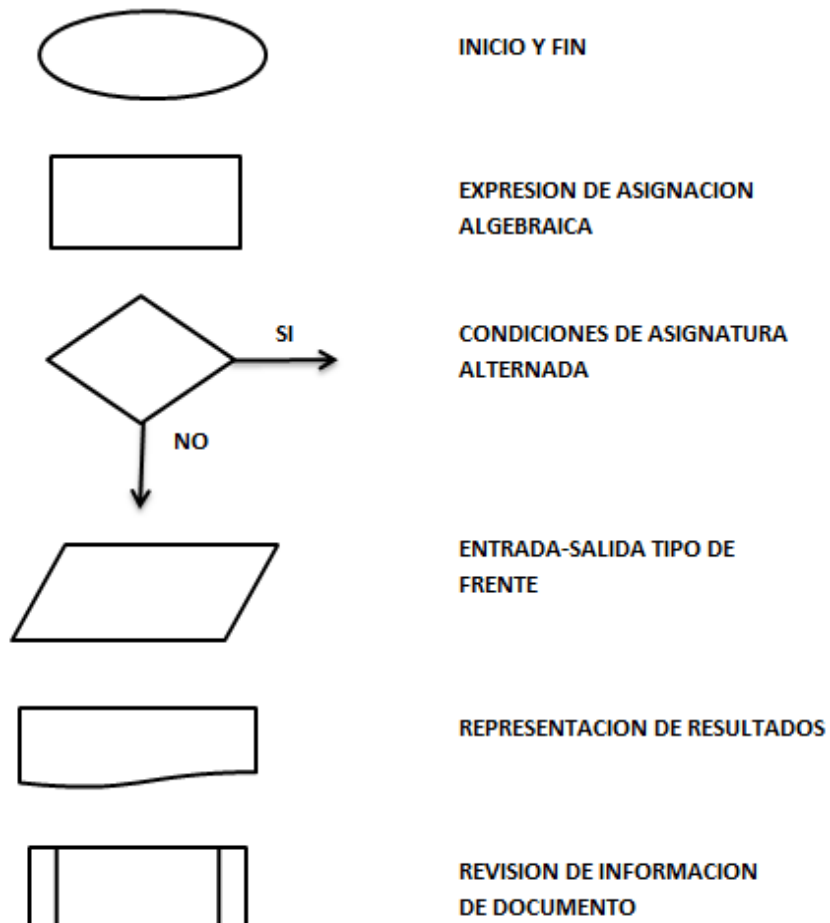
**Tabla N° 5: Medidas de mejora para el proceso de Pago por Cheques**

<b>MEDIDAS DE MEJORA DEL PROCESO DE PAGO POR CHEQUES</b>	
<b>PROPOSITO:</b>	<b>ACCIONES:</b>
<p>Al adoptar el procedimiento de pago por cheques se necesita:</p> <p>a) Un Diario Auxiliar de entradas de Caja. b) Un Diario Auxiliar de salidas de Caja.</p> <p>NOTA: Este control se fundamenta en la responsabilidad de los diferentes trabajadores que intervienen, desde la solicitud de su emisión hasta la entrega al beneficiario.</p>	<p>Inclusión del cuaderno auxiliar de entradas y salidas de caja.</p>

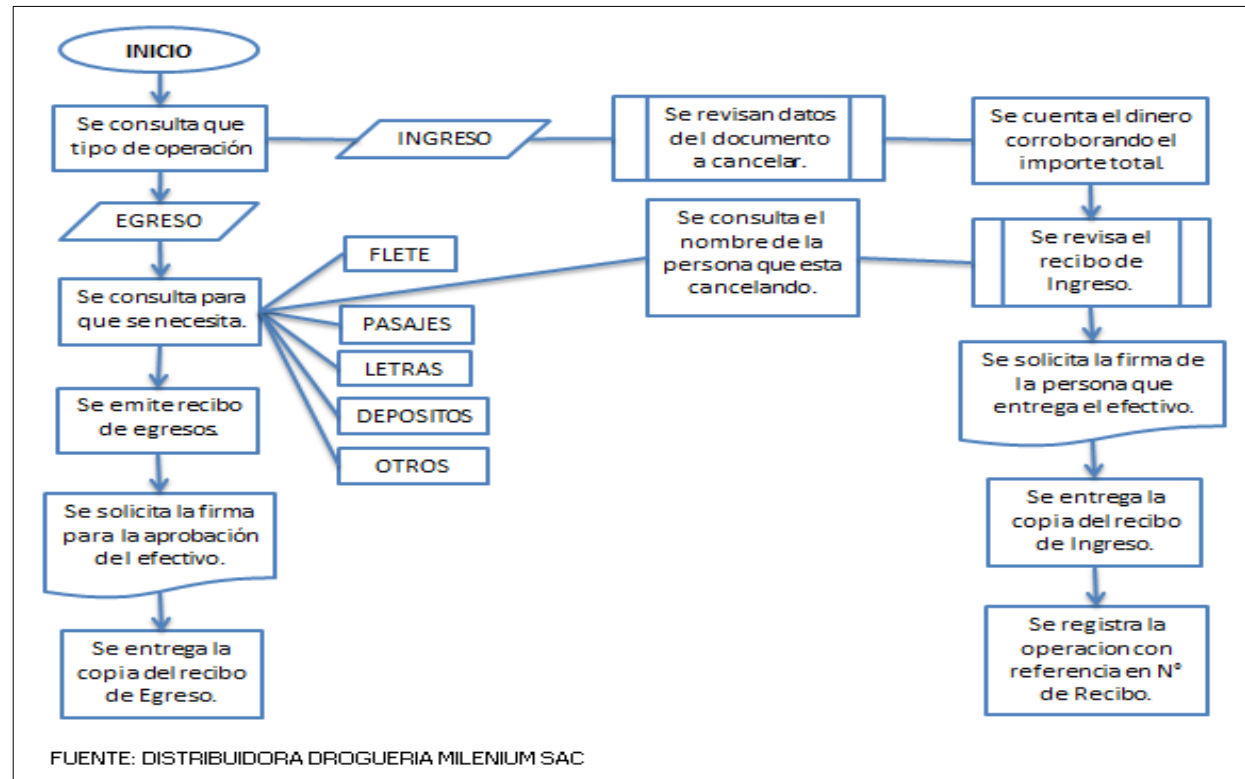
**6.2.3. Procesos establecidos a seguir del Ciclo de Tesorería.**

**Simbología de los diagramas de flujo**

Las diversas entidades usan distintos símbolos, pero la DISTRIBUIDORA DROGUERIA MILENIUM SAC, ha hecho un esfuerzo para adecuar los símbolos de diagrama de flujo a la entidad. Utilizando los siguientes símbolos:

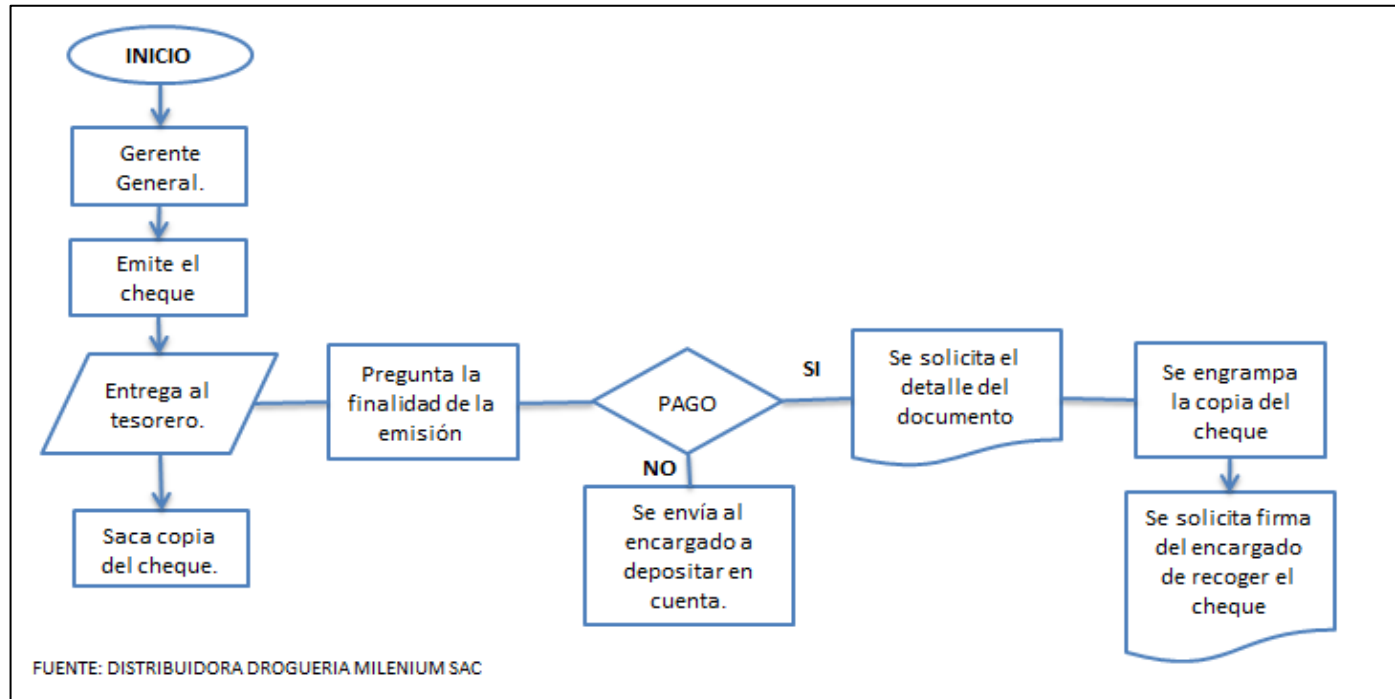


**Gráfico N° 1: Proceso de ingreso de efectivo a caja**



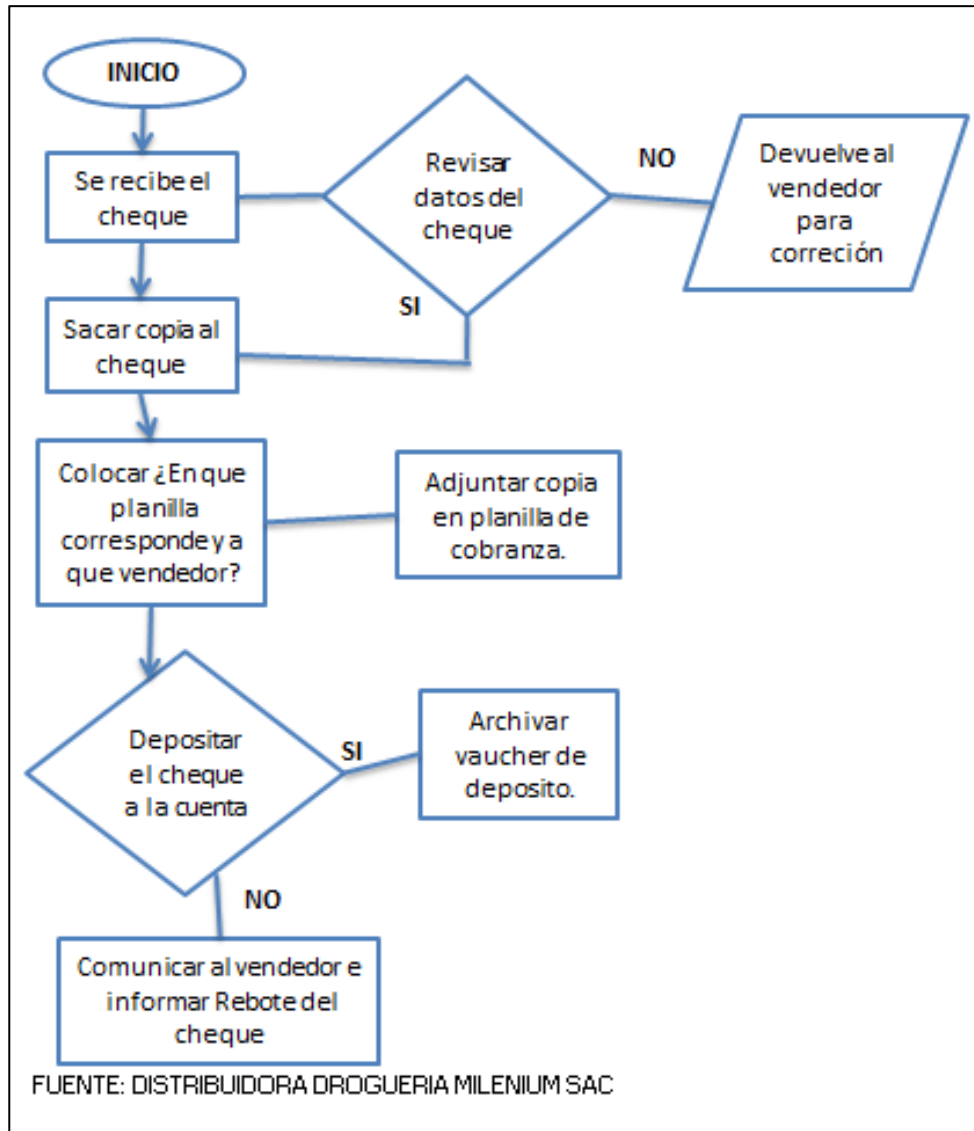
**DESCRIPCIÓN:** El flujograma del proceso de efectivo nos muestra los pasos a seguir sobre el ingreso y egreso de efectivo a caja en donde se establecen medidas de revisión para evitar un mal registro de comprobantes, reclamos posteriores, pagos duplicados, faltantes de efectivo.

**Gráfico N° 2: Proceso de emisión de cheques**



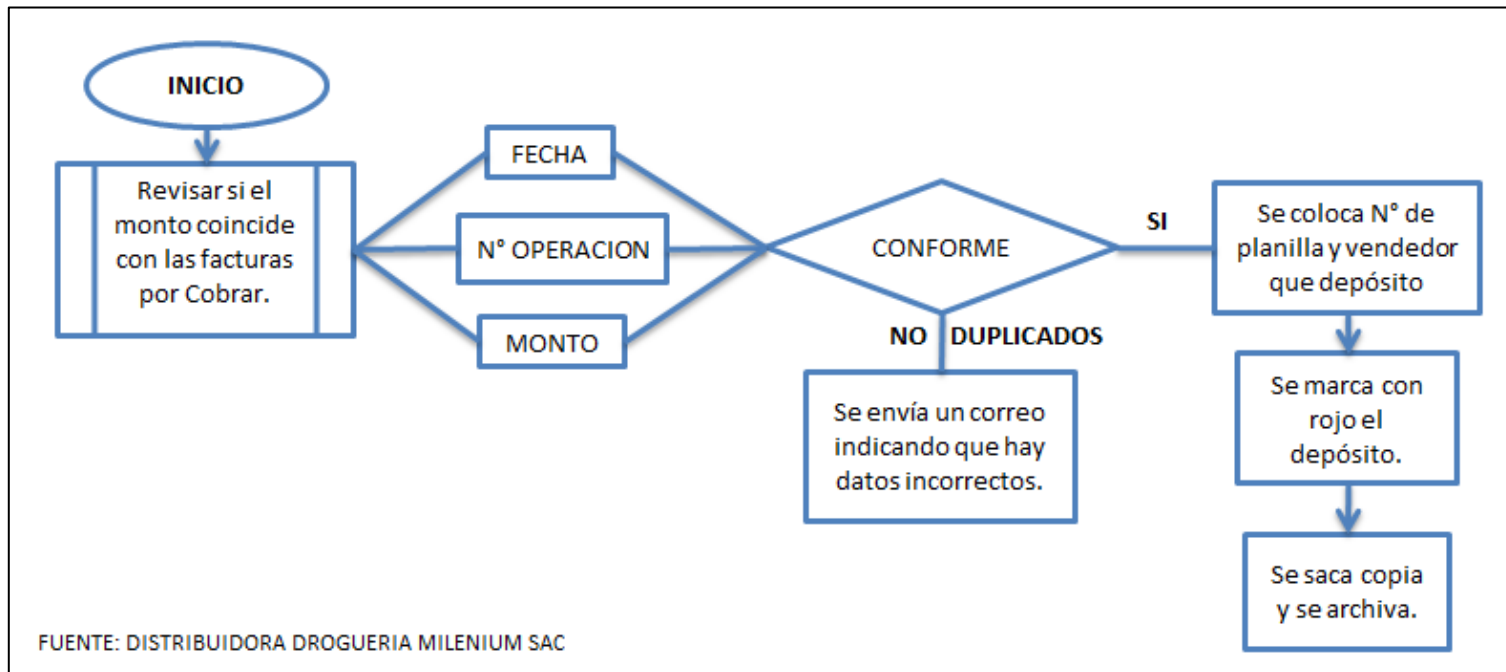
**DESCRIPCIÓN:** En este diagrama sobre la emisión cheques se muestra los pasos a seguir después de que el gerente, única persona encargada de emitir los cheques, entrega el comprobante al tesorero y las medidas que control que se toman actualmente.

**Gráfico N° 3: Proceso de recepción de cheques**



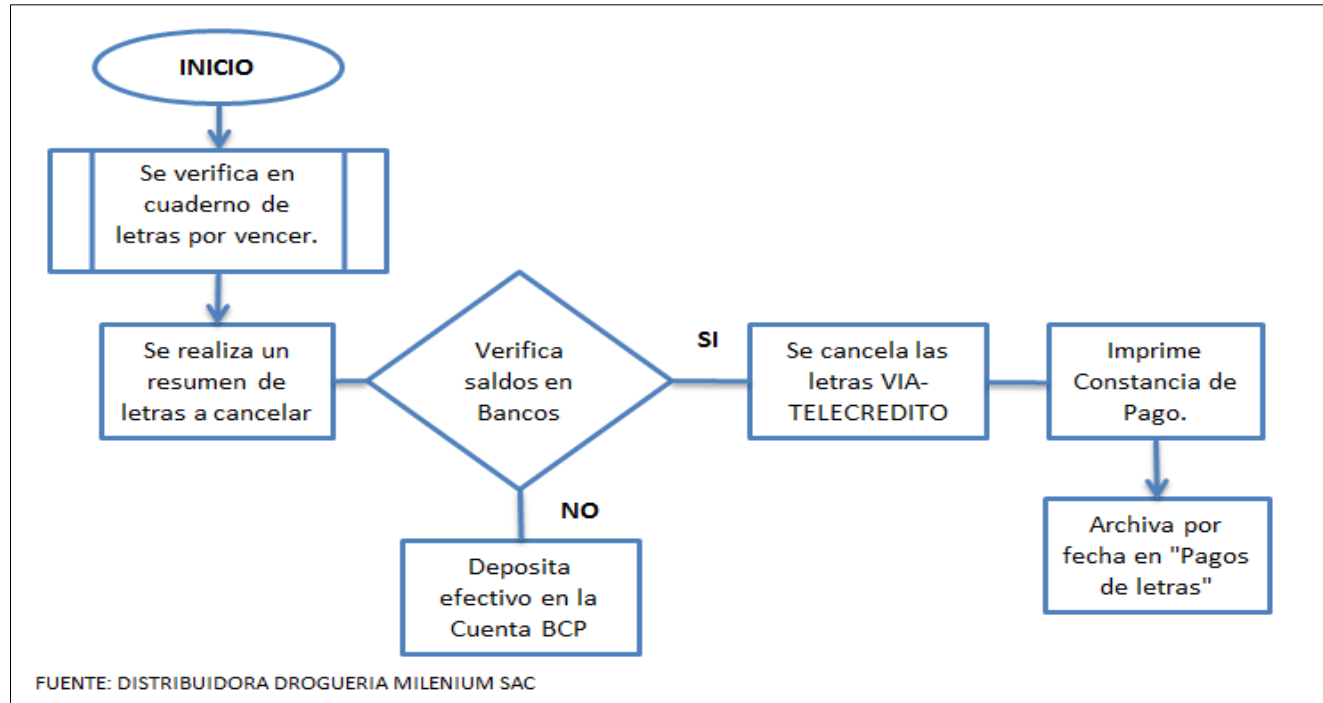
**DESCRIPCIÓN:** Se muestra las medidas que se adoptaron para controlar la emisión y recepción de cheques con la finalidad de saber a qué pago o tipo de cobro se emite dicho cheque donde se consignen todos los datos del comprobante.

**Gráfico N° 4: Proceso de verificación de depósitos**



**DESCRIPCIÓN:** En el flujograma del proceso de verificación de depósitos se muestra la revisión de los datos de manera adecuada que se tiene que realizar al momento de recibir un voucher de depósito para evitar registros duplicados.

**Gráfico N° 5: Proceso de egreso de efectivo para pago de letras**



**DESCRIPCIÓN:** En el proceso de egreso de efectivo para pago de letras se realiza con la finalidad de cumplir con nuestras obligaciones financieras a tiempo y evitar la generación de intereses, ya que al saber cuánto es la deuda en el día se podrá solicitar a los vendedores traigan la cobranza en caso haya alguna diferencia por completar.

### 6.3. Evaluación del impacto de la implementación del control interno en los procesos de efectivo.

#### 6.3.1. Control establecido para detectar depósitos falsos

Se estableció como medida de control revisar los depósitos de cada planilla de cobranza antes de ser liquidada para evitar el sustento doble de los mismos. Consistió en colocar el número de planilla al que pertenece y el vendedor que sustenta dicho depósito con la finalidad de detectar si existen facturas que se estarían liquidando con un mismo depósito. Además, para revisar si el sustento de la cobranza se está realizando según lo establecido, siguiendo cada proceso y revisando que contengan los datos completos como la fecha, el número de operación y el monto.

Cabe mencionar que si hubiera existido dicho control, la pérdida de casi S/80,000 soles se hubiera podido evitar ya que se hubiera conciliado la información de cada voucher en el estado de cuenta.

Cuenta	570-1763942-0-69 - DISTRIBUIDORA DROGUERIA MILENIUM S.A.C						
Moneda	Soles						
Tipo de cuen	Corriente						
Fecha	Descripción operac	Monto	Saldo	Operación - Número	Sucursal - agencia		
30/09/2016	ENTR.EFEC. 0332722	2,956.90	12,301.22	00332722	345-000	P - 7896	GUSTAVO
30/09/2016	DE COMPANIA DISTR	1,722.26	9,344.32	03030991	111-008	P - 7812	OFICINA
30/09/2016	ENTR.EFEC. 0079770	1,024.32	7,622.06	00079770	310-005	P-7910	VICENTE
29/09/2016	ENTR.EFEC. 0544433	2,454.80	30,248.36	00544433	245-002	P-7792	VICTOR N.
29/09/2016	ENTR.EFEC. 0461343	2,258.70	27,793.56	00461343	310-005	P-7910	VICENTE
29/09/2016	ENTR.EFEC. 0500133	1,250.00	24,084.44	00500133	570-018	P - 7881	GUSTAVO
29/09/2016	ENTREGA C/CHEQUE	1,008.95	22,834.44	00489287	570-002	P - 812	OFICINA
29/09/2016	ENTR.EFEC. 0266429	800.00	21,825.49	00266429	345-000	P - 7885	GUSTAVO
28/09/2016	ENTR.EFEC. 0778547	2,299.30	41,809.09	00778547	570-018	P - 7880	GUSTAVO
28/09/2016	ENTR.EFEC. 0872759	2,181.80	39,509.79	00872759	245-002	P - 7792	VICTOR N.
28/09/2016	TRA O/CTA - AGENTE	1,000.00	37,327.99	00530010	111-017	P - 7885	GUSTAVO
28/09/2016	ENTR.EFEC. 0903628	556.70	36,327.99	00903628	316-000	P - 8007	VICTOR N.
28/09/2016	ENTR.EFEC. 0814751	542.00	35,771.29	00814751	435-002	P - 7917	VICENTE
28/09/2016	TRA O/CTA - AGENTE	216.29	34,491.89	00341422	111-017	P-7791	VICTOR N.
27/09/2016	ENTR.EFEC. 0242171	15,000.00	63,896.13	00242171	475-010	P - 7814	OFICINA
27/09/2016	TRA O/CTA - AGENTE	1,000.00	47,896.13	00039747	111-017	P - 7791	VITOR N.
26/09/2016	ENTR.EFEC. 0494049	23,848.00	60,309.72	00494049	191-098	P - 7794	VICTOR N.
26/09/2016	ENTR.EFEC. 0586337	5,776.30	30,440.13	00586337	245-002	P - 7790	VICTOR N.
26/09/2016	ENTR.EFEC. 0274683	5,645.40	24,663.83	00274683	475-003	P - 7814	OFICINA
26/09/2016	ENTR.EFEC. 0643768	5,475.92	19,018.43	00643768	455-000	P - 3270	VICTOR E.
26/09/2016	ENTREGA C/CHEQUE	2,011.84	13,542.51	00479856	570-002	P - 7872	GUSTAVO
26/09/2016	ENTR.EFEC. 0187364	1,569.52	9,558.88	00187364	245-002	P - 7813	OFICINA
26/09/2016	ENTR.EFEC. 0594593	1,386.60	7,989.36	00594593	570-018	P - 7878	GUSTAVO
26/09/2016	ENTR.EFEC. 0647378	1,241.53	6,602.76	00647378	455-000	P - 3274	VICTOR E.
26/09/2016	ENTR.EFEC. 0947753	557.02	4,661.23	00947753	535-002	P - 3271	VICTOR E.

### **Medida Correctiva:**

En Milenium ya han existido muchos casos de depósitos falsos que se han detectado mediante los controles ya establecidos. (Ver Anexo N° 5).

La medida correctiva al encontrar este tipo de casos es:

1°.- Se informa en primera instancia al Gerente General.

2°.- Se comunica mediante un correo electrónico en caso de ser zona de viaje, de lo contrario por escrito mediante un informe firmado con fecha por el vendedor. (Ver Anexo N° 7)

En muchos de los casos se genera confusión en cuanto al N° de operación o fecha del depósito y el descargo se realiza mediante el mismo medio por el cuál fue comunicado.

### **6.3.2. Errores en los arqueos encontrados**

Se estableció como política del área realizar por lo menos 1 arqueo una vez al mes. Dicha medida ayuda a detectar errores en el registro, faltantes o sobrantes que podrían afectar la confiabilidad de la información al brindar reportes a gerencia. En Milenium los errores se han ido corrigiendo poco a poco y cómo podemos ver en los últimos periodos se han podido disminuir casi en su totalidad. (Ver Anexo N° 8)

La detección de estos errores ayuda tanto a que el tesorero pueda ir mejorando en cuanto al registro y brindar información confiable de la cual se puedan tomar decisiones con certeza.

**Tabla N° 6: N° de errores en los arqueos realizados en el 2016**

<b>Errores encontrados - Arqueos Enero a Septiembre 2016</b>									
<b>Denominación</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>
Errores en el registro contable	-	2	2	-	-	-	-	-	-
Extravío o falta de justificantes	-	-	1	1	-	-	-	3	-
Errores en los cobros	6	3	8	3	4	2	2	5	6
Errores en los pagos	2	4	4	-	-	-	1	-	-
<b>Total Errores</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>6</b>



### **6.3.3. Políticas cumplidas**

Las políticas implementadas en Milenium fueron tomadas como primera medida debido al desorden de información que existía y se estaba llevando a cabo.

La implementación de dichas políticas ayuda a mejorar el registro de la información, al tesorero a brindar reportes con saldos reales y evitando la detección de fraudes, robos y pérdidas de dinero que han existido en el área.

Las políticas no se cumplen en su totalidad ya que no existía ningún tipo de control y poco a poco le ha costado al área de tesorería cumplirlas y corregir las deficiencias encontradas, ya que el movimiento de efectivo es abundante.

POLÍTICAS CUMPLIDAS ENERO - SEPTIEMBRE 2016

CONCEPTO	Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Septiembre		
	BUENO	REGULAR	MALO	BUENO	REGULAR	MALO	BUENO	REGULAR	MALO	BUENO	REGULAR	MALO	BUENO	REGULAR	MALO	BUENO	REGULAR	MALO	BUENO	REGULAR	MALO	BUENO	REGULAR	MALO	BUENO	REGULAR	MALO
<b>Políticas de Tesorería:</b>																											
Todo personal que trabaja en "Manejo de Efectivo" deberá estar capacitado.		X			X			X		X			X			X			X			X			X		
Cumplir arqueos periódicos de 1 vez al mes como mínimo.		X			X			X	X			X			X			X			X			X			
El cuadro de caja se realizará únicamente en horas de trabajo.	X			X				X			X			X			X			X			X			X	
No está permitido el ingreso de personas ajenas al área de Caja.			X		X			X			X			X			X			X			X			X	
Los pagos que se hacen electrónicamente, deberán ser reportados a tesorería dentro de los (5) días laborales siguientes al pago, mediante la impresión en físico del pago.			X		X			X			X			X			X			X			X			X	
<b>Políticas de efectivo:</b>																											
El responsable de caja deberá contar con los saldos cuadrados para brindar la información de manera oportuna.	X			X			X			X			X			X			X			X			X		
Todo recibo emitido por el tesorero debe estar firmado antes de que se proceda a entregar el dinero.	X			X			X			X			X			X			X			X			X		
Cada operación que se realice debe registrarse en el día en que ingresa el dinero a caja.		X			X			X			X			X			X			X			X			X	
Adecuado y oportuno registro de ingresos y pagos, con el objeto de proveer información.	X			X			X			X			X			X			X			X			X		
Control permanente de la liquidez, realizando mensualmente un control de los saldos mensuales de la empresa.	X			X			X			X			X			X			X			X			X		
<b>Políticas de cheques:</b>																											
Todo cheque emitido por el proveedor deberá ser depositado en cuenta de la empresa.	X			X			X			X			X			X			X			X			X		
Con la periodicidad que juzgue conveniente su jefe inmediato, que será determinada a partir de la existencia promedio de cheques que se mantenga, el responsable de deberá efectuar una revisión que contemple la verificación detallada de los folios consecutivos de los cheques disponibles y le informará por escrito de los resultados del recuento realizado.	X			X			X			X			X			X			X			X			X		
Queda estrictamente prohibido girar cheques al portador, así como el firmar cheques en blanco.	X			X			X			X			X			X			X			X			X		
Una vez efectuado el pago con cheque, el responsable de la Caja deberá sellar con la leyenda "pagado" todos los documentos soporte que integran la cuenta por pagar liquidada.			X		X			X			X			X			X			X			X			X	

#### **6.3.4. Cuaderno de diario de caja**

El cuaderno de caja diario es uno de los formatos implementados debido a que no se registraban las operaciones de ingreso y egreso a diario. Como otra medida que ayuda al registro de las operaciones se implementaron los recibos de ingreso y egreso para poder seguir el correlativo sin omitir ninguna operación. (Ver Anexo N<sup>o</sup> 1 y 2)

En el cuaderno se puede observar a detalle las operaciones de caja que a diario se realizan en Milenium, con fecha y todos los datos de cada comprobante que pasa por tesorería, que como se puede observar el movimiento es fluido y mediante esta correctiva se permite a gerencia poder tomar decisiones en cuanto al cumplimiento de nuestras obligaciones financieras, brindar saldos reales y presentar informes confiables.



### 6.3.5. Comprobación mensual de los saldos de caja y banco

#### Comprobación de los saldos de caja y bancos - Octubre 2016

DENOMINACION	INGRESOS	EGRESOS
<b>SALDOS INICIALES</b>		
101 Efectivo	2996,69	
1041 BCP	53991,46	
1042 B. Nación	11068,35	
<b>INGRESOS DEL MES DE AGOSTO</b>		
10 Caja y bancos		
101 Efectivo	92827,00	
1041 BCP	247068,06	
1042 B. Nación	23752,07	
<b>EGRESOS DEL MES DE AGOSTO</b>		
37		
371 Impuesto a la renta diferido		4779,00
40		
4011 IGV		0,00
4031 ONP		720,00
4032 ESSALUD		1622,00
4033 SALUD VIDA		60,00
4034 RENTA 5TA		300,00
4035 AFP		1609,03
41		
411 Remuneraciones por pagar		25653,50
42		
423 Cuentas por pagar comerciales		330977,28
63		
6311 Flete		4820,00
631 Gastos de viaje		1208,86
632 Asesoría y consultoría		1600,00
635 Alquiler		500,00
637 Relaciones públicas		3610,00
638 Servicios C.		15141,14
65 Gastos varios		18801,08
<b>TOTAL OPERACIONES MENSUALES</b>	<b>431703,63</b>	<b>411401,89</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA Y BANCOS</b>		<b>20301,74</b>

Al realizar el cuadro para saber si los saldos finales de caja y bancos son reales estamos validando la información que arrojan los estados de cuenta de los bancos y comprobando el saldo final de caja de S/. 7, 703.79 tal y como se muestra en el cuaderno de caja mensual. La comprobación se realiza por una asesora externa, solicitando semanalmente la información del registro de compra, pagos y recibos de ingreso y egreso de caja en físico de manera que realiza un resumen de los movimientos de Milenium teniendo un saldo final de S/20,301.74 Nuevos soles.

<b>SALDOS FINALES</b>	
101 EFECTIVO	7703,79
1041 BCP	12594,97
1042 B. NACION	2,97
<b>SALDOS FINALES</b>	
<b>20.301,73</b>	

El saldo es comprobado sumando los saldos finales de las cuentas de Milenium más el efectivo. De esta manera también estamos cumpliendo con las políticas y procedimientos establecidos además de desarrollar evaluaciones propias con la finalidad de evitar fraudes o errores en el cuadro diario.

### 6.3.6. Días promedio de pago

Mide específicamente el número de días que la empresa tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado. (Ver anexo N° 10, 11,12 y 13)

$$PLAZO PROMEDIO DE PAGO = \frac{CUENTAS POR PAGAR}{COSTO DE VENTAS \times 360}$$

DENOMINACION	2014	2015
CUENTAS POR PAGAR	1.187.957	850.324
COSTO DE VENTAS	-2.782.746	-2.524.559
	<b>2014</b>	<b>2015</b>
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	154	121
		DIAS

Este indicador muestra cómo la empresa efectúa la liquidación de su deuda con terceros de 154 días en el 2014 a 121 días en el 2015.

Estos pagos se encuentran muy por encima de los 30 días, situación favorable hasta cierto punto para la empresa, puesto que tiene la posibilidad de financiar su activo con deudas a corto plazo.

Por otro lado la empresa demora demasiado en sus pagos, situación que afecta su credibilidad para recibir crédito de terceros, a pesar de que la mayoría de pagos se realiza mediante letras por pagar, los proveedores prefieren que se realice entre 90 a 120 días como máximo.

Habiendo analizado el resultado del periodo promedio de pago se puede ver reflejada la mejora en la gestión de tesorería desde que se implementaron medidas de control interno, que permitió que se administrará de una mejor manera el efectivo y se pueda cumplir con más pagos a tiempo.

## CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN

En la presente tesis se tiene como finalidad describir el impacto que tiene el control interno en las operaciones de efectivo de la gestión de tesorería actual en la empresa Distribuidora Droguería Milenium en la ciudad de Trujillo, que según la información recopilada se puede aseverar que fue beneficioso para la entidad. La empresa presenta deficiencias en el área de tesorería, no existe un manual de políticas y procedimientos del área, para esto se elaboraron flujogramas para tener un mejor control en las operaciones de efectivo.

Según Valero & Roa (2013), nos dice que el control interno establece una estructura, autoridad y responsabilidad desplegándose a través de políticas y procedimientos que permitan proporcionar información relevante; lo cual Milenium a pesar de no tener ninguna medida de control a desarrollar; estableciendo e implementando medidas logró obtener todos estos beneficios separando funciones y estableciendo responsabilidades al tesorero, gerencia y el personal involucrado en las operaciones de efectivo, además de tener la información ordenada de manera que se puedan evitar fraudes, robos e ingresos o egresos doblemente registrados.

De acuerdo a Olsina (2012), la gestión de tesorería permite una mejor organización en los cobros y pagos realizados por la empresa, ya que aplicando los controles establecidos en los procesos de efectivo. En Milenium desde el año 2015 en adelante, se ha podido reducir los días de pago con nuestros proveedores de 154 a 121 días y cumplir a tiempo con los pagos programados. Esto también sucede, ya que gracias al control interno establecido para dicha área, se han podido evitar fraudes lo que permite un mayor y real ingreso de efectivo a caja permitiendo que la administración de dinero por el tesorero sea no solo eficaz sino también eficiente.

Para que esta Distribuidora Droguería Milenium tenga eficiencia debería tener un control adecuado en la cual pueda manejar sus operaciones, el diseño de estos controles para el área, serán de beneficio para la organización, para los clientes que verán mejorando el desempeño de sus funciones y por cada sistema de información con esto teniendo un plan y



responsabilidad en la información que se maneje las operaciones del efectivo, ya que en una distribuidora existe mucho movimiento de efectivo en grande y pequeñas cantidades distribuidas por diferentes zonas por lo cual el control tendrá que ser minucioso de manera que se puedan repetir problemas de fraude y robo.

Por otro lado, de acuerdo con los antecedentes de implementación de control interno podemos afirmar que logra ser un factor clave para lograr un adecuado manejo corporativo del negocio y a su vez de un área en específica, pues proporciona la seguridad respecto al logro de los objetivos y metas trazadas de dicha área en estudio y además mejorar la gestión de manera sustancial que permita la mejorar la eficiencia de los procesos de cada área.

En cuanto a la tesis titulada *“Incidencia de la implementación de un sistema de control interno en el área de caja, para mejorar la gestión administrativa de una empresa de servicios de transportes de carga pesada XXX S.A.C”* (2007), cabe resaltar que al igual que Milenium se establecieron medidas de control interno que pudieron reducir y detectar fallas en los diversos procesos y situaciones de fraudes, finalidad principal de nuestro proyecto, de manera que al establecer dichos controles no solo se mejora la efectividad de las operaciones sino se prepara para la detección de posibles errores.

## CONCLUSIONES

- El impacto de la implementación de control interno en el área de gestión de tesorería fue positivo, de manera que la aplicación de políticas y procedimientos han sido un soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requerían para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad y eficacia en todos los procesos de efectivo, permitiendo brindar información detallada, ordenada, sistemática y real además de reducir los errores en el registro de la información, permitiendo la detección de fraudes y robos que causaron pérdidas irreparables en periodos anteriores.
- En Milenium los procesos que intervenían en las operaciones de efectivo no eran evaluados, ni existían métodos o elementos de control interno que describan los procedimientos específicos de manera detallada y definan de manera adecuada las funciones del tesorero, lo que ocasionó en el año 2014 una serie de acontecimientos negativos para la empresa obteniendo pérdidas irreparables de S/ 81,515.56 nuevos soles ocasionadas por la presentación de voucher falsos, planillas no sustentadas y robos por parte de los vendedores debido a la falta de control y revisión de la información.
- Debido a los problemas que se presentaron en el periodo 2014, se decidió implementar el control interno en las operaciones de efectivo que con la ayuda de medidas, métodos, políticas y procedimientos permitieron proporcionar información actualizada, veraz y de manera oportuna de los saldos de caja y bancos logrando que se administre mejor el efectivo y se proporcionen informes que permitan tomar decisiones a gerencia. Además, de establecer procesos que permitieron ordenar dicha área y detectar posibles fraudes y errores junto al número de actividades cumplidas por el área.
- El acceso a la información contable en las operaciones de efectivo ha sido de vital importancia para tener una adecuada liquidez del negocio gestionando en base a prioridades su utilización evitando ser mal invertida y permitir tener una operatividad razonable planificando su utilización en función a la actividad de la

empresa y estableciendo mecanismos de control que prevengan el robo o mal manejo de dicho efectivo.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda mejorar la estructura de los procesos implementados a modo que se pueda visualizar los responsables que intervienen en cada uno de ellos además de detallarlos de manera más específica y menos general.
  
- ✓ Se debe analizar el nivel de cumplimiento de los controles implementados para evaluar hasta qué punto se están cumpliendo y si se necesita una reestructuración a modo de mejora.
  
- ✓ El jefe inmediato o una persona ajena al área de caja deberá realizar arqueos sorpresivos para verificar que el responsable de caja no utilice el efectivo en operaciones personales y detectar de esta manera fraudes u omisiones y corregirlos o solucionarlos.
  
- ✓ Se recomienda que la supervisión del cuadre diario recaiga sobre un jefe inmediato lo cual aportará seguridad razonable para el desempeño del cajero, de igual manera sea revisada periódicamente por Gerencia.
  
- ✓ Se recomienda girar cheques a nombre de la razón social del proveedor consignando en el cheque el sello de no Negociable con la finalidad de evitar que éstos sean cobrados por personas no autorizadas. Así como también deberán archivar los cheques anulados para llevar un mejor control.

## REFERENCIAS

- Aranda, T. & Cochachin O. (2007). *Incidencia de la implementación de un sistema de control interno en el área de caja, para mejorar la gestión administrativa de una empresa de servicios de transportes de carga pesada XXX S.A.C*. (Tesis de Contabilidad). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Argadoña, M. (2012). *El control interno de inventarios y la gestión en las empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita*. (Tesis de Contabilidad). Universidad de San Martín de Porras, Lima, Perú.
- Bernstein, L. A. (1999). *Análisis de los Estados Financieros*. USA: Mc Graw Hill Inc.
- Camacho, C. (2014). *Implementación de un sistema de tesorería para mejorar la liquidez de la empresa Contrata Minera Arca S.A.C, en Trujillo, 2013*. (Tesis de Contabilidad). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Flores Soria, J. (2013). *Flujo de caja- Estados financieros proyectados-Estado de flujos de efectivo concordado con las NIFF*. Lima: Instituto Pacífico.
- Olsina i Pau, X. (2012). *Gestión de Tesorería – Presupuestos y previsiones de tesorería con Excel*. Lima: El Comercio.
- López, F. & Soriano, N. (2014). *La gestión de tesorería “En que consiste y como debe abordarse”* (1era Edición) Barcelona. Rambla de Catalunya.
- Luperdi, S. (2011). *“Implementación de un sistema de control de interno, y su influencia en la gestión comercial de la empresa ópticas GMO Perú S.A.C”*. (Tesis en Contabilidad). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Mantilla Blanco, S. (2005). *Control Interno – Informe Coso* (4ª. Edición) Bogotá: Kimpres.
- Manuales de procedimientos y su uso en control interno (s.f) [En Línea], Recuperado el 03 de Noviembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

Medidas del control interno de efectivo (s.f) [En Línea], Recuperado el 24 de Octubre de 2016, de <http://gerentesunesrmaracay.blogspot.pe/2013/04/control-del-efectivo.html>

Vieites Rodríguez, R. (2012). Conceptos Básicos de Tesorería “Cuadernos Prácticos. Gestión empresarial” (5ª Edición) Santiago de Compostela. C.E.E.I Galicia.

Whittington, O. & Pany, K. (2000). Auditoria- Un enfoque integral. (12ª. Edición) Bogotá: Mcgraw-hill / interamericana

# ANEXOS

**Anexo N° 1. Recibo de ingreso a caja**

**Milenium** S.A.C. DISTRIBUIDORA - DROGUERÍA

S/ 1,548.10

**RECIBO N° 010041**

Recibí de: Alicia Cortijo

la suma de: Un mil quinientos cuarenta y ocho con 10/100 Soles

Por concepto de: Cobranza en la Esperanza P-7993

Fecha, 17 de Octubre del 20 16

DISTRIBUIDORA DROGUERÍA MILENIUM S.A.C. DPTO. CONTABILIDAD FECHA: 17/10/16

Firma: [Firma] Nombre: Alicia C.

**Anexo N°2. Recibo de egreso a caja**

**Milenium** S.A.C. DISTRIBUIDORA - DROGUERÍA

Recibos de Egresos Pagos a Cuenta

N° 008805

De: Tres mil trescientos con 00/100 La Cantidad de S/ 3,300.00 Soles

POR CONCEPTO			
	<u>Para depositar en BCP</u>	<u>3,000.00</u>	<u>1</u>
	<u>completar pago letra</u>	<u>300.00</u>	<u>2</u>
Hecho por <u>Zulema</u>	Autor N° B° <u>[Firma]</u>	Recibí Conforme <u>[Firma]</u>	Nombres: <u>Angel</u>
		Firma	Trujillo: <u>25/10/16</u>



**Anexo N°3. Planilla de cobranza de efectivo**

**Milenium S.A.C.** DISTRIBUIDORA - DROGUERÍA

### PLANILLA DE COBRANZAS

R.U.C. N° 20487078521  
FACTURA N° 008068

LUGAR Y FECHA: POCAYAYO 14-11-16 VENDEDOR: ALICIA CODIGO: 0083231

CODIGO	CLIENTE	DOC. ENT.			DESCUENTO			EFECTIVO		CHEQUES		
		T.D.	Nº DOC.	IMPORTE	T.D.	Nº	IMPORTE	TOTAL PAGADO	BANCO	Nº CH.	IMP.	
	BOT. LA ECONOMICA	F	63231	217.32				217.32				
	" " "	F	63243	17.83				17.83				
	" " "	F	63232	200.34		A/C		14.85				
	BOT. VIRG. DE LA ASUNCIÓN	F	63205	275.44	NC	13538	26.55	248.89				
	FARM. LAU FARMA	F	63748	623.13				623.13				
	" " "	F	63749	349.60				349.60				
	" " "	F	63750	689.83				689.83				
	" " "	F	63751	425.53	NC			378.73				

TOTAL EFECTIVO 2,540.18  
 TOTAL CHEQUES -  
 TOTAL DEPOSITOS -  
 TOTAL COBRADO 2,540.18

VENDEDOR: Alicia REVISADO POR: \_\_\_\_\_

V°B° CREDITOS Y COBRANZAS

**Anexo N°4. Planilla de cobranza de depósito**

**Milenium S.A.C.** DISTRIBUIDORA - DROGUERÍA

### PLANILLA DE COBRANZAS

R.U.C. N° 20487078521  
FACTURA N° 007820

LUGAR Y FECHA: TRUJILLO 31/10/16 VENDEDOR: OFICINA CODIGO: 01

CODIGO	CLIENTE	DOC. ENT.			DESCUENTO			EFECTIVO		CHEQUES		
		T.D.	Nº DOC.	IMPORTE	T.D.	Nº	IMPORTE	TOTAL PAGADO	BANCO	Nº CH.	IMP.	
	CIEN FARMIA	FA	62564	702.01					BANCO			
	DEPO. DE SALUD PRACTICO	FA	62454	742.89					BANCO			
	" " "	FA	62455	402.13					BANCO			
	DEOG. DIST. PRACTICO SAC	FA	62152	1,275.12					BANCO			
	" " "	FA	62604	764.22	NC	13398	54.02		BANCO			
	BOTICA FARMIA TOBRES	FA	63756	347.92					BANCO			
	DROGUERIA SOL FARMIA	FA	63724	66.89					BANCO			
	MULTISERVICIOS LUZ DE HANA	FA	62551	38.26					BANCO			
	FARMARIA CONTECOL	FA	63640	290.69					BANCO			
	" " "	FA	63647	255.89					BANCO			
	BOTICA MIRA SANCRA BOSQUE	FA	64283	161.19					BANCO			

TOTAL EFECTIVO 9,812.92  
 TOTAL CHEQUES 9,144.98  
 TOTAL DEPOSITOS 9,3,085.25  
 TOTAL COBRADO 9,5,043.15

VENDEDOR: \_\_\_\_\_ REVISADO POR: \_\_\_\_\_

V°B° CREDITOS Y COBRANZAS

**Anexo N°5. Depósito sustentado dos veces en diferentes planillas**

**Milenium** s.a.c. DISTRIBUIDORA - DROGUERÍA

**PLANILLA DE COBRANZAS N° 006394**

LUGAR Y FECHA: TRUJILLO 30/06/16 VENDEDOR: OFICINA CODIGO: 07

CODIGO	CLIENTE	DOC. ENT.			DESCUENTO			EFECTIVO		CHEQUES	
		T.D.	N° DOC.	IMPORTE	T.D.	N°	IMPORTE	TOTAL PAGADO	BANCO	N° CH.	IMP.
	Farma mi Divino Seas	FA	57920	3,422.40			1712.55				
	" " "	FA	57921	3,416.40				29.06.16	BCP	970482	
	" " "	FA	57922	2,735.76				29.06.16	BCP	970482	
	" " "	FA	57924	2,557.36				29.06.16	BCP	432645	
	" " "	FA	58261	1,250.85				29.06.16	BCP	970482	
	Inventarios Farmacia da	FA	58935	109.92				29.06.16	BCP	OP. 840573	
	Drogueria SCL FARMA	FA	59109	692.76				23.06.16	BCP	OP. 769082	
	CENPHARMA SAC	FA	58492	2,100.00				29.06.16	BCP	OP. 69299950	
	Botica Farma Torres	FA	60484	673.13	A cuenta	667.13	29.06.16	BCP	OP. 598425		
	Alyjov Farma srl	FA	60208	2,223.95				29.06.16	BCP	OP. 426940	
	Alyjov Farma srl	FA	59951	2,667.60				23.06.16	BCP	OP. 552201	
											P. 6334

TOTAL EFECTIVO \_\_\_\_\_  
 TOTAL CHEQUES \_\_\_\_\_  
 TOTAL DEPOSITOS 9. 15,302.35  
 TOTAL COBRADO 9. 15,302.35  
17516.70

VENDEDOR \_\_\_\_\_ REVISADO POR \_\_\_\_\_  
 V°B° CREDITOS Y COBRANZAS

Diferentes planillas con el mismo sustento de depósito N° OP - 552201 de S/.667.60

**Milenium** s.a.c. DISTRIBUIDORA - DROGUERÍA

**PLANILLA DE COBRANZAS N° 006389**

LUGAR Y FECHA: LIMA 31/05/16 VENDEDOR: OFICINA CODIGO: 07

CODIGO	CLIENTE	DOC. ENT.			DESCUENTO			EFECTIVO		CHEQUES	
		T.D.	N° DOC.	IMPORTE	T.D.	N°	IMPORTE	TOTAL PAGADO	BANCO	N° CH.	IMP.
	Alyjov Farma srl	FA	59916	2,667.60				23.06.16	BCP	OP. 552201	
	Ridv Food Group	FA	59674	2,426.10				23.06.16	BCP	OP. 718230	
	Alyjov Farma srl	FA	59991	2,667.00				23.06.16	BCP	OP. 210710	
	" " "	FA	59992	370.00				23.06.16	BCP	OP. 210710	
	" " "	FA	60031	2,742.49				26.05.16	BCP	OP. 127167	
	" " "	FA	60074	2,667.60				23.05.16	BCP	OP. 663138	
	" " "	FA	60075	1,778.40	A cuenta	778.40		23.05.16	BCP	OP. 3,446.00	
	Servicio de Salud Recipro	FA	58433	477.75							
	" " "	FA	58434	192.72				24.05.16	BCP	OP. 32487-01660E	
	" " "	FA	58512	303.72				23.05.16	BCP	OP. 229211	
	" " "	FA	58836	319.69							
	" " "	FA	58837	493.65							
	" " "	FA	58838	534.56							
	Cenpharma SAC	FA	58083	3,108.10				11.05.16	BCP	OP. 6631993	9. 1,759.05
	" " "	FA	58084	410.00				20.05.16	BCP	OP. 6631845	9. 1,759.05
	" " "	FA	58491	1,703.00				21.05.16	BCP	OP. 6631818	

TOTAL EFECTIVO \_\_\_\_\_  
 TOTAL CHEQUES \_\_\_\_\_  
 TOTAL DEPOSITOS 9. 2,292.11  
 TOTAL COBRADO 9. 21,833.66

VENDEDOR \_\_\_\_\_ REVISADO POR \_\_\_\_\_  
 V°B° CREDITOS Y COBRANZAS

**Anexo N°6. Carta de compromiso de pago**

**CARTA DE COMPROMISO DE PAGO**

Trujillo, 23 de Noviembre del 2014

Sr. Andrés Ávila Morales.  
Gerente General  
Distribuidora Droguería Milenium SAC  
Trujillo

Yo VICTOR LUIS NEYRA BURGOS identificado con DNI: 42357302, promotor de ventas de su representada, me comprometo ante usted a realizar el pago de la deuda por el monto de S/. 5,000 nuevos soles; dicho descuento se me hará en el pago mensual de mi sueldo por el monto de S/. 300.00 nuevos soles.

  
Victor L. Neyra Burgos.  
DNI: 42357302



**Anexo N°7. Notificación por correo electrónico de un error detectado**

responder | Eliminar | Archivar | Correo no deseado | Limpiar | Mover a | Categorías | Deshacer

03/11/2016  
 un archivo d...

02/11/2016  
 Los depós...

31/10/2016  
 fue adjunt...


29/10/2016  
 Se le infor...

21/10/2016  
 De: milen...

21/10/2016  
 De: milen...

20/10/2016  
 Se le inform...

30/09/2016  
 un archivo d...



2 archivos adjuntos (131 KB) Descargar todo Guardar todo en OneDrive - Personal

[Obtener Outlook para Android](#)

----- Forwarded message -----

**From:** "milenium sac" <contabilidadmileniumsac@hotmail.com>  
**Date:** Thu, Oct 20, 2016 at 11:37 AM -0500  
**Subject:** DEPOSITOS NO UBICADOS EN EL ESTADO DE CUENTA DEL BANCO DE LA NACION  
**To:** "VICTOR NEYRA" <victor-neyra@hotmail.com>

**Sr. Víctor Neyra**  
 Buenos días.  
 Se le informa que los siguientes depósitos no están en el estado de cuenta del Banco de la Nación:

**26/05/16 B. NACIÓN S/ 483.59**  
**26/05/16 B. NACIÓN S/ 400.00**

Por favor verificar y en todo caso ubique los vouchers correspondientes a estos depósitos porque no los adjunto en la **planilla (REF. PLANILLA 7414 por que corresponden al cliente Botica Edithfama - Bambamarca)**

Atte.

planilla

**Anexo N°8. Arqueo de caja**

**DISTRIBUIDORA DROGUERIA MILENIUM**

FECHA DEL CUADRE DE CAJA: 18 de AGOSTO 2016  
 NOMBRES Y APELLIDO DEL CAJERO: ZULEMA KELY REYES VEGA  
 MOTIVO DEL CUADRE: ARQUEO SORPRESIVO

DENOMINACION ( S/.)	CANTIDAD	TOTAL
S/.200.00	40	S/. 8,000.00
S/.100.00	15	S/. 1,500.00
S/.50.00	9	S/. 450.00
S/.20.00	26	S/. 520.00
S/.10.00	35	S/. 350.00
<b>TOTAL BILLETES</b>	125	S/. 10,820.00
5.00	80	S/. 400.00
2.00	45	S/. 90.00
1.00	54	S/. 54.00
0.50	32	S/. 16.00
0.20	26	S/. 5.20
0.10	66	S/. 6.60
0.01	15	S/. 0.15
<b>TOTAL MONEDAS</b>	318	S/. 571.95
<b>TOTAL GENERAL</b>	443	S/. 11,391.95

TOTAL EFECTIVO ONCE MIL TRESCIENTOS NOVENTA Y UNO CON 95/100 SOLES

TOTAL SISTEMA ONCE MIL TRESCIENTOS NOVENTA Y UNO CON 95/100 SOLES

DISTRIBUIDORA DROGUERIA  
MILENIUM S.A.C.  
DPTO. CONTABILIDAD  
FECHA: 18/08/16



FIRMA Y SELLO DEL CAJERO

DISTRIBUIDORA DROGUERIA MILENIUM SAC  
  
 Andrés Avila Morales  
 GERENTE GENERAL

GERENTE GENERAL

**Anexo N°9. Resumen de movimientos de efectivo**

**RESUMEN DE MOVIMIENTOS EN EFECTIVO**

FECHA: 05/03/2016  
USUARIO: Lucrecia Agapyto Rodriguez  
CAJERO: Zulema Kely Reyes Vega  
PERIODO: Febrero

EMISION DE COMPROBANTES DE PAGO - TOTAL EN IMPORTES				
DOCUMENTO	SOLES		TOTAL	
FACTURAS DE VENTA	S/.	5,800.00	S/.	5,800.00
BOLETA DE VENTA	S/.	1,200.00	S/.	1,200.00
NOTAS DE CREDITO	S/.	-200.00	S/.	-200.00
NOTAS DE DEBITO		-	S/.	-
TICKETS	S/.	-	S/.	-
<b>TOTALES</b>	<b>S/.</b>	<b>6,800.00</b>	<b>S/.</b>	<b>6,800.00</b>
EMISION DE COMPROBANTES DE COBRO - TOTAL EN IMPORTES				
DOCUMENTO	SOLES		TOTAL	
FACTURAS DE VENTA	S/.	37,900.00	S/.	37,900.00
BOLETA DE VENTA	S/.	350.00	S/.	350.00
NOTAS DE CREDITO	S/.	-	S/.	-
NOTAS DE DEBITO	S/.	100.00	S/.	100.00
TICKETS	S/.	-	S/.	-
<b>TOTALES</b>	<b>S/.</b>	<b>38,350.00</b>	<b>S/.</b>	<b>38,350.00</b>
CONTROL DE CORRELATIVOS POR DOCUMENTOS				
DOCUMENTO	Nº DE COMPROBANTES	TOTAL ANULADOS	CORRELATIVO INICIAL	CORRELATIVO FINAL
FACTURAS DE VENTA	765	15	57013	57793
BOLETA DE VENTA	1	0	11013	11013
NOTAS DE CREDITO	153	2	12529	12684
NOTAS DE DEBITO	0	0	-	-
TICKETS	0	0	-	-
<b>TOTALES</b>	<b>919</b>	<b>17</b>		

DISTRIBUIDORA DROGUERÍA MILENIUM S.A.C.  
DPTO. CONTABILIDAD  
FECHA: 05/03/16

CAJERO FIRMA Y SELLO

DISTRIBUIDORA DROGUERÍA MILENIUM S.A.C.

Andrés Avila Morales  
GERENTE GENERAL

GERENTE GENERAL

### Anexo N°10. Balance anual 2014

#### DECLARACIÓN PAGO ANUAL IMPUESTO A LA RENTA TERCERA CATEGORIA

<b>ACTIVO</b>	<b>2014</b>	
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>		
CAJA Y BANCOS	366.060	
CUENTAS POR COBRAR COM. - TERCEROS	502.344	
MERCADERIAS	833.506	
<b>TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.701.910</b>	
<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>		
INMUEBLE, MAQUINARIA Y EQUIPO	81.252	
DEP INM, ACTIV ARREN FIN E IME ACUM.	-25.813	
INTANGIBLES	1.526	
ACTIVO DIFERIDO	57.947	
<b>TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>114.912</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.816.822</b>	
<b>PASIVO</b>	<b>VALOS HISTORICO DIC. 2013</b>	<b>AL 31</b>
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>		
TRIB. Y APOR SIS PEN Y SALUD P PAGAR		7.829
REMUN. Y PARTIC. POR PAGAR		25.812
CTS. POR PAGAR COMERCIAL - TERCEROS		1.187.957
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>1.221.598</b>
<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>		
OBLIGACIONES FINANCIERAS		100.000
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>100.000</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>1.321.598</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL		150.002
RESULTADOS ACUMULADOS POSITIVO		149.065
UTILIDAD DEL EJERCICIO		196.157
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>495.224</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>1.816.822</b>

### Anexo N°11. Balance anual 2015

#### DECLARACIÓN PAGO ANUAL IMPUESTO A LA RENTA TERCERA CATEGORIA

<b>ACTIVO</b>	<b>2015</b>
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>	
CAJA Y BANCOS	223.118
CUENTAS POR COBRAR COM. - TERCEROS	596.301
MERCADERIAS	768.345
<b>TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.587.764</b>
<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>	
INMUEBLE, MAQUINARIA Y EQUIPO	82.919
DEP INM, ACTIV ARREN FIN E IME ACUM.	-42.230
INTANGIBLES	4.153
ACTIVO DIFERIDO	51.669
<b>TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>96.511</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.684.275</b>
<b>VALOS HISTORICO AL 31 DIC. 2013</b>	
<b><u>PASIVO</u></b>	
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>	
TRIB. Y APOR SIS PEN Y SALUD P PAGAR	7.750
REMUN. Y PARTIC. POR PAGAR	25.813
CTS. POR PAGAR COMERCIAL - TERCEROS	1.025.269
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1.058.832</b>
<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.058.832</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
CAPITAL	150.002
RESULTADOS ACUMULADOS POSITIVO	315.568
UTILIDAD DEL EJERCICIO	159.873
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>625.443</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1.684.275</b>



### **Anexo N°12. Estado de ganancias y pérdidas 2014**

#### **ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS DEL 01/01/ AL 31/12 DE 2014**

VENTAS NETAS O INGRESOS POR SERVICIOS	3.431.906
(-) COSTO DE VENTAS	-2.782.746
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>649.160</b>
(-) GASTOS DE VENTA	-92.029
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	-322.635
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>234.496</b>
(-) GASTOS FINANCIEROS	-38.339
(+) OTROS INGRESOS GRAVADOS	32.460
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>228.617</b>

### **Anexo N°13. Estado de ganancias y pérdidas 2015**

#### **ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS DEL 01/01/ AL 31/12 DE 2015**

VENTAS NETAS O INGRESOS POR SERVICIOS	3.149.676
(-) COSTO DE VENTAS	-2.524.559
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>625.117</b>
(-) GASTOS DE VENTA	-52.191
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	-377.320
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>195.606</b>
(-) GASTOS FINANCIEROS	-35.733
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>159.873</b>
IMPUESTO A LA RENTA	-47.962
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>111.911</b>

**Anexo N°14. Acta de reunión para iniciar la implementación**

**ACTA DE REUNION N° 010-2014**

<b>PROYECTO</b>	Implementación del Sistema de Control Interno en el manejo de Efectivo			
<b>LUGAR</b>	Sala de espera - Distribuidora Milenium			
<b>FECHA</b>	20/12/2014			
<b>CONVOCADOS</b>				<b>Asistió</b>
	Miembros de la Junta	Andres Avila Morales	Gerente General	X
	General	María Enriquez Torres	Accionistas	X
	Personal del área	Lucrecia Agapyto	Asesora Externa	X
	Contable	Eliana Fernández Rodriguez	Responsable del área	X
		Zulema Reyes Vega	Tesorero	X

**Temas Tratados**

1. Deficiencias del área contable en el control de efectivo, manejo de información, rendición de cuentas a gerencia, emisión de reportes, movimientos de efectivo en general.
2. Plan de implementación de control interno.
3. Necesidades de capacitación al personal encargado del manejo de efectivo.

**Acuerdos**

- A. Diagnosticar la situación actual del área de tesorería.
- B. Establecer relación de causa - efecto con las deficiencias encontradas.
- C. Evaluar los puntos débiles y en base a los resultados elaborar un plan de mejora del control interno de efectivo
- D. Errores dentro del área contable que pudieron ser evitados.
- C. Proponer en que puntos específicos debe ser prioridad el control interno.

DISTRIBUIDORA DROGUERÍA MILENIUM SAC  
*Andrés Avila Morales*  
GERENTE GENERAL

**Andres Avila Morales**  
Gerente General

*María Enriquez Torres*

**María Enriquez Torres**  
Accionista

*Lucrecia Agapyto Rodríguez*

**Lucrecia Agapyto Rodríguez**  
Asesora Externa

*Eliana Fernández Rodríguez*

**Eliana Fernández Rodríguez**  
Responsable del área

*Zulema Reyes Vega*

**Zulema Reyes Vega**  
Tesorero

**Anexo N°15. Guía de observación**

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

Objetivo: Estimado gerente tenemos el agrado de saludarlo cordialmente, la presente ficha de observación es para obtener información acerca sobre la existencia del control interno.

Lugar de Observación: Distribuidora Milenium

Fecha: 20/10/2016

VARIABLE: CONTROL INTERNO								
Denominaciones	Indicadores	Sub-indicadores	Verificación		Grado de Calificación			
			si	No	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno
Elementos del control interno	Organización Estructural	División de procesos						
		División de funciones						
		El factor Humano						
	Políticas y Procedimientos	Equipos para el proceso de transacción						
		Registros contables y comprobantes						
		Información						
		Organización contable y criterios						
	Supervisión	Controles extras						
		Revisión por parte de la persona encargada						
	Componentes	Ambiente de control interno	Aprobación y autorización de documentos					
Comunicación y refuerzo de la integridad de los valores éticos								
Participación de gerencia								

		Estructura organizativa						
		Asignación de autoridad y responsabilidad						
		Las políticas y prácticas de recursos humanos						
	Actividades de control	Revisiones de rendimientos						
		Procesamiento de información						
		Controles físicos						
		Separación de funciones						
	Supervisión de los controles	Supervisión						
		Seguimiento						
	Proceso de evaluación del control interno	Diseño						
		Implementación						
		Mejoramiento						
		Evaluación y valoración						
		Auditoría						
		Supervisión						