



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“DEBILIDADES EN EL CONTROL INTERNO DE TESORERÍA Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA LOS CIPRESES SAC EN EL AÑO 2017, TRUJILLO – LA LIBERTAD”

Tesis para optar el título profesional de:

Contador Público

Autor:

Br. Javier Alexander Campos Mendoza

Asesor:

Mg. CPC. Cecilia Fhon Nuñez

Trujillo – Perú
2019

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Javier Alexander Campos Mendoza**, denominada:

**"DEBILIDADES EN EL CONTROL INTERNO DE TESORERÍA Y SU
INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA LOS CIPRESES SAC EN EL
AÑO 2017, TRUJILLO – LA LIBERTAD"**

Mg. CPC. Cecilia Fhon Nuñez
ASESOR

Mg. Carola Salazar Rebaza
JURADO
PRESIDENTE

Dra. Rossana Cancino Olivera
JURADO

Mg. Roque Ghiglino Montañez
JURADO

DEDICATORIA

Es Dios, porque él ha permitido que pueda concluir mi carrera de Contabilidad y Finanzas satisfactoriamente, en donde él me ha iluminado y me ha dado sabiduría para aprender y poder captar las enseñanzas impartidas que me servirán para poder desempeñarme en un futuro como un buen profesional, es por ello que dedico con toda humildad este trabajo.

De igual manera, a mi padre, quien con esfuerzo y trabajo ha podido darme esta carrera para poder ser un profesional y me ha sabido formar con valores; a la vez a mi madre que aunque ya no esté a mi lado, desde el cielo sé que ha estado conmigo ayudándome a seguir adelante, es por ello lo dedico con todo mi corazón a ellos.

AGRADECIMIENTO

Doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado sabiduría e inteligencia para poder terminar mi estudio de Bachiller en Contabilidad y Finanzas.

A la vez agradezco a mis maestros de la Universidad Privada del Norte que me enseñaron, otorgándome sus valiosas aportaciones y experiencia, la cual me ayudó a crecer como persona y profesional.

Un agradecimiento muy especial, al Gerente e Ingeniero Cesar Claudet Sánchez, por haber permitido la realización de mis prácticas pre-profesionales en su entidad y por proporcionarme valiosa información para la realización de mi trabajo de tesis.

Finalmente, agradezco el apoyo de mis padres y hermanos, por poner su confianza y esfuerzo en mí, por brindarme su cariño y comprensión ya que esto contribuyo positivamente para llevar a cabo mi carrera profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Realidad Problemática.....	11
1.2. Formulación del Problema.....	12
1.3. Justificación.....	12
1.4. Limitación.....	13
1.5. Objetivos.....	13
1.5.1. Objetivo General.....	13
1.5.2. Objetivos Específicos.....	13
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. Antecedentes.....	14
2.2. Bases Teóricas.....	16
2.2.1. Control Interno.....	16
2.2.1.1. Objetivos del Control Interno.....	16
2.2.1.2. Componentes del Control Interno.....	17
2.2.2. Tesorería.....	18
2.2.2.1. Objetivos de la Tesorería.....	19
2.2.2.2. Técnicas de la Tesorería.....	20
2.2.2.3. Diferencia entre contabilidad y Tesorería.....	20
2.2.2.4. Misión de la Tesorería.....	22
2.2.2.5. El valor del Dinero en el Tiempo.....	23
2.2.2.6. Coste alternativo de los recursos.....	23
2.2.2.7. Funciones y Responsabilidades de la Tesorería.....	23
2.2.2.8. Presupuesto de Tesorería.....	25
2.2.2.9. Funciones de Tesorería.....	26
2.2.3. Liquidez.....	27

2.2.3.1. Ratios Financieros.....	27
2.2.3.2. Análisis de Liquidez.....	28
2.2.4. Hipótesis.....	29
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	30
3.1. Operacionalización de Variables.....	30
3.2. Diseño de Investigación.....	31
3.3. Unidad de Estudio.....	31
3.4. Población.....	31
3.5. Muestra.....	31
3.6. Técnicas, Instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	31
3.7. Métodos, Instrumentos y procedimientos de análisis de Datos.....	32
CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....	33
4.1. Reseña Histórica.....	33
4.1.1. Visión.....	33
4.1.2. Misión.....	33
4.1.3. Valores.....	34
4.1.4. Servicios.....	35
4.1.5. Organigrama.....	41
4.2. Análisis de Control Interno del Área de Tesorería.....	42
4.2.1. Incidencia en la Liquidez a causa de la falta de control de Obligaciones por pagar.....	42
4.2.2. Incidencia en la Liquidez a causa de adelantos de sueldos al personal.....	51
4.2.3. Incidencia en la Liquidez debido a la falta de arqueo de caja.....	57
4.2.4. Incidencia en la Liquidez de cobros fraudulentos de cheques por falta de conciliaciones bancarias.....	64
4.2.5. Análisis General de los egresos de Tesorería.....	70
4.3. Propuesta para mejorar el Control Interno de Tesorería.....	76
4.3.1. Flujograma del Área de Tesorería.....	76
4.3.2. Manual de políticas y procedimientos de Tesorería.....	77
4.3.2.1. Introducción.....	77
4.3.2.2. Políticas del área de tesorería.....	78
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....	81
CONCLUSION.....	83
RECOMENDACIONES.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	86
ANEXOS.....	88

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: Cuadro de Costos de Materiales – Según Mercado N° 1.....	44
TABLA N° 2: Cuadro de Costos de Materiales – Según Mercado N° 2.....	45
TABLA N° 3: Cuadro de Costos de Materiales – Según Mercado N° 3.....	47
TABLA N° 4: Cuadro de Resumen de Pérdidas por compras de Materiales de Octubre a Diciembre 2017.....	48
TABLA N° 5: Merma del Trimestre 2017 por la compra de materiales con precios alterados.....	48
TABLA N° 6: Liquidez corriente con precios alterados.....	49
TABLA N° 7: Liquidez corriente sin precios alterados.....	49
TABLA N° 8: Reporte de Préstamo al Personal octubre a Diciembre 2017.....	54
TABLA N° 9: Merma del Trimestre 2017 por adelantos de sueldo al personal.....	55
TABLA N° 10: Liquidez corriente con adelanto de sueldo.....	55
TABLA N° 11: Liquidez corriente sin adelanto de sueldo.....	55
TABLA N° 12: Comparación de costos de canastas navideñas.....	61
TABLA N° 13: Merma del Trimestre 2017 por contratos de servicios con costos elevados.....	61
TABLA N° 14: Liquidez corriente con contratos elevado.....	62
TABLA N° 15: Liquidez corriente sin contratos elevados.....	62
TABLA N° 16: Penalidad a favor de Ferretería Cesítar EIRL.....	66
TABLA N° 17: Penalidad a favor de Negocios & Servicios Generales León SAC.....	66
TABLA N° 18: Total de Penalidades Canceladas.....	67
TABLA N° 19: Merma del Trimestre 2017 por falta de control de obligaciones por pagar.....	67
TABLA N° 20: Liquidez corriente sin control de obligaciones.....	68
TABLA N° 21: Liquidez corriente con control de obligaciones.....	68
TABLA N° 22: Análisis General de Egresos.....	70
TABLA N° 23: Merma del Cuarto Trimestre 2017 en comparación con el Activo Corriente.....	71
TABLA N° 24: Liquidez corriente con la merma de liquidez general.....	71
TABLA N° 25: Liquidez corriente sin la merma de liquidez general.....	71
TABLA N° 26: Prueba Acida con la merma de liquidez general.....	72
TABLA N° 27: Prueba Acida sin la merma de liquidez general.....	72
TABLA N° 28: Capital de Trabajo con la merma de liquidez general.....	73
TABLA N° 29: Capital de Trabajo sin la merma de liquidez general.....	73
TABLA N° 30: Razón del Activo Corriente con la merma de liquidez general.....	73
TABLA N° 31: Razón del Activo Corriente sin la merma de liquidez general.....	74

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1: Diferencia entre Contabilidad y Tesorería.....	22
FIGURA N° 2: Factura Analizada del Mes de Octubre 2017.....	43
FIGURA N° 3: Factura Analizada del Mes de Noviembre 2017.....	44
FIGURA N° 4: Factura Analizada del Mes de Diciembre 2017.....	46
FIGURA N° 5: Grafico Comparativo del Activo Corriente.....	50
FIGURA N° 6: Grafico Comparativo del Ratio de Liquidez.....	50
FIGURA N° 7: Reporte de Planilla de Obra – Octubre 2017.....	51
FIGURA N° 8: Reporte de Planilla de Obra – Noviembre 2017.....	52
FIGURA N° 9: Reporte de Planilla de Obra – Diciembre 2017.....	53
FIGURA N° 10: Grafico Comparativo del Activo Corriente.....	56
FIGURA N° 11: Grafico Comparativo del Ratio de Liquidez.....	57
FIGURA N° 12: Proforma N° 1.....	58
FIGURA N° 13: Proforma N° 2.....	59
FIGURA N° 14: Contrato de Servicio de Canastas Navideñas.....	60
FIGURA N° 15: Grafico Comparativo del Activo Corriente.....	63
FIGURA N° 16: Grafico Comparativo del Ratio de Liquidez.....	63
FIGURA N° 17: Contrato por Compra de Materiales de Construcción	64
FIGURA N° 18: Contrato por Compra de Materiales de Construcción	65
FIGURA N° 19: Grafico Comparativo del Activo Corriente.....	69
FIGURA N° 20: Grafico Comparativo del Ratio de Liquidez.....	69
FIGURA N° 21: Grafico Comparativo del Activo Corriente.....	74
FIGURA N° 22: Grafico Comparativo de Ratios.....	75
FIGURA N° 23: Grafico Comparativo Razón del Activo Corriente.....	75
FIGURA N° 24: Flujograma del proceso del área de Tesorería.....	76

RESUMEN

El presente trabajo de investigación "Debilidades en el control interno de Tesorería y su incidencia en la Liquidez de la Empresa Los Cipreses SAC", tiene como propósito fundamental demostrar las debilidades del control interno del Área de Tesorería, para proporcionar la información oportuna de la Liquidez de la entidad, la cual propondrá mejorar los controles internos de ingreso y salida de efectivo y disminuir fugas de dinero.

El desarrollo de la investigación dará a conocer en qué medida la empresa "Los Cipreses SAC" dedicada al rubro de Construcción, logra detectar y superar las debilidades en el control interno de Tesorería.

La importancia del estudio radica en analizar las debilidades existentes en el control interno de tesorería para poder identificar cuáles son los problemas existentes, para así buscar las posibles formas de solución para dichos problemas encontrados, siendo de vital importancia para el alcance de las metas esperadas por el Área de Tesorería, y por ende de la empresa.

Así mismo es importante mencionar, que siendo la propuesta en el área de Tesorería un control continuo, esta se debe llevar a cabo bajo un enfoque previsional, de los movimientos dinerarios realizados o futuros, combinándolo habitualmente con el uso de financiación de la entidad.

ABSTRACT

The present research work "Weaknesses in the internal control of Treasury and its impact on the Liquidity of the Company Los Cipreses SAC", has as its fundamental purpose to demonstrate the weaknesses of the internal control of the Treasury Area, to provide the timely information of the Liquidity of the entity, which will propose to improve the internal controls of entry and exit of cash and decrease money leakage.

The development of the investigation will reveal to what extent the company "Los Cipreses SAC" dedicated to the Construction sector, manages to detect and overcome the weaknesses in the internal control of Treasury.

The importance of the study lies in analyzing the existing weaknesses in the internal control of treasury in order to identify what are the existing problems, in order to find possible ways of solving these problems, being of vital importance for the achievement of the expected goals by the Treasury Area, and therefore of the company.

It is also important to mention that, since the proposal in the Treasury area is a continuous control, this must be carried out under a pension plan, of the cash movements made or future, usually combining it with the use of financing from the entity.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La liquidez en las empresas son fundamentales para el mundo de los negocios o grupos organizados con fines de lucro, y se sabe que son vitales para llevar un camino constructivo aumentando cada año valor a las empresas, por lo que las teorías de liquidez son determinantes para alargar el bienestar productivo y económico de cualquier tipo de empresa. No existe organización exitosa que no lleve un cierto manejo u orden en su economía para administrar sus flujos de efectivo, por lo que las personas experimentadas y capacitadas, forman parte de un papel protagónico en lo que respecta a decisiones comerciales y económicas que la empresa requiere o requerirá en algún momento para proclamar múltiples beneficios sostenibles a través del tiempo.

El control interno de tesorería permite que la empresa alcance eficiencia en la gestión del disponible y de los recursos financieros a corto plazo. Así mismo la gestión del disponible está sometida a ciertos riesgos, sino existe un debido control bien diseñado, esto puede generar pérdidas a la empresa, como en la actualidad suele pasar con muchas entidades, y por razón de esto, van perdiendo liquidez, la cual muchas veces termina con la quiebra del negocio, según Weinberguer (2017).

En el Perú no solo las grandes empresas participan en el sector construcción, sino que también las medianas y pequeñas empresas, que bajo el entusiasmo de prosperar, se involucra en el negocio de dicho sector y muchas veces no pueden crecer porque no tienen controles internos que evalúen los procesos de la entidad, que permitan mirar al futuro y así seguir enrumbando su crecimiento y manejo de su economía. Es decir a la pequeña y mediana empresa, le falta en su gran mayoría un control interno de tesorería, situación que los hace vulnerable y no permite su crecimiento, porque por medio de un control interno de tesorería se podría identificar las debilidades de la misma y las posibles pérdidas de dinero o robos, evitando la merma de liquidez de la entidad para así garantizar su permanencia en el mercado, Lefcovich (2014).

La empresa los Cipreses SAC realiza sus operaciones en la industria de la construcción y en el alquiler de maquinarias; viene laborando en la ciudad de Trujillo, en la realización de: pavimentación, alcantarillado, edificaciones.

En la actualidad, el área de tesorería, viene laborando de una manera desorganizada, y en la medida que aumenta sus operaciones cae en un desorden y necesitan apoyo técnico, se puede hacer una lista de hechos como: no cuenta con un control en base a las compras de

materiales de construcción que se realizan, ya que no hay un responsable de compra; a su vez en la entidad han realizado adelantos de sueldos al personal, pero no hay una política que controle dichos adelantos para el descuento respectivo, así mismo en la entidad se encontró que el área de Tesorería realizó contratos de servicios, en donde se solicitó proformas simples, en la cual se sospecha que hubo un proceso no correcto. También en la entidad han realizado contratos con proveedores, en donde el área de tesorería tenía que programar sus pagos y por un desorden dentro del área no se realizó y se cayó en penalidades.

Esta situación le ha generado mayores costos, lo que se busca es potenciarla, dado que su entorno es cada vez más competitivo.

Esta propuesta se centra en definir cuáles son las debilidades del control interno del área de tesorería para mejorar la liquidez de la empresa. Para eso se requiere de un análisis en donde se evalúe cuál será el nivel de contingencia que se debe adoptar y la reacción que debe tener para poder disminuir el impacto en la liquidez, y así mejorar la liquidez en la entidad.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera inciden las debilidades del control interno de tesorería en la liquidez de la empresa Los Cipreses SAC en el año 2017?

1.3. Justificación

La presente investigación se justifica porque permite solucionar los problemas que surgen en las empresas del sector construcción, sobre todo las pequeñas y medianas empresas no cuentan con una gestión de tesorería, y se complican más por el crecimiento del sector, incurren en préstamos bancarios para realizar sus trabajos, por ello es de suma importancia que las empresas organicen su flujo de caja y su gestión de tesorería.

La gestión de tesorería es sumamente importante porque permite obtener información técnica de los resultados de las operaciones alcanzadas en una entidad, por lo tanto el análisis que se realizara y la interpretación de sus resultados deben de estar orientados a la obtención de suficientes elementos de juicio para respaldar opiniones que se hayan formado con respecto a la liquidez de la entidad, cuyo fin se concreta únicamente en los ingresos y egresos de dinero.

1.4. Limitaciones

- Al realizar la investigación no hubo compromiso del personal de contabilidad y de Tesorería respecto al nivel de orientación y apoyo, teniendo aprobación de gerencia, pero se dialogó y se pudo solucionar el impase.
- La información de Tesorería es restringida por considerarse confidencial la información en la empresa, pero con la autorización de gerencia, se pudo obtener la información necesaria.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la incidencia de las debilidades del control interno de Tesorería en la liquidez de la empresa Los Cipreses SAC en el año 2017.

1.5.2. Objetivos específicos

- Establecer la incidencia en la liquidez debido a compras de materiales con precios alterados.
- Determinar la incidencia en la liquidez a causa de adelantos de sueldos al personal.
- Establecer la incidencia en la liquidez de contratos de servicios con costos elevados.
- Determinar la incidencia en la liquidez a causa de la falta de control de obligaciones por pagar.
- Analizar cada una de las debilidades del control interno de tesorería y estimar la incidencia total en la liquidez de la empresa Los Cipreses SAC.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes:

Castillo (2016) en el tema de tesis: "La gestión de Tesorería y la mejora de la liquidez de la empresa San Valentín SAC, Trujillo, 2016"; concluye que la empresa no contaba con un adecuado manejo del efectivo porque carecía de políticas de tesorería que causaban faltantes y sobrantes de caja, dinero extraído de caja sin sustento documentario, sobre giros bancarios y gastos financieros. Por medio de la gestión de Tesorería, se aplicó políticas de uso, se mejoró los procesos, se aplicó documentos de control, se disminuyó los gastos sin sustento y se redujeron los desembolsos de dinero que ocasionaba un mal manejo de los fondos de efectivo, causando así un incremento en la liquidez de la entidad, en donde la razón corriente aumento de 1.81 a 2.07 y siendo la prueba acida de 0.67 a 0.73. Esta investigación aporta a nuestra investigación, porque demostraron que una débil gestión de Tesorería trae problemas económicos y financieros, la cual repercuten en la situación financiera de la entidad, traduciéndose en una disminución del efectivo.

Acevedo (2016) en el tema de tesis: "Implementación de un sistema de Gestión de Facturación, Cobranza y Tesorería y la mejora en la liquidez de la Empresa de Servicios Educativos Caracoleando Trujillo – Perú 2016"; se concluye que fue posible mejorar la liquidez en la empresa a través de la gestión de tesorería, la empresa logró generar los ingresos suficientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo, ya que la entidad aumentó en su activo corriente S/. 0.28 céntimos de sol por cada sol de pasivo corriente. Por otro lado mejoró su capital de trabajo, porque pudo cancelar gran parte de sus deudas. La evaluación de la implementación del sistema permitió comprobar que la liquidez de la empresa mejoró gracias al control y al orden implantado en el área. La presente investigación aporta al proyecto debido a que, si una empresa tiene problemas de liquidez y rentabilidad, esto se puede solucionar, mejorando el control interno e implantando un sistema de gestión para que en el corto plazo se pueda incrementar los niveles de liquidez y rentabilidad en la empresa.

Díaz (2016) en su tema "Implementación del Sistema de Control interno en el Área de Tesorería y su impacto en la liquidez de la empresa Corporación Inmobiliaria F&F S.A.C., Trujillo 2016"; concluye que al realizar el diagnóstico sobre el control del área de tesorería, no se contaba con políticas de manejo de área, los egresos de efectivo muchas veces se realizaban sin la autorización respectiva, los cheques que eran anulados, eran posteriormente cobrados y tenían sobregiros bancarios la cual generaba gastos financieros, y la implementación de la gestión de tesorería pudo revertir los resultados que contribuyeron a la mejora de la liquidez, reduciendo gastos, no cayendo en sobregiros bancarios. La presente

investigación aporta que el diseño de una gestión de tesorería sirve para reducir gastos innecesarios, para mejorar el índice de liquidez por medio de evaluar la capacidad de la empresa y así cumplir con sus obligaciones sin acarrear multas ni intereses, por ello en la investigación se puede apreciar que los pagos bancarios a tiempo, llevo a un incremento de la liquidez ya que esto llevo a no caer en multas ni intereses.

Saldaña (2016) en su tema "El Sistema de control interno en el área de tesorería y su impacto en la Liquidez en la Estación de Servicios Mochica S.R.L. en el año 2016", concluye que por la falta de control interno en el área de tesorería, se daba situación de pérdida de liquidez porque carecía de procedimientos de control que establecían responsables, no tenían manual de políticas y no existía formatos de autorización para entrega de dinero. Al realizar la implementación del control se logró un aumento en la liquidez porque se redujo los faltantes en caja, los gastos sin comprobante de pago valido, los adelantos de sueldos otorgados a trabajadores, la mora con los proveedores y los gastos financieros incurridos. El control en el área de Tesorería logro corregir la utilidad, la liquidez y las cuentas por cobrar y pagar, la cual para esta presente investigación aporta que es necesario corregir la documentación dentro del área de tesorería, y revisar las cuentas por cobrar, porque de ello depende la liquidez para afrontar los pagos a corto plazo de la empresa.

2.2. Bases Teóricas:

2.2.1. Control Interno:

Al hablar del control interno, Mantilla (2013) manifiesta que:

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas. (pag. 6).

Esto tiene como función primordial evaluar en forma independiente la eficiencia, eficacia, economía y equidad de las operaciones contables financieras, administrativas, de gestión de otra naturaleza de la entidad.

Es un proceso que lleva a cabo la gerencia de una organización y que debe estar diseñado para dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos en los siguientes aspectos básicos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de los reportes financieros.
- Cumplimiento de leyes, normas y regulaciones aplicables.

2.2.1.1 Objetivos del control interno

Los objetivos del Control Interno deben lograr, según Mantilla (2013):

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

Mantilla (2013), argumenta que el control interno son las acciones tomadas por la administración para planear, organizar, y dirigir el desempeño de acciones suficientes que provean seguridad razonable de que se estarán logrando los siguientes objetivos:

- Logro de los objetivos y metas establecidas para las operaciones y para los programas.
- Uso económico y eficiente de los recursos.
- Cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones.

2.2.1.2 Componentes:

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, están integrados al proceso de administración.

Aunque los componentes se aplican a todas las entidades, las compañías pequeñas y medianas pueden implementarlos de forma diferente a como las implementan las grandes. Sus controles pueden ser menos formales y menos estructurados, no obstante, la cual una compañía pequeña puede tener un control interno efectivo. Los componentes del control interno son:

a. Ambiente de Control

Se refiere al conjunto de normas, procesos y estructuras que sirven de base para llevar a cabo el adecuado Control Interno en la entidad. Es de aplicación transversal a la organización.

Al hablar del ambiente de control, Mantilla (2013) sostiene que:

El fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración: la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y como organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por la junta de directores. (Pag. 71).

b. Valoración de Riesgos:

Se refiere a un proceso permanente a fin de que la entidad pueda prepararse para enfrentar dichos eventos. El riesgo es la posibilidad que un evento ocurra u afecte adversamente los objetivos de la institución.

En la valoración de riesgos, Mantilla (2013) argumenta que:

La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos, ya que se requiere mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio" (Pag. 71)

c. Actividades de Control:

Se refieren a aquellas políticas y procedimientos establecidos por la entidad para disminuir los riesgos que pueden afectar el logro de objetivos de la entidad.

Mantilla (2013) define que "son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se llevan a cabo. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones". Pag. 71-72

d. Información y comunicación:

Se refiere a la información (interna y externa) que requiere la entidad para llevar a cabo las responsabilidades de control interno que apoyen el logro de sus objetivos.

Sobre la información y comunicación, Mantilla (2013) dice que:

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. (Pag. 72)

e. Monitoreo o Supervisión:

Se refiere al conjunto de actividades de control incorporadas a los procesos y operaciones de supervisión de la entidad con fines de evaluación y mejora continua.

Según Mantilla (2013) menciona que los sistemas de control interno deben monitorearse, porque son proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo.

2.2.2. TESORERÍA

El cash management o gestión de la tesorería, comprende aquella área de gestión cuya misión consiste en considerar la función de tesorería como un centro de movimientos monetarios, con independencia de la actividad propia económica de la empresa. La gestión de Tesorería es, pues, aquella actividad de gestión más común en todas las empresas y un objetivo prioritario en muchas de ellas. En definitiva, la gestión de tesorería consiste más en una cultura, que en una simple técnica, según Santandreu (2017)

Santandreu (2017) menciona que la gestión de tesorería o cash management comprende las decisiones que deben tomarse en una empresa para:

- Disponer del dinero necesario para desarrollar las actividades del negocio (pagos a proveedores, al personal, de deudas financieras, de impuestos, etc.). Ello se consigue

mediante un control continuado, bajo un enfoque previsional, de los movimientos dinerarios, realizados o futuros, combinado habitualmente con el uso de financiación bancaria.

- Rentabilizar los excedentes dinerarios que se obtienen durante periodos normalmente cortos, a fin de evitar que queden fondos ociosos. Ello se consigue mediante la elección de productos financieros adecuados para obtener rendimientos sin sacrificar liquidez ni seguridad.
- Racionalizar los costes financieros de la empresa. Es algo que puede lograrse mediante la elección de los productos de financiación más adecuados en cada circunstancia, la negociación de operaciones de refinanciación, la variación de condiciones en los productos contratados a fin de adaptarlas a la coyuntura del mercado, o la amortización parcial de préstamos y créditos, entre otras decisiones posibles.
- Realizar una gestión adecuada de los posibles riesgos de tipo de cambio y de interés.

Para la empresa, el departamento o área de tesorería viene a ser su "primer banco", al que recurre para financiar sus necesidades o invertir los excedentes que genera. Dicho departamento o área es susceptible de ser evaluado en cuanto a resultados (gastos financieros que genera frente a los ingresos financieros que aporta).

2.2.2.1. Objetivos de la Tesorería:

En base a los objetivos de la tesorería, Santandreu (2017) menciona que:

La gestión de tesorería, se suele contemplar como la gestión de liquidez inmediata, entendiéndose ésta como saldo en caja y en las entidades financieras. Mucho más amplio es el concepto del C.M. (Cash Management) integrado en la gestión del circulante, dado que la misma se integra como gestión de ventas, compras, cobros y pagos. La optimización en la gestión del circulante se basa en el concepto de "tesorería cero". En definitiva, gestionar las fuentes de financiación necesarias en cuantía y coste mínimo, la gestión de cobros y pagos, y la gestión de los excedentes monetarios, de forma que los flujos de ingresos y salidas coincidan en sus rotaciones, lo más exactamente posible. (Pag. 3)

Al hablar de los objetivos de la tesorería, Piñeiro (2013) menciona que:

La empresa posee tesorería por diversas razones, desde el motivo transacción hasta la simple precaución ante la incertidumbre. La tesorería es consustancial a la actividad económica, sin embargo su posesión ocasiona también un coste de oportunidad

El objetivo de la gestión de tesorería se define frecuentemente como "tesorería cero", lo que significa que en cada momento, la empresa debe disponer de una tesorería aproximadamente igual a los compromisos de pago previstos: el saldo neto resultante (es decir, la tesorería ociosa) debería ser mínimo.

Se trataría por tanto de conciliar i) la necesidad de disponer de efectivo para asegurar la solvencia; y ii) la voluntad de minimizar la tesorería ociosa, que genera un coste de oportunidad. (Pag. 1)

2.2.2.2. Técnicas de la Tesorería:

Santandreu (2017, Pag. 4), menciona que las técnicas de la tesorería se pueden resumir en tres aspectos fundamentales:

- Prever, Organizar y Controlar los movimientos de saldos y tesorería.

Con el objetivo de:

- Minimizar los costes financieros.
- Obtener los fondos necesarios con la máxima rapidez.
- Coordinar los departamentos afectados.
- Financiar correctamente el fondo de maniobra.
- Asegurar el cumplimiento de las obligaciones contraídas.

2.2.2.3. Diferencia entre la Contabilidad y la Tesorería:

Santandreu (2017) afirma que:

Los movimientos y operaciones que realiza la empresa, se anotan de conformidad con las normativas y exigencias que dan origen a la contabilidad. En cambio para una gestión adecuada de la tesorería, esos movimientos contables, se deben considerar como la disponibilidad real de los fondos, con preferencia a la fecha de contabilización del cobro o ingreso. Por ejemplo: Desde la perspectiva contable, el cobro figurará como ingreso en el momento de la recepción del documento que

justifique tal operación. En cambio, desde el punto de vista de gestión de tesorería, se atenderá a los siguientes aspectos:

- Posición bancaria.
- Posición fecha valor.
- Posición previsional.

Se entiende como posición bancaria la situación real de los movimientos bancarios, en relación con los movimientos experimentados. Por ejemplo, mientras en la Contabilidad de la empresa, se dará como cobrado un cheque en el momento de recibirlo e ingresarlo al Banco, la realidad, es que la disponibilidad real de esa talón, dando por supuesto que haya saldo en la cuenta del librador del mismo, se producirá unos días después de haberlo ingresado, en función de la aplicación de la normativa vigente en materia de límites sobre valoración de cargos y abonos, que se analizará más adelante. Otro ejemplo frecuente consiste en el tratamiento a los efectos descontados. A pesar que en la actualidad el conocimiento del resultado de un efecto negociado y el resultado de su pago o devolución, se realiza con mayor rapidez que hace un tiempo, es frecuente que unos días después del vencimiento del efecto, la empresa tenga noticias que el mismo resultó impagado y, naturalmente, devuelto por el Banco con su correspondiente cargo en cuenta. Si la empresa no tuvo en cuenta esta posibilidad, no solo puede tener problemas para cubrir en ese momento dicho cargo, sino que, además se podrá generar cargos por descubiertos en cuenta, por haber utilizado indebidamente el saldo, en la creencia de que el mismo es disponible. Por otro lado la fecha valor, que condiciona el punto anterior y que, según sea una u otra pueden provocar que el saldo real en la cuenta bancaria esté en descubierto, por lo que se estarán generando unos intereses por tal concepto.

Por todo lo expuesto, es aconsejable que, independientemente de los criterios contables, en materia de cobros y pagos y, en función de los productos y medios utilizados, se atienda, por lo que respecta a la Gestión de Tesorería a controlar preferentemente en función de los puntos anteriores. A tal efecto, en la figura 1, se explicita la diferencia entre Contabilidad y Tesorería, como compendio de los comentarios anteriores". (Pag. 4,5)

FIGURA N° 1: DIFERENCIA ENTRE CONTABILIDAD Y TESORERÍA

ITEM	TESORERÍA	CONTABILIDAD
Horizonte temporal	Futuro	Pasado
Magnitud Numérica	Miles / centenares de miles	Unidades
Trato de los movimientos	Agrupado	Individual
Fecha	Valor	Operación
Entorno de Gestión	Incertidumbre	Certeza
Finalidad	Toma de decisiones	Registro
Resultado para empresa	Beneficio (genera recursos)	Consumo de recursos
Rol del Tesorero	Cash manager - gestor	"Cajero"

Fuente: Olsina (2012) pág. 16

2.2.2.4. Misión de la tesorería:

Santandreu (2017) señala que la misión del área de Tesorería es:

- 1) Optimizar el uso de fondos.
- 2) Maximizar el rendimiento de inversiones.
- 3) Controlar costes.
- 4) Evitar préstamos innecesarios.
- 5) Optimizar oportunidades de operaciones de cambio.
- 6) Responder a las necesidades de información y de contabilidad.

La gestión de Tesorería tiene como objetivo dotar a la empresa de aquellos recursos financieros que le faciliten al normal desarrollo de su actividad y, a la vez, el incremento de la rentabilidad, (Santandreu 2017)

2.2.2.5. El valor del dinero en el tiempo:

Cualquier cantidad de dinero diferida en el tiempo, no tiene el mismo valor que tenía en el nacimiento de la obligación. Es decir, cobrar una cantidad en el momento de la venta, o cobrarla al cabo de 180 días no equivale a percibir la misma cantidad.

Santandreu (2017) argumenta que el hecho de tener que soportar durante 180 días un volumen determinado de inversión, obliga al empleo de unos recursos equivalentes para su sostenimiento. Estos recursos alternativos tienen un coste que pasamos a analizar.

2.2.2.6. Coste alternativo de los recursos:

En el caso de endeudamiento mediante recursos ajenos a corto o largo plazo, el coste es explícito, es decir, se conoce de antemano el mismo toda vez que obedece a una cláusula contractual con la institución financiera que la concede. Cuando se trate de recursos propios, el coste corresponde a la exigencia de rentabilidad del accionista. Sólo cuando el coste del recurso utilizado sea inferior a la rentabilidad de la inversión, ésta se puede considerar aceptable.

Santandreu (2017) dice que cuando el coste del producto financiero suponga un incremento de las cargas financieras incidirá en una merma en el margen de beneficios empresarial. Conocer el coste de los recursos alternativos es imprescindible, ya que sólo así se puede establecer una política de descuento de pronto pago a los proveedores, así como diseñar políticas de stocks.

2.2.2.7. Funciones y responsabilidades de la Tesorería:

A continuación se resaltan aquellos aspectos más sobresalientes en lo referente a las funciones y responsabilidades del cash manager o tesorero.

Según Santandreu (2017) las sub-áreas de gestión propias de la gestión de tesorería se pueden dividir en:

- Gestión de cobros.
- Gestión de pagos.
- Gestión de excedentes financieros a corto plazo.
- Gestión de necesidades financieras a corto plazo.
- Control y gestión de las condiciones bancarias.

La interrelación de estas sub-áreas conforma la gestión integral, toda vez que facilita al responsable:

- El control y planificación de la liquidez.

a. Política y Gestión de Cobros:

La primera fuente de financiación de la empresa corresponde a los cobros por la facturación que realiza.

Santandreu (2017) manifiesta que esta gestión se constituye en el principal motor de la gestión de la tesorería. El objetivo principal de la política de cobros consiste en acelerar el circuito en base a la reducción de los días de concesión de pago a los clientes para minimizar los gastos financieros del "float"; así como reducir el riesgo.

Por lo general las políticas de cobros devienen de la función comercial como condición de venta, si bien interviene el responsable financiero en mayor o menor medida.

La política de cobros debe contemplar:

- Plazo de pago concedido.
- Medios o instrumentos de cobro.
- Descuento por pronto pago.
- Medios de recobro en caso de impago.
- Intereses y gastos por demora.

b. Política y Gestión de Pagos:

Santandreu (2017) menciona que la política de cobros que deben implementar las empresas, ha de basarse en los principios invertidos a lo que se ha visto en la política y gestión de cobros, siempre que ello no entre en conflicto con una conducta ética.

Descrito el objetivo, podemos resumir la política y gestión de pagos como: Maximizar el período de tiempo que media desde la recepción de la mercancía hasta el pago efectivo de la misma.

En primer lugar hay que destacar el proceso administrativo de pagos, que comprende:

- Recepción de la mercancía.
- Fecha de la factura.
- Recepción de la factura.
- Contabilización
- Pago en la fecha de vencimiento.

Este proceso administrativo, comprende el plazo comercial, es decir, las condiciones pactadas con el vendedor, que se entienden desde la fecha de la factura a la fecha de pago.

No obstante, en función del medio elegido de pago, el efecto sobre la fecha real variará, según los casos.

El tiempo que transcurre desde el pago y el medio elegido en función al cargo real del pago representa el float o período de flotación, el cual también está íntimamente relacionado con el instrumento elegido de pago.

Por último, al período de tiempo que transcurre desde la recepción de los materiales al cargo en cuenta se le denomina plazo financiero.

En definitiva, este plazo financiero debe ser el más largo posible siempre que ello no represente mayor carga financiera a la empresa o, de haberla, ésta fuera inferior al coste de un recurso alternativo.

2.2.2.8. Presupuesto de Tesorería:

El presupuesto de tesorería es un instrumento de contabilidad que permite hacer las previsiones de tesorería a corto plazo. Pero, ¿qué es exactamente el presupuesto de tesorería?

Según Ramos (2015) argumenta que es un documento que recoge los movimientos de cobros y pagos previstos por la empresa para un período y determina el saldo final de tesorería.

En el caso del presupuesto de tesorería, su finalidad es conjugar para un periodo futuro los cobros y los pagos o gastos, determinando si se puede hacer frente a los pagos con los ingresos obtenidos en un periodo de tiempo. Y, en el caso de que se produzcan desajustes, se deben tomar las medidas correctoras.

Esta herramienta recoge los movimientos de tesorería muy a corto plazo. Se trata de gestionar los flujos de caja día a día, y su elaboración de periodicidad puede ser de 30, 60 o 90 días.

Recoge los cobros y pagos de los próximos días en base a la información aportada por otros departamentos. Hablamos aquí de información tipo pedidos de compra, ventas, vencimientos facturas. Por eso es importante destacar el hecho de que, con sólo los datos económicos, no se puede gestionar la tesorería, sino que hace falta una información adicional que permita anticipar problemas de liquidez.

El presupuesto de efectivo estima los recibos (flujos de entrada) y pagos (flujos de salida) de efectivo durante un período de tiempo. El presupuesto de efectivo está integrado con los diversos presupuestos de operación. Además, el presupuesto de inversiones de capital, los dividendos y los planes de financiamiento de deuda a largo plazo o de capital de la empresa afectan el presupuesto de efectivo.

- 1) **Recibos de efectivo estimados.** La fuente principal de los recibos de efectivo estimados proviene de las ventas de efectivo y los cobros de ventas a crédito. Además, los recibos de efectivo pueden obtenerse de planes de emisión de capital o financiamiento de deuda además de otras fuentes, tales como ingresos por intereses.
- 2) **Pagos de efectivo estimados.** Los pagos de efectivo estimados deben ser presupuestados para costos y gastos de operación tales como costos de producción, gastos de venta y gastos de administración. Además, los pagos de efectivo estimados pueden ser planteados para inversiones de capital, dividendos, pago de intereses o pagos de deuda a largo plazo.

2.2.2.9. Funciones de Tesorería:

Las principales funciones que debe desempeñar un departamento de tesorería incluyen gestión de los cobros, realización de los pagos a proveedores, control del cumplimiento de las condiciones bancarias, pagos de nóminas, gestión y cobertura de riesgo, etc.

Según Ramos (2015), manifiesta las siguientes funciones:

- Gestión de los cobros, realizando los ingreso en el/los banco/s de los distintos medios de pago utilizados por cada cliente para efectuar sus pagos (transferencia, cheque, pagaré, letra, recibos, etc.).
- Realización de los pagos a cada proveedor según el medio de pago que previamente hayamos elegido (transferencia, cheque, pagaré, letra, recibos, etc.).
- Contabilización de todas las operaciones relacionadas con la tesorería, como los cobros, los pagos, las transferencias, la previsión de intereses, etc.
- Controlar de forma estricta el cumplimiento de las condiciones pactadas con los bancos, tema que trataremos en capítulos posteriores.
- Pagos de nóminas.

- Control de las liquidaciones de intereses de todas las cuentas y la realización de las provisiones.
- Negociación de las condiciones/comisiones para cada una de las distintas operaciones que se realizan con los bancos (pagos en moneda nacional y en divisas, cheques, transferencias, compra/ venta de divisas, pagos/cobros de extranjero, etc.)
- Negociación, control y seguimiento de operaciones como el leasing, etc., operaciones que trataremos en capítulos posteriores.
- Toma de decisiones enfocadas a la búsqueda de financiación o de inversión de los excedentes, según el resultado obtenido al establecer la posición diaria.
- Del mismo modo, de igual forma que el tesorero calcula la posición diaria, tendrá que realizar provisiones a medio y largo plazo.
- Elaborar, controlar y vigilar el cash flow de la compañía, velando por su incremento y mejora.

2.2.3. LIQUIDEZ:

Granel (2018) manifiesta que la liquidez es fundamental para la supervivencia de la empresa, ya que supone la capacidad de ella para hacer frente a sus obligaciones de pagos mediante la rápida obtención de efectivo con sus activos. Pag. 1

Por ejemplo, una caja fuerte con un depósito es un activo de alta liquidez, ya que es fácilmente convertible en dinero en efectivo cuando sea necesario.

Para medir la liquidez de una empresa se utiliza el ratio de liquidez, con el que se calcula la capacidad que tiene ésta para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Así pues, se puede averiguar la solvencia en efectivo de una empresa y su capacidad para seguir siendo solvente ante cualquier imprevisto.

2.2.3.1. Ratios financieros

Olivera (2011) manifiesta que los ratios financieros son instrumentos que se emplean para analizar e interpretar los Estados Financieros de una empresa, en un periodo dado. Los estados financieros son documentos contables debidamente sustentados y expresados en términos monetarios que muestran la situación financiera y económica de una empresa por un periodo determinado.

2.2.3.2. Análisis de Liquidez:

La liquidez es la capacidad que tiene una empresa de generar los fondos suficientes para pagar sus obligaciones de corto plazo a su vencimiento. Es decir, la liquidez se define simplemente como el poder de pago que tiene la compañía a corto plazo.

Los indicadores que se obtienen aquí muestran la facilidad o la dificultad que tienen las empresas para convertir sus activos corrientes en efectivo. Por ejemplo, el Análisis de la liquidez de una empresa es elemental para los acreedores, debido a que si la empresa presenta una liquidez deficiente, puede traducirse en que tendrá alta probabilidad de incumplir en los pagos de la obligación. Este mismo indicador es utilizado por los bancos, no solo para analizar la capacidad de pago de una empresa, sino también de las personas naturales a las que les presta dinero.

Es importante que tenga en cuenta el concepto de activos corrientes y pasivos corrientes. Los primeros, son activos que se supone se pueden convertir en efectivo en el término de un año, los segundos son pasivos que se deben pagar en el término de un año. Dado lo anterior, la liquidez depende de la calidad de los activos corrientes con que cuenta la empresa, teniendo en cuenta qué tan fácil es convertirlos en efectivo frente a la urgencia o vencimiento de los pasivos.

a) Razón Corriente:

También se le conoce bajo el nombre de "Índice de Liquidez", "Razón de Capital de Trabajo" y "Prueba de Solvencia", entre otras. La Razón Corriente es la relación que hay entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. Su resultado se interpreta como "número de veces", es decir, que por cada peso que debe pagar en pasivos corrientes, tiene en activos corrientes "X" soles para responder a esas obligaciones, según haya sido el resultado. La Razón Corriente se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón Corriente} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

b) Capital de Trabajo:

También se le conoce como Capital neto de trabajo y no es en sí una razón o índice financiero, es mejor una forma de complementar la evaluación de la razón corriente en términos absolutos (diferencia que existe entre dos cuentas). Es decir que el capital de trabajo corresponde al valor de los activos corrientes necesarios para que la empresa desarrolle su actividad económica eficientemente. El capital de trabajo se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activos Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

c) La Prueba Ácida:

La Prueba Ácida indica la capacidad que tiene la empresa de pagar las deudas a corto plazo sin contar con los inventarios. Es decir que da la posibilidad de conocer la facilidad que tiene la empresa para convertir en efectivo sus activos corrientes sin tener en cuenta sus inventarios. Pero usted se podría preguntar: ¿Por qué no se tienen en cuenta los inventarios para hallar la liquidez de la empresa? El argumento es que los inventarios por ser más lentos de convertir en efectivo debido a que deben pasar por un proceso de compra, de procesamiento, de acumulación y venta, no representan una garantía para conocer con exactitud la Liquidez Inmediata de la empresa.

También se le conoce como "Índice de liquidez inmediata". La Prueba Ácida es un complemento de la Razón Corriente, la cual se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Prueba Ácida} = (\text{Activos Corrientes} - \text{Inventario}) / \text{Pasivos Corrientes}$$

d) Razón del Activo Corriente:

Aunque no es un índice que ayuda a determinar la capacidad de pago de una empresa, es muy útil cuando se le compara con el promedio de la actividad o el comportamiento de períodos anteriores. Este indicador se calcula para investigar la forma como en la empresa se están asignando los recursos entre los diferentes tipos de activos, de manera tal que permita determinar si la compañía tiene la proporción de activos adecuada de acuerdo a la actividad que desarrolla. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón del Activo Corriente} = \text{Activos Corrientes} / \text{Activos Totales}$$

4) HIPOTESIS:

Las debilidades en el control interno de tesorería inciden negativamente en la liquidez de la Empresa Los Cipreses SAC – Trujillo en el año 2017, ocasionados por adelantos de sueldos que no son controlados, falta de formatos para medir la responsabilidad de las personas que están a cargo del dinero, lo cual esto conlleva a que la liquidez de la entidad se vea afectada.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
Debilidades en el control interno de Tesorería	Aquella Actividad de gestión en todas las empresas cuyo objetivo prioritario es manejar el control del dinero para poder realizar la recaudación oportuna y cumplir con las obligaciones contraídas.	Operaciones de Tesorería	Importe de facturas de compras de materiales de construcción
			Importe de adelantos de sueldos
			Importe de Contratos de servicios
			Importe de penalidad por falta de control en obligaciones por pagar
Liquidez	Es la capacidad que tiene la empresa para convertir sus activos en efectivo de forma inmediata sin generar una pérdida de valor significativa.	Liquidez	Razón Corriente
			Razón del Activo Corriente

3.2 Diseño de investigación

1. Investigación No experimental – Descriptiva:

Hernández R. (2014) menciona que la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hace en esta investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural.

Según Hernández R. (2014) argumenta que los diseños transaccionales descriptivo tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas y proporcionar su descripción.

Estudio	T1
Tesorería	Documentos económicos

3.3 Unidad de estudio

Empresa Los Cipreses SAC.

3.4 Población

Estados Financieros e información económica de los procedimientos operativos en el área de tesorería de la empresa Los Cipreses SAC.

3.5 Muestra (muestreo o selección)

Información económica de los procedimientos operativos en el área de tesorería de la empresa Los Cipreses SAC del año 2017.

3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

- **Guía de observación:**

Para conocer características del problema o evaluar situaciones. Como procedimiento, puede utilizarse en distintos momentos de una investigación más compleja. En su etapa inicial se usa en el diagnóstico del problema es de gran utilidad en el diseño de la investigación. Al finalizar la investigación la observación puede llegar a predecir las tendencias y desarrollo de los fenómenos, de un orden mayor de generalización.

- **Instrumentos de Observación:**

Hoja de registro, guía de análisis contenido.

- **El análisis de Contenido:**

Permitirá reducir y sistematizar cualquier tipo de información acumulado (documentos escritos, etc.) en datos, respuestas o valores correspondientes a variables que investigan en función de un problema. El análisis de contenido se realizara utilizando la entrevista al Jefe de Tesorería.

- **Para el procesamiento de información**

Hoja de Cálculo Excel:

Cuantificando los datos, para tener valores de los presupuestos, cuadros, comparaciones, tendencias, etc.

Análisis Documental:

- Instrumentos: Libros, Tesis de pre grado, revistas especializadas.
- Análisis de datos: Hoja electrónica Excel (cuadros, gráficos).

3.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Aplicación Piloto:

En este procedimiento aplicamos el piloto de evaluar resultados previos en base a un buen marco teórico.

Selección Información:

En este procedimiento se decide qué información es relevante y necesario en el proyecto.

Recolección Información:

En este procedimiento se recaba toda la información seleccionada para la elaboración del proyecto.

Presentación Resultados:

En este procedimiento se muestran el trabajo realizado con la información que se seleccionó y recolecto.

Discusión resultados:

En este procedimiento se analizan y discuten los resultados presentados.

Elaboración de conclusiones y sugerencias:

Luego de discutir los resultados se realiza la conclusión a la que se ha llegado del proyecto y se dan las sugerencias del caso.

Redacción Informe:

Es el último procedimiento, en donde se redacta todo el proyecto ya previamente elaborado en borradores.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1 RESEÑA HISTORICA:

La empresa LOS CIPRESES SAC, fue fundada en el 14 de agosto del año 2003, a la actualidad tiene una amplia experiencia y viene operando en el mercado nacional, específicamente en el ramo de la construcción civil, en la consultoría de Obras y en el Alquiler de Maquinarias Pesada.

El equipo de profesionales posee una amplia experiencia en la CONSTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES, CONSULTORIA DE OBRAS Y EN EL SERVICIO DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA, ejecutando obras directamente para clientes Privados o Estatales, ofreciendo un servicio de calidad y en el tiempo oportuno – Pactado.

La infraestructura de la empresa permite brindar la solución integral a todos los problemas relacionados con el ámbito de la construcción, abarcando desde los nuevos proyectos, hasta el área de mantenimiento. Actualmente cuenta con todo el soporte técnico y administrativo necesario para realizar y ejecutar las obras.

Los trabajos se ejecutan cumpliendo las normas técnicas de construcción y reglamentos de seguridad e higiene vigentes, incorporándose el sistema integrado de seguridad salud ocupacional, protección ambiental y normas legales del país.

4.1.1 Visión

Ser la empresa de ingeniería, construcción y alquiler de maquinaria pesada líder en los sectores de construcción e industria, reconocida en el ámbito nacional.

4.1.2 Misión

Brindarle la solución integral en construcción e infraestructura a nuestros clientes, en los plazos establecidos cumpliendo los estándares de calidad seguridad y medio ambiente. Trabajando en un primer entorno que contribuya al desarrollo personal y profesional de nuestra gente y asegurando el retorno a la empresa y sociedad.

4.1.3 Valores

- **Cumplimiento:** Es culminar antes del plazo o en el plazo, los compromisos que asumimos con nuestros clientes, con nuestro equipo y con terceros, logrando así formar una cultura de compromiso en cada una de nuestras actividades.
- **Calidad:** viene determinada por todos los integrantes del equipo, internos y externos, y debe estar impulsada por la filosofía de añadir valor a los clientes.
- **Seriedad:** Es la ética y profesionalismo que demostramos en todas las labores que realizamos, cumpliendo lo que decimos que hacemos, sirviendo a nuestros clientes de acuerdo al contrato, fomentando un clima de trabajo de colaboración, confraternidad y transmisión de nuestros valores, y manteniendo el principio de honestidad en nuestras prácticas comerciales.
- **Eficiencia:** Se refiere a nuestro esfuerzo dirigido a mejorar la productividad en todas las áreas de la empresa, a través del cumplimiento de nuestros procesos de gestión, innovando, reduciendo costos y mejorando nuestros márgenes de producción.
- **Comunicación:** poner en común información, conocimiento y experiencia, que deben de fluir entre todos los niveles y en todas las direcciones de la empresa, y hacia el cliente, para conocimiento del estado de la misma, para facilitar la toma de decisiones y la implicación de todos los trabajadores en su buen funcionamiento.
- **Confianza:** Nos basamos en la confianza de nuestros clientes y socios en nuestros servicios y principios éticos empresariales.
- Mejora continua, desarrollo personal y profesional de nuestros trabajadores

4.1.4 SERVICIOS:

La Empresa Los Cipreses SAC, está dedicada a la construcción - edificación y al alquiler de maquinaria pesada como:

EDIFICACIONES Y CONSTRUCCION



CORTE DE LA RASANTE Y SUBRASANTE



CONSTRUCCION DE EDIFICACIONES



ESPARCIMIENTO DE CARPETA ASFALTICA



CARGADOR FRONTAL



MOTONIVELADORA



RODILLO COMPACTADOR



VOLQUETES



VOLQUETE CISTERNA



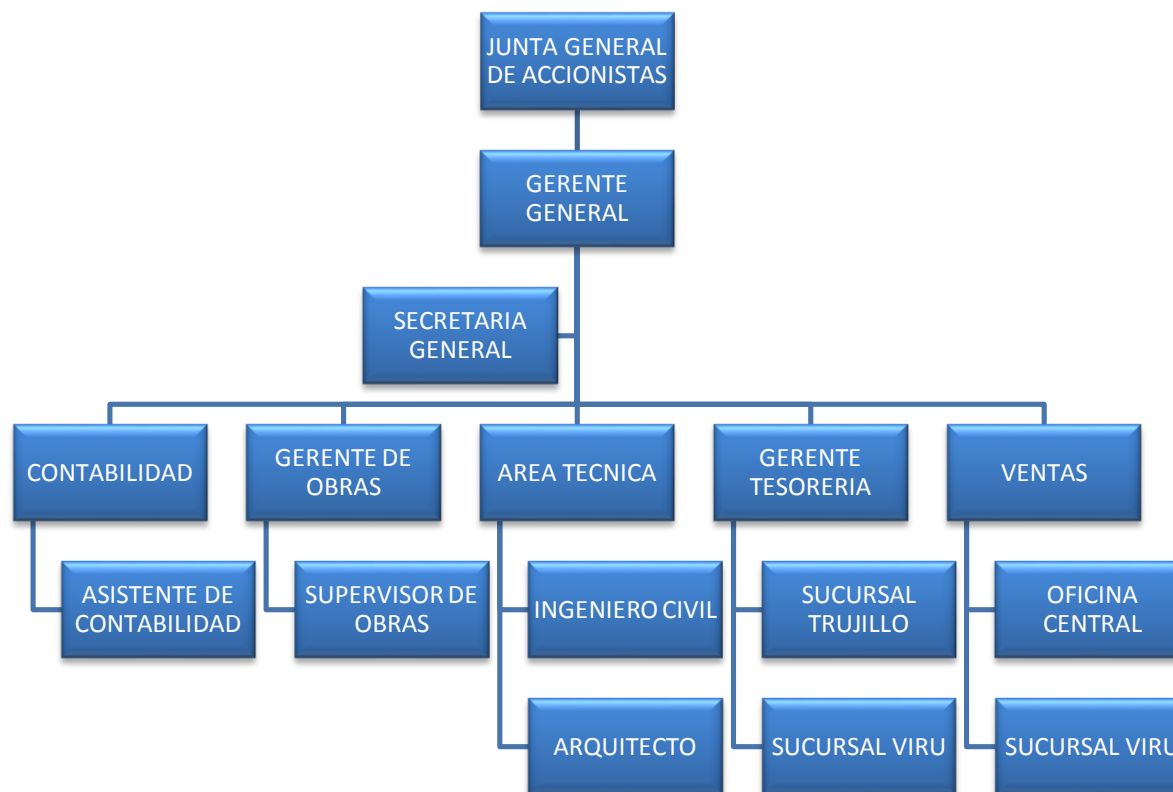
MEZCLADORA DE CONCRETO



PLANCHA COMPACTADORA



4.1.5 ORGANIGRAMA:



FUENTE: Empresa Los Cipreses S.A.C.

DESCRIPCION: Se observa el organigrama funcional de la Empresa Los Cipreses S.A.C.

4.2 Análisis del Control Interno del Área de Tesorería:

A través de la entrevista realizada al Jefe de Tesorería (ver anexo 1), se comprobó que existen varios puntos críticos en el área. Esto fue comprobado por la observación realizada (ver anexo 2). A continuación se detallan los puntos críticos detectados:

- El área carece de políticas de gestión de tesorería en cuanto al manejo del ingreso y salida del efectivo, por lo que las funciones no están definidas. Si existe una persona responsable del área, pero no se han establecido sus funciones y responsabilidades.
- No existe un Flujograma del proceso de Tesorería, por lo que las actividades del área se realizan por la práctica cotidiana, a través de un control ineficiente. Este proceso es cambiado constantemente.
- Los gastos se registran según comprobantes de pago y aquellos que no tienen sustento se registran aparte, pero hay compras o gastos que se compran sin boleta o factura con el fin de ahorrar costos, y muchas veces los gastos menores no tienen sustento.
- La salida de dinero que se realiza no cuenta con una autorización formal del Jefe del área de tesorería. Los formatos utilizados no están diseñados con información que permita un control eficiente de los fondos de efectivo.
- Algunos gastos o cuentas que se deben pagar son entregados a personas como concepto de cuentas a rendir, pero no son controlados efectivamente como los pagos de arbitrios. Se detectó que en meses anteriores el dinero fue entregado al colaborar de la empresa para que haga efectivo el pago y este en repetidas oportunidades no fue realizado.

4.2.1. Incidencia en la liquidez de la empresa debido a compras de materiales con precios alterados:

En la empresa Los Cipreses SAC al analizar las compras que se realizan debido al abastecimiento en las obras de construcción, se pudo identificar, que los costos de 3 facturas, tenían precios alterados, debido a que los costos de los materiales estaban un poco más elevado del precio de mercado, como se muestra a continuación:

Tabla N° 1: CUADRO DE COSTOS DE MATERIALES – SEGÚN MERCADO

Cantidad	Descripción	Precio Unit.	Total
40 bls.	Pegamento Celima Extra fuerte	S/. 26.50	S/. 1,060.00
158.40 m2	Porcelanato unicolor hueso 60x60	S/. 22.00	S/. 3,484.80
			S/. 4,544.80
EXCEDENTE EN COMPARACION A LA F0003-000030			S/. 771.20

Fuente: Empresa Los Cipreses SAC.

Según la Tabla N° 1, muestra en detalle el costo que se debió gastar por la compra de materiales de construcción, la cual demuestra que los costos fueron alterados con fines deshonestos que perjudican a la empresa, siendo la pérdida de S/. 771.20 soles.

FIGURA N° 3: FACTURA ANALIZADA DEL MES DE NOVIEMBRE 2017

CANT	DESCRIPCIÓN	P. UNIT.	VALOR DE VENTA
15	Carretillas Truper	190.00	2850.00
25	Palancas cucharas tramontina	29.00	725.00
08	Barreras Frenos Tramontina	75.00	600.00
SUB-TOTAL			3538.14
I.G.V. 18%			636.86
TOTAL			4145.00

Comercial Ferretera Brandon
 R.U.C. 10459219051
FACTURA
 0001- N° 001010
 20440467769
 Fecha: 17 - Noviembre - 2017
 Cliente: Los Cipreses SAC
 Av. America Norte N° 967
 CANCELADO
 Fecha: 17 - Noviembre - 2017
 Cuatro mil ciento setenta y cinco y 00/100 soles

Fuente: Empresa Los Cipreses SAC.

Como se muestra en la Figura N° 3, se realizó la compra de 15 carretillas truper, 25 palanas cucharas tramontina y 8 barretas fierro tramontina, la cual al analizar los costos unitarios de dichos materiales, se puede ver que las carretillas truper tienen un costo unitario de S/. 190.00 soles, la cual su costo de mercado es de S/. 160.00 soles por mayor, las palanas cucharas tramontina tienen un costo unitario según factura de S/. 29.00 soles, la cual su costo de mercado es de S/. 24.00 soles por mayor, y las barretas fierro tramontina tiene un costo unitario según factura de S/. 75.00 soles, siendo su costo de mercado de S/. 65.00 soles, a continuación se muestra la comparación de costos para medir la pérdida:

Tabla N° 2: CUADRO DE COSTOS DE MATERIALES – SEGÚN MERCADO

Cantidad	Descripción	Precio Unit.	Total
15 unid	Carretilla Truper	S/. 160.00	S/. 2,400.00
25 unid	Palana Cuchara Tramontina	S/. 24.00	S/. 600.00
8 unid	Barreta fierro Tramontina	S/. 65.00	S/. 520.00
			S/. 3,520.00
EXCEDENTE EN COMPARACION A LA F0001-001010			S/. 655.00

Fuente: Empresa Los Cipreses SAC.

Según la Tabla N° 2, muestra en detalle el costo que se debió gastar por la compra de materiales de construcción, la cual demuestra que los costos fueron alterados con fines deshonestos que perjudican a la empresa, siendo la pérdida de S/. 655.00 soles.

Figura N° 4: FACTURA ANALIZADA DEL MES DE DICIEMBRE 2017

Medida		Código	Descripción	Cantidad	P. Unitario	Valor Venta
UND	020050001		LAV MANCORA BLANCO	12.000	44.500	534.00
PZA	020180002		TANQUE RAPID JET PLUS BLANCO	10.000	58.000	580.00
PZA	020180001		TAZA RAPID JET PLUS BLANCO	10.000	89.900	899.00
PZA	021000002		ECO - LLAVE 1/2 P LAVATORIO CUERPO CHICO	12.000	48.900	586.80
PZA	020250002		URINARIO BAMBÍ BLANCO	5.000	112.100	560.50
PZA	021000009		ECO - LLAVE 1/2 P/URINARIO	5.000	74.900	374.50
PZA	020450003		ASTO TREBOL REDONDO NSD BLANCO CAIDA	10.000	22.000	229.00
PZA	021190002		PED UNIVERSAL BLANCO	12.000	41.600	499.20
PZA	021400008		TUBO ABASTO 1/2 TREBOL	12.000	12.900	154.80
PZA	021400009		TUBO ABASTO 7/8 TREBOL	10.000	11.900	119.00
PAR	990010004		UÑAS SUJECION GALVANIZADA INC/PERNOS	12.000	4.000	48.00
PZA	021400001		KIT DESAGUE Y TRAMPA P PVC TREBOL	12.000	15.000	180.00
PAR	990010003		PERNOS ANCLAJE CHICOS	10.000	2.100	21.00
UND	990010055		ANILLO DE CERA CIGUIA MASTER'S	10.000	4.000	40.00

Son: CUATRO MIL OCHOCIENTOS VEINTICINCO Y 80/100 SOLES		OP.GRAVADA	4,089.66
GRAFICA ALEXANDRA SAC <small>Av. España N°2095 Tel: 070980 RUC: 20482100407 SERIE: 903 DEL 019900 AL 019999 AUT. N°1190872063 - F.I. 05-06-2017</small>		IGV 18%	736.14
		IMPORTE TOTAL S/	4,825.80

Fuente: Empresa Los Cipreses SAC.

Como se muestra en la Figura N° 4, se realizó la compra de 12 lavatorios mancora blanco, 10 tanque rapid jet plus blanco, 10 taza rapid jet blanco, 12 eco – llave ½ para lavatorio cuerpo chico, 5 urinarios bambi blanco, 5 eco – llave ½ para urinario, 10 Asto trébol redondo nso blanco caída normal, 12 pedestales universales blanco, 12 tubo abasto ½ trébol, 10 tubo de abasto 7/8 trébol, 12 uñas de sujeción galvanizada, 12 kit de desagüe y trampa PVC trébol, 10 pernos de anclaje chicos, 10 anillos de cera con guía, la cual según la factura, todos estos productos tienen precios un poco elevados, por ello se muestra a continuación la comparación de costos para medir la pérdida:

Tabla N° 3: CUADRO DE COSTOS DE MATERIALES – SEGÚN MERCADO

Cantidad	Descripción	Precio Unit.	Total
12 unid	LAVATORIO MANCORA BLANCO	S/. 36.80	S/. 441.60
10 unid	TANQUE RAPID JET PLUS BLANCO	S/. 53.10	S/. 531.00
10 unid	TAZA RAPID JET PLUS BLANCO	S/. 82.10	S/. 821.00
12 unid	ECO-LLAVE ½ P LAVATORIO C CHICO	35.63	427.56
05 unid	URINARIO BAMBI BLANCO	108.01	540.05
05 unid	ECO-LLAVE ½ P URINARIO	58.49	292.45
10 unid	ASTO TREBOL REDONDO BLANCO CN	18.50	185.00
12 unid	PEDESTAL UNIVERSAL BLANCO	36.40	436.80
12 unid	TUBO ABASTO ½ TREBOL	10.00	120.00
10 unid	TUBO ABASTO 7/8 TREBOL	11.90	119.00
12 unid	UÑAS SUJECION GALVANIZADA INC/P.	3.00	36.00
12 unid	KIT DESAGUE Y TRAMPA PVC TREBOL	12.50	150.00
10 unid	PERNOS ANCLAJE CHICOS	1.60	16.00
10 unid	ANILLO DE CERA C/GUIA MASTERS	3.20	32.00
			S/. 4,148.46
	EXCEDENTE EN COMPARACION A LA F0001-001010		S/. 677.34

Fuente: Empresa Los Cipreses SAC.

Según la Tabla N° 3, muestra en detalle el costo que se debió gastar por la compra de materiales de construcción, la cual demuestra que los costos fueron alterados con fines deshonestos que perjudican a la empresa, siendo la perdida de S/. 677.34 soles.

**TABLA N° 4: CUADRO DE RESUMEN DE PERDIDAS POR COMPRAS DE
MATERIALES. OCTUBRE – DICIEMBRE 2017**

FACTURA	TOTAL FACT.	TOTAL MERC.	PERDIDA
FACTURA 0003-000030	S/. 5,316.00	S/. 4,544.80	S/. 771.20
FACTURA 0001-001010	S/. 4,175.00	S/. 3,520.00	S/. 655.00
FACTURA 001-00019859	S/. 4,825.80	S/. 4,148.46	S/. 677.34
	S/. 14,316.80	S/. 12,213.26	S/. 2,103.54

Fuente: Empresa Los Cipreses SAC.

En esta Tabla N° 4, se muestra que la pérdida total por estas 3 facturas con precios alterados es de S/. 2,103.54 soles, siendo un golpe para la liquidez de la empresa, por motivo que no hay un mecanismo de control que monitoree las operaciones que concierne a la salida del dinero, con la finalidad de aportar bienestar a la liquidez de la empresa, ya que estos tipos de modalidad que se lleva a cabo, son complicados de detectar, pero se tiene que controlar y monitorear para que no se repita porque son materiales que de tiempo en tiempo se compran.

**Tabla N° 5: MERMA DE LIQUIDEZ DEL TRIMESTRE 2017 POR LA COMPRA DE
MATERIALES CON PRECIOS ALTERADOS**

$$\% \text{ DE MERMA} = \frac{\text{MERMA DEL TRIMESTRE}}{\text{ACTIVO CORRIENTE}} = \frac{\text{S/. } 2,103.54}{\text{S/. } 195,917.72} = 1.07\%$$

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla N° 5, el porcentaje de pérdida que representa en comparación con el activo corriente es de 1.07%, la cual es un pequeño porcentaje del activo corriente, pero es una pérdida para la empresa.

Tabla N° 6: LIQUIDEZ CORRIENTE CON PRECIOS ALTERADOS

LIQUIDEZ CORRIENTE	=	ACTIVO CORRIENTE	=	S/. 195,917.72	=	0.249
CON MERMA		PASIVO CORRIENTE		S/. 784,675.53		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 7: LIQUIDEZ CORRIENTE SIN PRECIOS ALTERADOS

Se suma el valor de pérdida del trimestre de S/. 2,103.54 al Activo Corriente, para poder evaluar la incidencia de liquidez perdida.

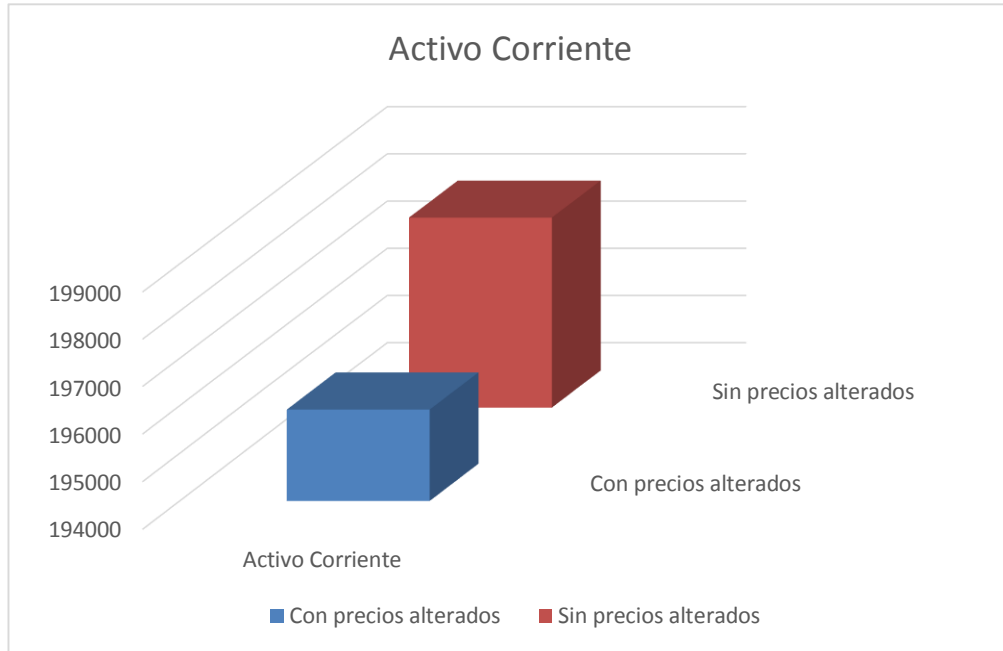
LIQUIDEZ CORRIENTE	=	ACTIVO CORRIENTE	=	S/. 198,021.26	=	0.252
SIN MERMA		PASIVO CORRIENTE		S/. 784,675.53		

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: La empresa muestra en la Tabla N° 6 una Liquidez corriente de 0.249 en el último trimestre 2017. Es decir por cada S/. 1.00 sol de obligaciones a corto plazo vigentes, la empresa cuenta con S/. 0.249 de activos corrientes para cubrirlo. Pero en la Tabla N° 7 se tiene una liquidez corriente de 0.252 en el último trimestre 2017, significando que por cada S/. 1.00 de obligaciones a corto plazo, la empresa cuenta con S/. 0.252 soles de activos corrientes para cubrirlo.

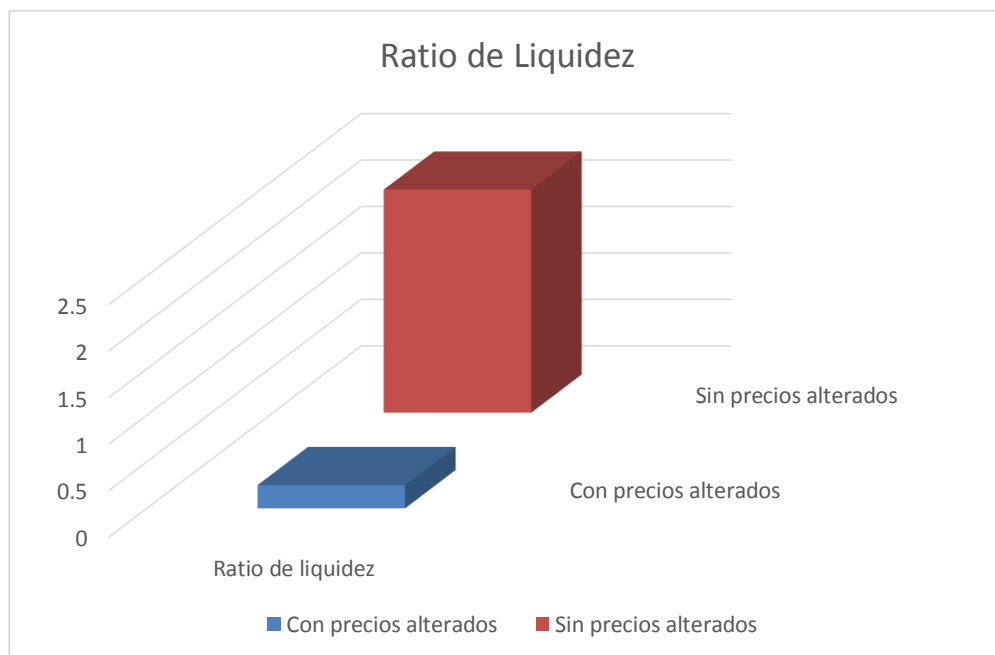
Al realizar la comparación de estas dos operaciones que se muestran en la Tabla N°6 y N° 7, se aprecia que se incide de manera negativa en la liquidez de la empresa, siendo la diferencia de 0.003.

FIGURA N° 5: GRAFICO COMPARATIVO DEL ACTIVO CORRIENTE



Fuente: Elaboración Propia

FIGURA N° 6: GRAFICO COMPARATIVO DEL RATIO DE LIQUIDEZ

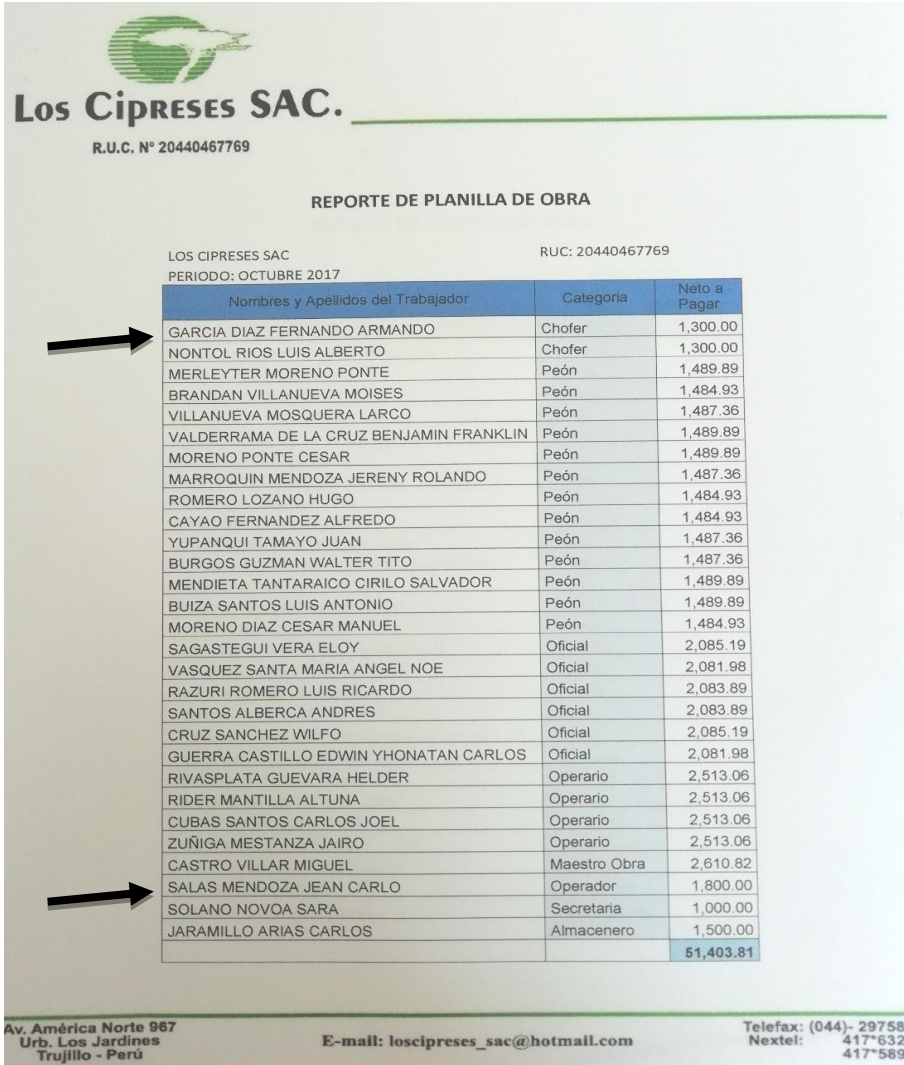


Fuente: Elaboración Propia

4.2.2. Incidencia en la liquidez a causa de Adelantos de sueldos al Personal.

La empresa incurrió en adelantos de sueldo a sus trabajadores, la cual cuando se realizó el análisis de información, se pudo identificar que se había dado un doble pago, ya que sus sueldos eran cancelados con normalidad sin efectuar el descuento por el adelanto de sueldo, siendo por una falta de comunicación entre tesorería y el área de personal.

FIGURA N° 7: REPORTE DE PLANILLA DE OBRA – OCTUBRE 2017



Los Cipreses SAC.
R.U.C. N° 20440467769

REPORTE DE PLANILLA DE OBRA

LOS CIPRESSES SAC RUC: 20440467769
PERIODO: OCTUBRE 2017

Nombres y Apellidos del Trabajador	Categoría	Neto a Pagar
GARCIA DIAZ FERNANDO ARMANDO	Chofer	1,300.00
NONTOL RIOS LUIS ALBERTO	Chofer	1,300.00
MERLEYTER MORENO PONTE	Peón	1,489.89
BRANDAN VILLANUEVA MOISES	Peón	1,484.93
VILLANUEVA MOSQUERA LARCO	Peón	1,487.36
VALDERRAMA DE LA CRUZ BENJAMIN FRANKLIN	Peón	1,489.89
MORENO PONTE CESAR	Peón	1,489.89
MARROQUIN MENDOZA JERENY ROLANDO	Peón	1,487.36
ROMERO LOZANO HUGO	Peón	1,484.93
CAYAO FERNANDEZ ALFREDO	Peón	1,484.93
YUPANQUI TAMAYO JUAN	Peón	1,487.36
BURGOS GUZMAN WALTER TITO	Peón	1,487.36
MENDIETA TANTARAICO CIRILO SALVADOR	Peón	1,489.89
BUIZA SANTOS LUIS ANTONIO	Peón	1,489.89
MORENO DIAZ CESAR MANUEL	Peón	1,484.93
SAGASTEGUI VERA ELOY	Oficial	2,085.19
VASQUEZ SANTA MARIA ANGEL NOE	Oficial	2,081.98
RAZURI ROMERO LUIS RICARDO	Oficial	2,083.89
SANTOS ALBERCA ANDRES	Oficial	2,083.89
CRUZ SANCHEZ WILFO	Oficial	2,085.19
GUERRA CASTILLO EDWIN YHONATAN CARLOS	Oficial	2,081.98
RIVASPLATA GUEVARA HELDER	Operario	2,513.06
RIDER MANTILLA ALTUNA	Operario	2,513.06
CUBAS SANTOS CARLOS JOEL	Operario	2,513.06
ZUÑIGA MESTANZA JAIRO	Operario	2,513.06
CASTRO VILLAR MIGUEL	Maestro Obra	2,610.82
SALAS MENDOZA JEAN CARLO	Operador	1,800.00
SOLANO NOVOA SARA	Secretaria	1,000.00
JARAMILLO ARIAS CARLOS	Almacenero	1,500.00
		51,403.81

Av. América Norte 967
Urb. Los Jardines
Trujillo - Perú

E-mail: loscipreses_sac@hotmail.com

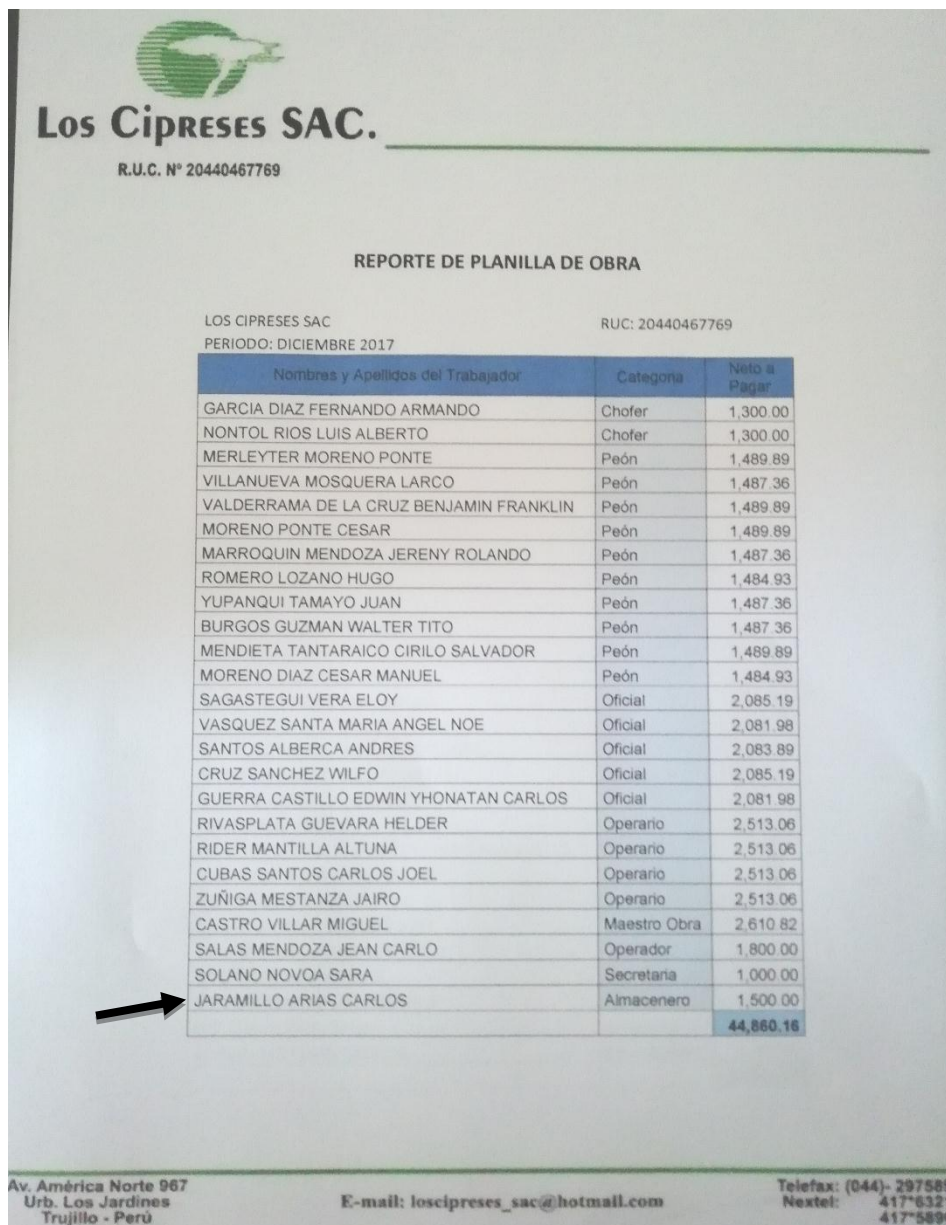
Telefax: (044)- 297589
Nextel: 417*6321
417*5890

Fuente: Empresa Los Cipreses SAC.

En la Figura N° 7, El Sr. García Díaz Fernando Armando, chofer de la empresa, pidió un adelanto de sueldo el 12 de octubre del 2017 por un monto de S/. 300.00 soles, asimismo el Sr. Jean Carlo Salas Mendoza, operador de maquinaria pesada, solicitó un adelanto de sueldo el 20 de octubre del 2017 por un monto de S/. 250.00 soles, la cual como se

de octubre del 2017 por un monto de S/. 500.00 soles, el Sr. Nontol Ríos Luis Alberto, pidió un adelanto de sueldo el día 21 de noviembre del 2017 por un monto de S/250.00 soles, la cual como se muestra en el reporte de planilla se le cancelo el total de su remuneración sin descuento alguno.

FIGURA N° 9: REPORTE DE PLANILLA DE OBRA – DICIEMBRE 2017



Los Cipreses SAC.
R.U.C. N° 20440467769

REPORTE DE PLANILLA DE OBRA

LOS CIPRESES SAC RUC: 20440467769
PERIODO: DICIEMBRE 2017

Nombres y Apellidos del Trabajador	Categoría	Neto a Pagar
GARCIA DIAZ FERNANDO ARMANDO	Chofer	1,300.00
NONTOL RIOS LUIS ALBERTO	Chofer	1,300.00
MERLEYTER MORENO PONTE	Peón	1,489.89
VILLANUEVA MOSQUERA LARCO	Peón	1,487.36
VALDERRAMA DE LA CRUZ BENJAMIN FRANKLIN	Peón	1,489.89
MORENO PONTE CESAR	Peón	1,489.89
MARROQUIN MENDOZA JERENY ROLANDO	Peón	1,487.36
ROMERO LOZANO HUGO	Peón	1,484.93
YUPANQUI TAMAYO JUAN	Peón	1,487.36
BURGOS GUZMAN WALTER TITO	Peón	1,487.36
MENDIETA TANTARAICO CIRILO SALVADOR	Peón	1,489.89
MORENO DIAZ CESAR MANUEL	Peón	1,484.93
SAGASTEGUI VERA ELOY	Oficial	2,085.19
VASQUEZ SANTA MARIA ANGEL NOE	Oficial	2,081.98
SANTOS ALBERCA ANDRES	Oficial	2,083.89
CRUZ SANCHEZ WILFO	Oficial	2,085.19
GUERRA CASTILLO EDWIN YHONATAN CARLOS	Oficial	2,081.98
RIVASPLATA GUEVARA HELDER	Operario	2,513.06
RIDER MANTILLA ALTUNA	Operario	2,513.06
CUBAS SANTOS CARLOS JOEL	Operario	2,513.06
ZUÑIGA MESTANZA JAIRO	Operario	2,513.06
CASTRO VILLAR MIGUEL	Maestro Obra	2,610.82
SALAS MENDOZA JEAN CARLO	Operador	1,800.00
SOLANO NOVOA SARA	Secretaria	1,000.00
JARAMILLO ARIAS CARLOS	Almacenero	1,500.00
		44,860.16

Av. América Norte 967
Urb. Los Jardines
Trujillo - Perú

E-mail: loscipreses_sac@hotmail.com

Telefax: (044)- 297589
Nextel: 417*6321
417*5899

Fuente: Empresa Los Cipreses SAC.

En la Figura N° 9, El Sr. Jaramillo Arias Carlos, almacenero de obra de la empresa, pidió un adelanto de sueldo el 09 de diciembre del 2017 por un monto de S/. 350.00 soles, la cual como se muestra en el reporte de planilla se le cancelo el total de su remuneración sin descuento alguno.

Estas pérdidas de liquidez se da, por un funcionamiento informal dentro de la entidad, ya que los trabajadores se acercan al Gerente de la empresa para pedir un adelanto de sueldo manifestando sus razones y el Gerente lo deriva al área de tesorería para que efectúe dichos adelantos, pero entre el área de tesorería y el área de personal, no existe comunicación, y debido a esto se generan estas pérdidas; porque tesorería asume que el Gerente comunica al área de personal para dicho descuento de planilla y Gerencia asume que tesorería emitirá el reporte por el adelanto efectuado al área de personal.

Por ello en la Figura N° 5, Figura N° 6 y Figura N° 7, se resalta los nombres de los trabajadores con el detalle de sus remuneraciones que se repite cada mes, las cuales no fueron descontadas por el área de personal, ocasionando una pérdida, por el dinero adelantado a los trabajadores, a continuación se muestra la información:

**TABLA N° 8: REPORTE DE PRÉSTAMO AL PERSONAL
OCTUBRE A DICIEMBRE 2017**

RELACION DE PRESTAMOS AL PERSONAL DE OCTUBRE – DICIEMBRE DE 2017			
FECHA	TRABAJADOR	CARGO	IMPORTE
12-10-17	Fernando Armando García Díaz	Chofer	S/. 300.00
20-10-17	Jean Carlo Salas Mendoza	Operador	S/. 250.00
14-11-17	Sara Solano Novoa	Secretaria	S/. 400.00
15-11-17	Miguel Castro Villar	Maestro Obra	S/. 500.00
21-11-17	Luis Alberto Nontol Ríos	Chofer	S/. 250.00
09-12-17	Carlos Jaramillo Arias	Almacenero	S/. 350.00
TOTAL			S/. 2,050.00

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla N°5 se muestra la pérdida de efectivo que se dio a consecuencia de una falta de comunicación entre el área de tesorería y de personal, la cual suma el valor de S/. 2,050.00 soles, siendo una cantidad significativa, teniendo como tiempo de análisis solo el último trimestre del año, lo cual en un año puede ocasionar pérdidas aún mayores.

Tabla N° 9: MERMA DE LIQUIDEZ DEL TRIMESTRE 2017 POR ADELANTOS DE SUELDO AL PERSONAL

$$\% \text{ DE MERMA} = \frac{\text{MERMA DEL TRIMESTRE}}{\text{ACTIVO CORRIENTE}} = \frac{\text{S/. } 2,050.00}{\text{S/. } 195,917.72} = 1.05\%$$

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla N° 9, el porcentaje de pérdida que representa en comparación con el activo corriente es de 1.05%, la cual es un pequeño porcentaje del activo corriente, pero es una pérdida para la empresa.

Tabla N° 10: LIQUIDEZ CORRIENTE CON ADELANTOS DE SUELDO

$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE CON MERMA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{\text{S/. } 195,917.72}{\text{S/. } 784,675.53} = 0.249$$

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 11: LIQUIDEZ CORRIENTE SIN ADELANTOS DE SUELDO

Se suma el valor de pérdida del trimestre de S/. 2,050.00 al Activo Corriente, para poder evaluar la incidencia de liquidez perdida.

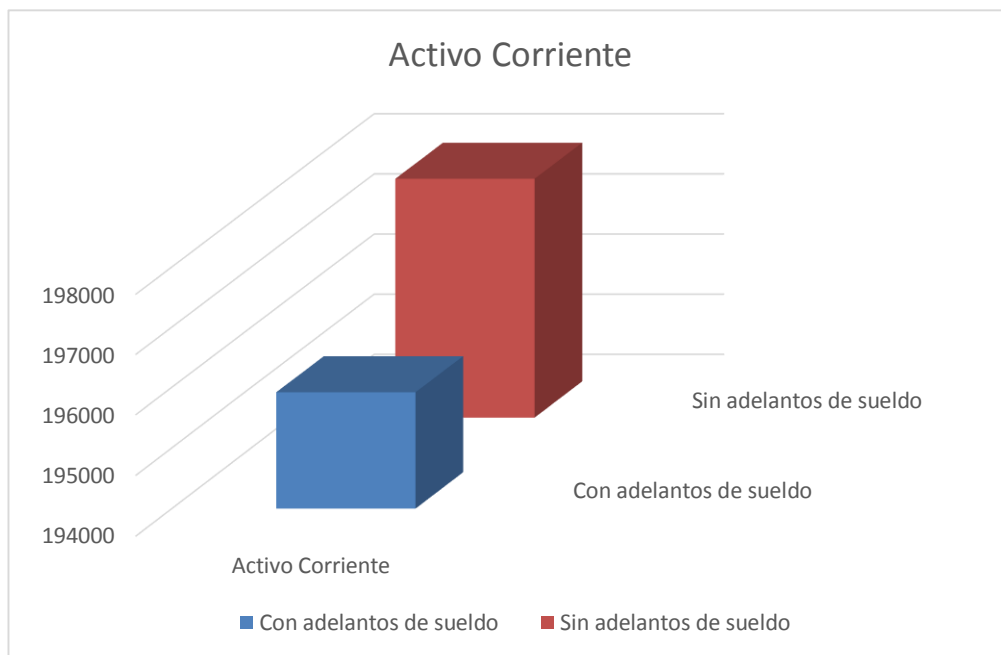
$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE SIN MERMA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{\text{S/. } 197,967.72}{\text{S/. } 784,675.53} = 0.252$$

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: La empresa muestra en la Tabla N° 10 una Liquidez corriente de 0.249 en el último trimestre 2017. Es decir por cada S/. 1.00 sol de obligaciones a corto plazo vigentes, la empresa cuenta con S/. 0.249 de activos corrientes para cubrirlo. Pero en la Tabla N° 11 se tiene una liquidez corriente de 0.252 en el último trimestre 2017, significando que por cada S/. 1.00 de obligaciones a corto plazo, la empresa cuenta con S/. 0.252 soles de activos corrientes para cubrirlo.

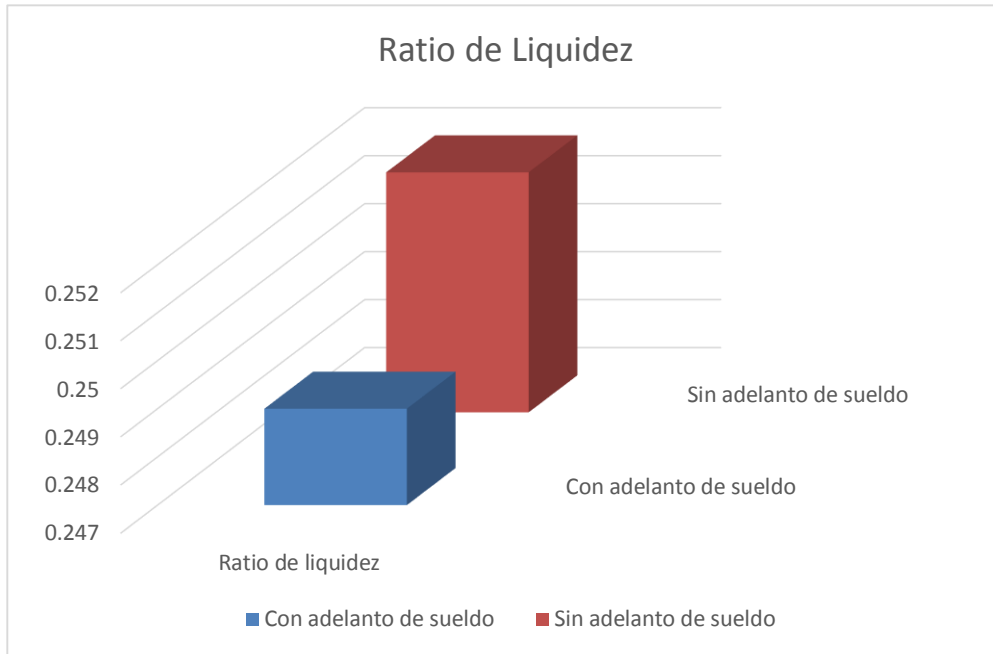
Al realizar la comparación de estas dos operaciones que se muestran en la Tabla N°10 y N° 11, se aprecia que se incide de manera negativa en la liquidez de la empresa, siendo la diferencia de 0.003.

FIGURA N° 10: GRÁFICO COMPARATIVO DEL ACTIVO CORRIENTE



Fuente: Elaboración Propia

FIGURA N° 11: GRAFICO COMPARATIVO DEL RATIO DE LIQUIDEZ



Fuente: Elaboración Propia

4.2.3. Incidencia en la liquidez a causa de Contratos de Servicios con costos elevados.

Los contratos de servicios son muy frecuentes que la empresa realice por motivo de la misma labor del rubro, pero al analizar los contratos se encontró un contrato que no era del rubro pero que se realizó por motivo de las fiestas navideñas, con el fin de entregar a cada trabajador una canasta navideña por las fiestas. Al revisar el contrato, se pudo analizar que el costo unitario facturado era de S/. 110.00 Soles por cada canasta, entonces se analizó las proformas y se pudo observar que solo hubo 2 proformas, siendo algo irregular porque en las políticas de la empresa debería tener mínimo de 4 proformas para evaluar el mejor postor y así realizar contrato, pero al contrastar el costo facturado en base a los productos puestos en canastas al precio de mercado es elevado, teniendo un costo de S/. 90.00 soles, a continuación se muestra las propuestas y el contrato realizado:

FIGURA N° 12: PROFORMA N° 1

PROFORMA DE CANASTA NAVIDEÑAS

Soy la Sra. Carola López Linares, con DNI: 48455731, con dirección en Av. Salvador Lara N° 1252 – Urb Los Jardines, la cual mediante este documento presento la propuesta para la elaboración de canastas navideñas a todo costo, en la cual se pide la inclusión de estos productos:

- 1 Panetón Gloria en bolsa.
- 1 vino de cascas
- 2 tabletas de chocolate cuzco
- 1 kg. de azúcar rubia
- 1 kg. de arroz blanco.
- 1 gelatina de fresa
- 1 bolsa de galletas navideñas
- 1 pote de mantequilla Dorina de 225 g.
- 2 tarros de leche ideal
- 2 bolsas de avena El Abuelo chicos
- 1 Aceite de 1L. Cocinero

Siendo el costo para la elaboración de estas canastas, presentándolo en caja de cartón con diseño navideño, de S/. 110.00 soles cada una.

Agradezco la oportunidad y me despido esperando su comunicación.

*Recibido
13/11/17
[Firma]*

Fuente: Empresa Los Cipreses SAC.

FIGURA N° 13: PROFORMA N° 2

PROFORMA DE CANASTA NAVIDEÑAS

Mediante la presente, emito mi propuesta para la elaboración de canastas navideñas a todo costo, en la cual se pide la inclusión de estos productos:

- 1 Panetón Gloria en bolsa.
- 1 vino de cascas
- 2 tabletas de chocolate cuzco
- 1 kg. de azúcar rubia
- 1 kg. de arroz blanco.
- 1 gelatina de fresa
- 1 bolsa de galletas navideñas
- 1 pote de mantequilla Dorina de 225 g.
- 2 tarros de leche ideal
- 2 bolsas de avena El Abuelo chicos
- 1 Aceite de 1L. Cocinero

Siendo el costo para la elaboración de estas canastas, presentándolo en caja de cartón con diseño navideño, de S/. 130.00 soles cada una.

Agradezco la oportunidad y me despido esperando su comunicación.


Atentamente la Sra. Olga Luisa Paredes Peláez, con DNI: 17854537.

Recibido
22/11/17
[Firma]

Fuente: Empresa Los Cipreses SAC.

En base a estas dos proformas según las Figuras N° 12 y N° 13, la empresa realizó el contrato con la Sra. Carola López Linares, por motivo de tener menor costo, pero no está acorde al precio de mercado, teniendo en cuenta que el pago del contrato sería al contado, no teniendo porque subir el precio. A continuación se muestra el contrato que se realizó entre la empresa y la Sra. Carola López Linares:

FIGURA N° 14: CONTRATO DE SERVICIO PARA CANASTAS NAVIDEÑAS


Los Cipreses SAC.
R.U.C. N° 20440467769

CONTRATO DE SERVICIOS DE TERCEROS

Conste por el presente el Contrato de Locación de servicios que celebramos de una parte la EMPRESA LOS CIPRESES SAC, con RUC 20440467769, con domicilio legal en Av. América Norte N° 967 – Urb. Los Jardines, que en adelante se denominará "LA ENTIDAD", representada por su Gerente ING. CESAR SAMUEL CLAUDET SANCHEZ, identificado con D. N. I. N° 17925335; y de la otra parte la Sra. Carola López Linares y domicilio legal en Av. Salvador Lara N° 1252 – Urb. Los Jardines, identificada con D.N.I. N° 48455731, a quien en adelante se le denominará "EL LOCADOR" en los términos y condiciones siguientes:

SEGUNDO: OBJETO

El objeto del presente contrato es requerir los servicios de EL LOCADOR para lo siguiente:

Para la elaboración de canastas navideñas, por una cantidad de 200 canastas, la cual constara de los siguientes productos:

- 1 Panetón Gloria en bolsa.
- 1 vino de casaca
- 2 tabletas de chocolate cuzco
- 1 kg. de azúcar rubia
- 1 kg. de arroz blanco.
- 1 gelatina de fresa
- 1 bolsa de galletas navideñas
- 1 pote de mantequilla Dorina de 225 g.
- 2 tarros de leche ideal
- 2 bolsas de avena El Abuelo chicos
- 1 Aceite de 1L. Cocinero

La cual todos estos productos serán puestos en una caja de cartón con diseño navideño, y entregado en la misma empresa Los Cipreses S.A.C.


TERCERO: DEL CUMPLIMIENTO

Para el total cumplimiento del presente contrato EL LOCADOR, deberá proporcionar todos los productos en óptimas condiciones, teniendo en cuenta las fechas de vencimiento, con el motivo de no causar daño a LA ENTIDAD, siendo responsabilidad del EL LOCADOR, cualquier incidente contraído a causa de los productos puestos en la canasta navideña. La fecha de entrega será el 21 de diciembre del 2017.

Av. América Norte 967
Urb. Los Jardines
Trujillo - Perú

E-mail: loscipreses_sac@hotmail.com

Telefax: (044)- 297589
Nextel: 417*6321
417*5890


Los Cipreses SAC.
R.U.C. N° 20440467769

CUARTO: DEL PAGO

Por el servicio prestado en la forma convenida en el presente contrato, LA ENTIDAD se compromete a cancelar a EL LOCADOR el monto total de S/. 11,000.00 (once mil soles) incluido IGV., por la elaboración de 100 canastas navideñas, con un costo de S/. 110.00 soles por cada una.

Respecto a la forma de pago, LA ENTIDAD se compromete a pagar a EL LOCADOR la mitad del contrato por el servicio en la fecha firmada este contrato y la otra mitad del contrato al día siguiente de recepcionada la factura y las canastas navideñas por LA ENTIDAD.

QUINTO: DE LA CONFORMIDAD DEL SERVICIO

LA ENTIDAD supervisará y controlará el trabajo efectuado por EL LOCADOR para velar directa y permanentemente por la correcta ejecución del servicio a través de la Sra. Yamila Claudet Silva, encargada del Área de Tesorería de la Empresa Los Cipreses S.A.C.

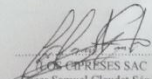
Si se advierte que el servicio no es ejecutado conforme a lo convenido se procederá a requerir a EL LOCADOR a fin de que en forma inmediata ajuste el servicio prestado a lo acordado por las partes, de lo contrario y en caso de persistir las observaciones formuladas al servicio, LA ENTIDAD dará por resuelto el presente contrato, pudiendo exigir el pago de la indemnización de daños y perjuicios correspondientes.

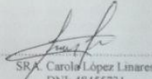
SEXTO: PENALIDAD

En el caso de no brindar el servicio en forma oportuna y de acuerdo a la calidad convenida, EL LOCADOR pagará conforme lo establece el Artículo 142 del Reglamento de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones, una multa equivalente al 5% del valor del contrato.

OCTAVO: CLAUSULA FINAL

Ambas partes declaran su conformidad con el presente contrato, el que aceptan en todas sus partes, dejan constancia que en su celebración no ha mediado dolo, vicio o error que lo invalide, procediendo a firmarlo en la ciudad de Trujillo el cinco de Diciembre del año 2017.


LOS CIPRESES SAC
Cesar Samuel Claudet Sánchez
REPRESENTANTE LEGAL


SRA. Carola López Linares
DNI: 48455731
EL LOCADOR

Av. América Norte 967
Urb. Los Jardines
Trujillo - Perú

E-mail: loscipreses_sac@hotmail.com

Telefax: (044)- 297589
Nextel: 417*6321
417*5890

Fuente: Empresa Los Cipreses SAC.

En base al presente contrato mostrado en la Figura N°14, se investigó el precio de mercado para las canastas navideñas de acuerdo a los productos incluidos en ella, la cual es:

TABLA N° 12: COMPARACION DE COSTOS DE CANASTAS NAVIDEÑAS

COSTOS DE CANASTAS NAVIDEÑAS		
COSTO CANASTA	TOTAL	
COSTO DE ACUERDO A CONTRATO	S/. 11,000.00	
COSTO DE ACUERDO A MERCADO	100 Canastas a S/. 90.00 soles	S/. 9,000.00
DIFERENCIA CANCELADA		S/. 2,000.00

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la Tabla N° 12, podemos ver la comparación de costos, de acuerdo al contrato realizado y de acuerdo al costo de mercado, y se pudo encontrar una diferencia de S/. 2,000.00 soles, la cual significo una pérdida para la empresa, pero que pasó desapercibido por desconocimiento de costos.

Tabla N° 13: MERMA DE LIQUIDEZ DEL TRIMESTRE 2017 POR CONTRATOS DE SERVICIOS CON COSTOS ELEVADOS

% DE MERMA =	MERMA DEL TRIMESTRE =	S/. 2,000.00	=	1.02%
	ACTIVO CORRIENTE	S/. 195,917.72		

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla N° 13, el porcentaje de perdida que representa en comparación con el activo corriente es de 1.02%, la cual es un pequeño porcentaje del activo corriente, pero es una pérdida para la empresa.

Tabla N° 14: LIQUIDEZ CORRIENTE CON CONTRATOS ELEVADOS

LIQUIDEZ CORRIENTE =	ACTIVO CORRIENTE	=	S/. 195,917.72	=	0.249
CON MERMA	PASIVO CORRIENTE		S/. 784,675.53		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 15: LIQUIDEZ CORRIENTE SIN CONTRATOS ELEVADOS

Se suma el valor de pérdida del trimestre de S/. 2,000.00 al Activo Corriente, para poder evaluar la incidencia de liquidez perdida.

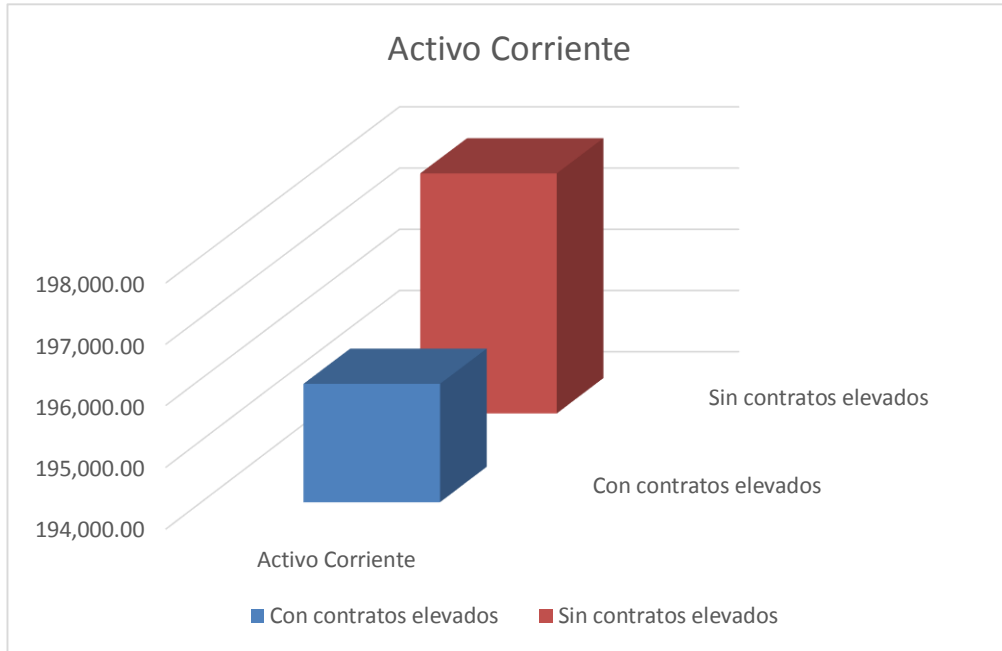
LIQUIDEZ CORRIENTE =	ACTIVO CORRIENTE	=	S/. 197,917.72	=	0.252
SIN MERMA	PASIVO CORRIENTE		S/. 784,675.53		

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: La empresa muestra en la Tabla N° 14 una Liquidez corriente de 0.249 en el último trimestre 2017. Es decir por cada S/. 1.00 sol de obligaciones a corto plazo vigentes, la empresa cuenta con S/. 0.249 de activos corrientes para cubrirlo. Pero en la Tabla N° 15 se tiene una liquidez corriente de 0.252 en el último trimestre 2017, significando que por cada S/. 1.00 de obligaciones a corto plazo, la empresa cuenta con S/. 0.252 soles de activos corrientes para cubrirlo.

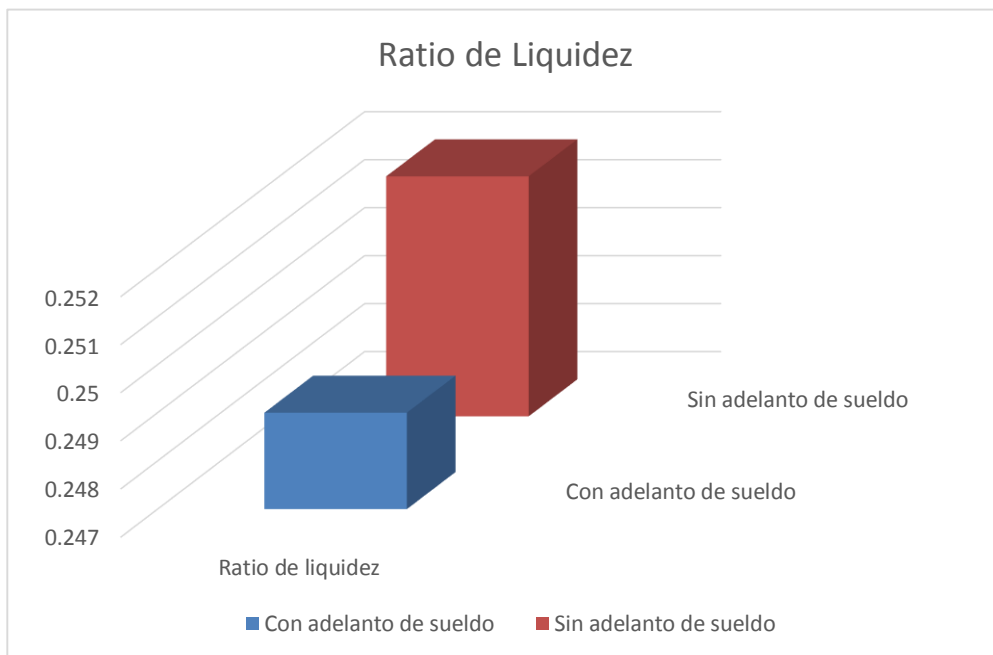
Al realizar la comparación de estas dos operaciones que se muestran en la Tabla N°14 y N° 15, se aprecia que se incide de manera negativa en la liquidez de la empresa, siendo la diferencia de 0.003.

FIGURA N° 15: GRAFICO COMPARATIVO DEL ACTIVO CORRIENTE



Fuente: Elaboración Propia

FIGURA N° 16: GRAFICO COMPARATIVO DEL RATIO DE LIQUIDEZ



Fuente: Elaboración Propia

4.2.4. Incidencia en la liquidez a causa de la falta de control de obligaciones por pagar

La empresa tiene políticas de cobranza y pagos, pero se realizó un análisis de las obligaciones por pagar con los proveedores, y se identificó que hubo penalidades porque se pagó a destiempo a los proveedores, trayendo como consecuencia pérdidas de efectivo por motivo de las penalidades del contrato, y al consultarlo con la Jefa de Tesorería, este problema se dio por una equivocación en el día de pago, propia del área, para lo cual se muestra los contratos:

FIGURA N° 17: CONTRATO POR COMPRA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION

Los Cipreses SAC.
R.U.C. N° 20440467769

CONTRATO POR COMPRA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION

Conste por el presente documento, la contratación del servicio de COMPRA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION, que celebran de una parte LOS CIPRESES S.A.C., que en adelante se llamará LA CONTRATISTA, con RUC N° 20440467769, con domicilio legal en Av. América Norte N° 967 – Urb. Los Jardines, representada por Cesar Claudet Sánchez, identificado con DNI N° 17923335, y de otra parte FERRITERIA CESITAR E.I.R.L., con RUC N° 20482723471, con domicilio legal en CALLE BAQUJANO Y CARRILLO NRO. 1067 La Esperanza, debidamente representado por su representante legal Don Luis Fernando Araujo Sánchez, con DNI N° 18107396, a quien en adelante se le denominará “La entidad” en los términos y condiciones siguientes:

CLAUSULA PRIMERA: OBJETO
Con fecha veintiséis de Noviembre del año dos mil diecisiete, La Empresa Los Cipreses SAC requiere la adquisición de materiales de construcción como: ladrillo maquinado King Kong de 18 huecos, Cemento Anti salitre Pacasmayo, varilla de fierro corrugado de 1/2”, varilla de fierro corrugado 3/8” y yeso en bolsas de 10 Kg., cuyos detalles importes unitarios y totales constan a continuación:

ITEM N° 1				
1	20,000	LIND	LADRILLO MAQUINADO KING KONG DE 18 HUECOS	SI/ 0.88 17,600.00
2	900	LIND	CEMENTO ANTI SALTIRE PACASMAYO	SI/ 24.00 21,600.00
3	960	LIND	VARILLA DE FIERRO CORRUGADO DE 1/2"	SI/ 21.40 11,994.00
4	980	LIND	VARILLA DE FIERRO CORRUGADO DE 3/8"	SI/ 13.20 5,148.00
5	250	BLS	BOLSA DE YESO x 10 KG.	SI/ 4.00 1,000.00
TOTAL				57,332.00

CLAUSULA SEGUNDA: MONTO CONTRACTUAL
El monto total del presente contrato asciende a CINCUENTA Y SIETE MIL TRESCIENTOS TREINTA Y DOS Y 00/100 SOLES (S/ 57,332.00) a todo costo, incluido IGV.
Este monto comprende el costo del bien/ servicio e impuestos, así como todo aquello que sea necesario para la correcta ejecución de la prestación materia del presente contrato.

CLAUSULA TERCERA: FORMA DE PAGO
LA CONTRATISTA se obliga a pagar la contraprestación del servicio a LA ENTIDAD en forma de CREDITO A 30 DIAS, en moneda nacional, luego de la recepción formal y completa de los materiales de construcción y la documentación correspondiente, para tal efecto, el responsable de dar la conformidad de la prestación el residente de obra deberá hacerlo en un plazo que no excederá de los diez (2) días de ser estos recibidos, a fin de permitir que el pago se realice dentro de los diez (30) días siguientes.

CLAUSULA CUARTA: VIGENCIA DEL CONTRATO
La vigencia del presente contrato se extenderá a partir de la suscripción del presente CONTRATO hasta la conformidad que es la cancelación total por parte de LA CONTRATISTA a LA ENTIDAD.

CLAUSULA QUINTA: GARANTIAS
LA ENTIDAD entregará en el plazo previsto todo los materiales, garantía solidaria, irrevocable, incondicional y de realización automática a sólo requerimiento, a favor de LA CONTRATISTA, por los conceptos, importes y vigencias CONTRA ENTREGA DE LOS MATERIALES PUESTO EN OBRA.

Av. América Norte 967
Urb. Los Jardines
Trujillo - Perú

E-mail: loscipreses_sac@hotmail.com

Telefax: (044)- 297589
Nextel: 417*6321
417*5890

Los Cipreses SAC.
R.U.C. N° 20440467769

CLAUSULA SEXTA: PENALIDADES POR RETRASO
Si EL CONTRATISTA incurre en retraso A LOS DIAS PACTADOS PARA LA CANCELACION DE LA MISMA, LA ENTIDAD le aplicará en todos los casos, una penalidad por cada día calendario de atraso, hasta por un monto máximo equivalente al diez por ciento (10%) del monto contractual. La penalidad se aplicará automáticamente y se calculará de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Penalidad Diaria} = \frac{0.10 \times \text{Monto}}{F \times \text{Plazo en días}}$$

Donde:
F = 0.25 para plazos mayores a treinta días
F = 0.40 para plazos menores o iguales a sesenta días.

Cuando se llegue a cubrir el monto máximo de la penalidad, LA ENTIDAD podrá resolver el contrato parcial o totalmente por incumplimiento mediante carta notarial, sin perjuicio de la indemnización por los daños y perjuicios ulteriores que pueda exigir.


CLAUSULA SETIMA: ARBITRAJE
Todos los conflictos que se deriven de la ejecución e interpretación del presente contrato, incluidos los que se refieran a su nulidad e invalidez, serán resueltos de manera definitiva e inapelable mediante arbitraje de derecho.
Facultativamente, cualquiera de las partes podrá someter a conciliación la referida controversia, sin perjuicio de recurrir al arbitraje en caso no se llegue a un acuerdo entre ambas.


El Laudo arbitral emitido es vinculante para las partes y pondrá fin al procedimiento de manera definitiva, siendo inapelable ante el Poder Judicial o ante cualquier instancia administrativa.

CLAUSULA OCTAVA: FACULTAD DE ELEVAR A ESCRITURA PÚBLICA
Cualquiera de las partes podrá elevar el presente contrato a Escritura Pública corriendo con todos los gastos que demande esta formalidad.

CLAUSULA NOVENA: VERACIDAD DE DOMICILIOS
Las partes contratantes han declarado sus respectivos domicilios en la parte introductoria del presente contrato.

De acuerdo con las disposiciones del presente contrato, las partes lo firman por duplicado en señal de conformidad en Trujillo a los tres días del mes de octubre del año dos mil diecisiete.


LOS CIPRESES SAC
CESAR SAMUEL CLAUDET SANCHEZ
REPRESENTANTE LEGAL


FERRITERIA CESITAR EIRL
LUIS FERNANDO ARAUJO SANCHEZ
REPRESENTANTE LEGAL

Av. América Norte 967
Urb. Los Jardines
Trujillo - Perú

E-mail: loscipreses_sac@hotmail.com

Telefax: (044)- 297589
Nextel: 417*6321
417*5890

Fuente: Empresa Los Cipreses SAC.

FIGURA N° 18: CONTRATO POR COMPRA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION

Los Cipreses SAC.
R.U.C. N° 20440467769

CONTRATO POR COMPRA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION

Conste por el presente documento, la contratación del servicio de COMPRA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION, que celebran de una parte LOS CIPRESES S.A.C., que en adelante se llamará LA CONTRATISTA, con RUC N° 20440467769, con domicilio legal en Av. América Norte N° 967 – Urb Los Jardines, representada por César Claudet Sánchez, identificado con DNI N° 17925335, y de otra parte NEGOCIOS & SERVICIOS GENERALES LEON S.A.C., con RUC N° 20477155895, con domicilio legal en MZA. K1 LOTE 21 URB. COVICORTI, debidamente representado por su representante legal Don Alex Antonio León Plaseñcia, con DNI N° 80683701, a quien en adelante se le denominará "La entidad" en los términos y condiciones siguientes:

CLAUSULA PRIMERA: OBJETO
Con fecha veintiséis de Noviembre del año dos mil diecisiete, La Empresa Los Cipreses SAC requiere la adquisición de materiales de construcción como: Arena gruesa, Arena fina, Hormigón, Piedra Chancada de 1/2" y Piedra Base, cuyos detalles importes unitarios y totales constan a continuación:

ITEM N° 1					
1	2,250	M3	ARENA GRUESA	S/ 29.50	66,375.00
2	750	M3	ARENA FINA	S/ 23.60	17,700.00
3	750	M3	HORMIGON	S/ 29.50	22,125.00
4	2250	M3	PIEDRA CHANCADA 1/2	S/ 41.30	92,925.00
5	225	M3	PIEDRA BASE DE 4"	S/ 29.50	6,637.50
TOTAL					205,762.50

CLAUSULA SEGUNDA: MONTO CONTRACTUAL
El monto total del presente contrato asciende a CINCUENTA Y SIETE MIL TRESCIENTOS TREINTA Y DOS Y 00/100 SOLES (S/ 205,762.50) a todo costo, incluido IGV.
Este monto comprende el costo del bien / servicio e impuestos, así como todo aquello que sea necesario para la correcta ejecución de la prestación materia del presente contrato.

CLAUSULA TERCERA: FORMA DE PAGO
LA CONTRATISTA se obliga a pagar la contraprestación del servicio a LA ENTIDAD en forma de CREDITO A 30 DIAS, en moneda nacional, luego de la recepción formal y completa de los materiales de construcción y la documentación correspondiente, para tal efecto, el responsable de dar la conformidad de la prestación el residente de obra deberá hacerlo en un plazo que no excederá de los diez (2) días de ser estos recibidos, a fin de permitir que el pago se realice dentro de los diez (30) días siguientes.

CLAUSULA CUARTA: VIGENCIA DEL CONTRATO
La vigencia del presente contrato se extenderá a partir de la suscripción del presente CONTRATO hasta la conformidad que es la cancelación total por parte de LA CONTRATISTA a LA ENTIDAD.

CLAUSULA QUINTA: GARANTIAS
LA ENTIDAD entregará en el plazo previsto todo los materiales, garantía solidaria, irrevocable, incondicional y de realización automática a sólo requerimiento, a favor de LA CONTRATISTA, por los conceptos, importes y vigencias CONTRA ENTREGA DE LOS MATERIALES PUESTO EN OBRA.

Av. América Norte 967
Urb. Los Jardines
Trujillo - Perú

E-mail: loscipreses_sac@hotmail.com

Telefax: (044)- 297589
Nextel: 417*6321
417*5890

Los Cipreses SAC.
R.U.C. N° 20440467769

CLAUSULA SEXTA: PENALIDADES POR RETRASO
Si EL CONTRATISTA incurre en retraso A LOS DIAS PACTADOS PARA LA CANCELACION DE LA MISMA, LA ENTIDAD le aplicará en todos los casos, una penalidad por cada día calendario de atraso, hasta por un monto máximo equivalente al diez por ciento (10%) del monto contractual. La penalidad se aplicará automáticamente y se calculará de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Penalidad Diaria} = \frac{0.10 \times \text{Monto}}{F \times \text{Plazo en días}}$$

Donde:
F = 0.25 para plazos mayores a treinta días
F = 0.40 para plazos menores o iguales a sesenta días.

Cuando se llegue a cubrir el monto máximo de la penalidad, LA ENTIDAD podrá resolver el contrato parcial o totalmente por incumplimiento mediante carta notarial, sin perjuicio de la indemnización por los daños y perjuicios ulteriores que pueda exigir.

CLAUSULA SETIMA: ARBITRAJE
Todos los conflictos que se deriven de la ejecución e interpretación del presente contrato, incluidos los que se refieran a su nulidad e invalidez, serán resueltos de manera definitiva e inapelable mediante arbitraje de derecho.
Facultativamente, cualquiera de las partes podrá someter a conciliación la referida controversia, sin perjuicio de recurrir al arbitraje en caso no se llegue a un acuerdo entre ambas.

El Laudo arbitral emitido es vinculante para las partes y pondrá fin al procedimiento de manera definitiva, siendo inapelable ante el Poder Judicial o ante cualquier instancia administrativa.

CLAUSULA OCTAVA: FACULTAD DE ELEVAR A ESCRITURA PÚBLICA
Cualquiera de las partes podrá elevar el presente contrato a Escritura Pública corriendo con todos los gastos que demande esta formalidad.

CLAUSULA NOVENA: VERACIDAD DE DOMICILIOS
Las partes contratantes han declarado sus respectivos domicilios en la parte introductoria del presente contrato.
De acuerdo con las disposiciones del presente contrato, las partes lo firman por duplicado en señal de conformidad en Trujillo a los veintisiete días del mes de Noviembre del año dos mil diecisiete.

Los Cipreses SAC
CESAR SAMUEL CLAUDET SANCHEZ
REPRESENTANTE LEGAL

NEGOCIOS & SERVICIOS GENERALES LEON S.A.C.
ALEX ANTONIO LEON PLASENCIA
REPRESENTANTE LEGAL

Av. América Norte 967
Urb. Los Jardines
Trujillo - Perú

E-mail: loscipreses_sac@hotmail.com

Telefax: (044)- 297589
Nextel: 417*6321
417*5890

Fuente: Empresa Los Cipreses SAC.

En la Figura N° 17 y N° 18, la empresa tiene políticas de cobranza y pagos, pero se realizó un análisis de las obligaciones por pagar con los proveedores, y se identificó que hubo penalidades porque se pagó a destiempo a los proveedores, trayendo como consecuencia pérdidas de efectivo por motivo de las penalidades del contrato, y al consultarlo con la Jefa de Tesorería, este problema se dio por una descoordinación de los tiempos, perjudicando a la entidad.

En cada contrato, en la cláusula seis, se colocó una fórmula para poder sacar la penalidad que cobraría la empresa que otorgo los materiales, con el fin que se respeten dichos tratos, a continuación se detalla las penalidades de cada uno de los contratos:

TABLA N° 16: PENALIDAD A FAVOR DE FERRETERIA CESITAR EIRL

PENALIDAD POR RETRASO – A FAVOR DE FERRETERIA CESITAR EIRL

Penalidad Diaria = $0.10 \times \text{Monto} / F \times \text{plazo en días}$

F= 0.25 para plazos mayores a treinta días.

F= 0.40 para plazos menores o iguales a sesenta días.

Penalidad Diaria = $0.10 \times 57,332.00 / 0.25 \times 15 = \text{S/ } 1,528.85$

Fuente: Empresa Los Cipreses SAC.

TABLA N° 17: PENALIDAD A FAVOR DE NEGOCIOS & SERVICIOS GENERALES LEON SAC

PENALIDAD POR RETRASO – A FAVOR DE NEGOCIOS & SERVICIOS GENERALES LEON S.A.C.

Penalidad Diaria = $0.10 \times \text{Monto} / F \times \text{plazo en días}$

F= 0.25 para plazos mayores a treinta días.

F= 0.40 para plazos menores o iguales a sesenta días.

Penalidad Diaria = $0.10 \times 205,762.50 / 0.25 \times 20 = \text{S/ } 4,115.25$

Fuente: Empresa Los Cipreses SAC.

TABLA N° 18: TOTAL DE PENALIDADES CANCELADAS

TOTAL DE PENALIDAD CANCELADAS	
FERRETERIA CESITAR E.I.R.L.	S/. 1,528.85 soles
NEGOCIOS & SERVICIOS GENERALES LEON S.A.C.	S/. 4,115.25 soles
TOTAL DE PERDIDA	S/. 5,644.10 soles

Fuente: Empresa Los Cipreses SAC.

En la Tabla N° 7 y en la Tabla N° 8, se desarrolló según la fórmula puesta en el contrato la penalidad que se pagaron por no cumplir con la fecha, en la Tabla N° 7, que es con la empresa Ferretería Cesitar EIRL que firmó el contrato el tres de Octubre del 2017, se canceló el contrato 15 días después de la fecha pactada (a los 47 días de firmado el contrato), lo que ocasionó una penalidad de S/. 1,528.85 soles, en la Tabla N° 8 la empresa Negocios & Servicios Generales León SAC que firmó contrato el veintisiete de noviembre del 2017, se canceló el contrato a 20 días después de la fecha pactada (a los 52 días de firmado el contrato), lo que ocasionó una penalidad de S/. 4,115.25 soles, mostrándose en la Tabla N° 9 un total de pérdida de S/. 5,644.10 soles.

Tabla N° 19: MERMA DE LIQUIDEZ DEL TRIMESTRE 2017 POR FALTA DE CONTROL DE OBLIGACIONES POR PAGAR

% DE MERMA =	MERMA DEL TRIMESTRE =	S/. 5,644.10	=	2.88%
	ACTIVO CORRIENTE	S/. 195,917.72		

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla N° 19, el porcentaje de pérdida que representa en comparación con el activo corriente es de 2.88%, la cual es un pequeño porcentaje del activo corriente, pero es una pérdida para la empresa.

Tabla N° 20: LIQUIDEZ CORRIENTE SIN CONTROL DE OBLIGACIONES

LIQUIDEZ CORRIENTE	=	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	=	$\frac{\text{S/}. 195,917.72}{\text{S/}. 784,675.53}$	=	0.249
CON MERMA						

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 21: LIQUIDEZ CORRIENTE CON CONTROL DE OBLIGACIONES

Se suma el valor de pérdida del trimestre de S/. 5,644.10 al Activo Corriente, para poder evaluar la incidencia de liquidez perdida.

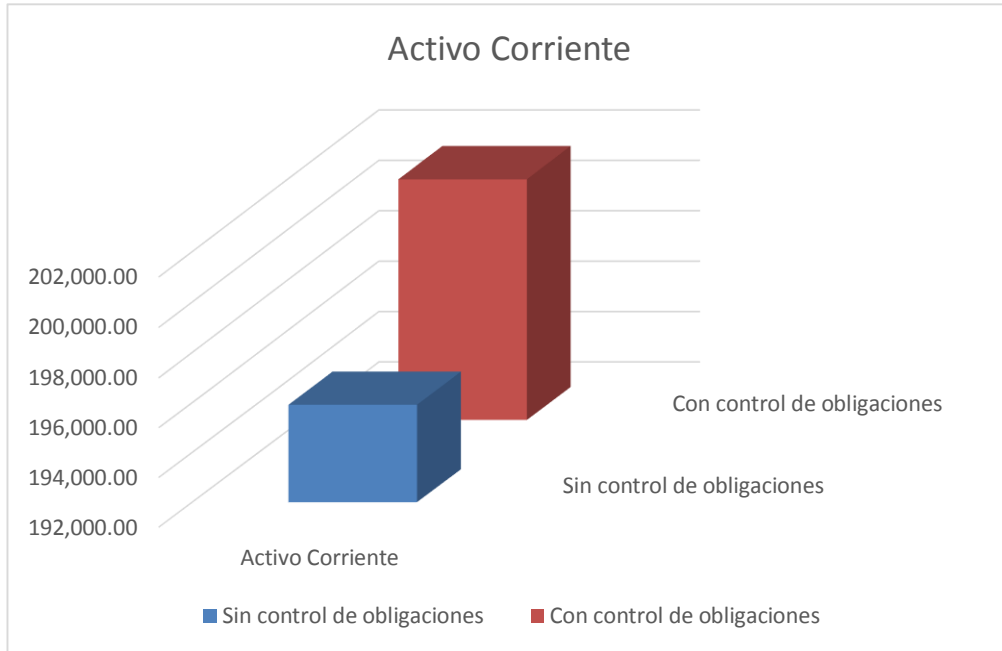
LIQUIDEZ CORRIENTE	=	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	=	$\frac{\text{S/}. 201,561.82}{\text{S/}. 784,675.53}$	=	0.257
SIN MERMA						

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: La empresa muestra en la Tabla N° 20 una Liquidez corriente de 0.249 en el último trimestre 2017. Es decir por cada S/. 1.00 sol de obligaciones a corto plazo vigentes, la empresa cuenta con S/. 0.249 de activos corrientes para cubrirlo. Pero en la Tabla N° 21 se tiene una liquidez corriente de 0.257 en el último trimestre 2017, significando que por cada S/. 1.00 de obligaciones a corto plazo, la empresa cuenta con S/. 0.257 soles de activos corrientes para cubrirlo.

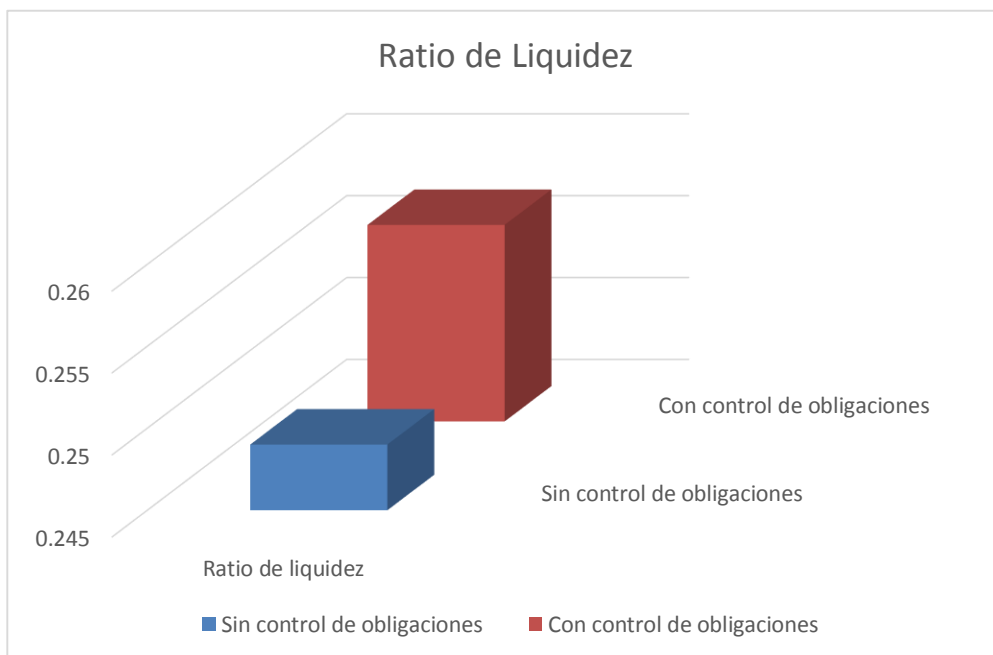
Al realizar la comparación de estas dos operaciones que se muestran en la Tabla N°20 y N° 21, se aprecia que se incide de manera negativa en la liquidez de la empresa, siendo la diferencia de 0.008.

FIGURA N° 19: GRAFICO COMPARATIVO DEL ACTIVO CORRIENTE



Fuente: Elaboración Propia

FIGURA N° 20: GRAFICO COMPARATIVO DEL RATIO DE LIQUIDEZ



Fuente: Elaboración Propia

4.2.5 Análisis general de los egresos de Tesorería:

Al analizar y revisar los controles internos del área de tesorería, se pudo identificar fugas de dinero por una falta de control, en los pagos a proveedores y servicios contratados, así mismo en las compras de mercaderías y en los adelantos de sueldos, para poder sustraer dinero de tesorería, lo cual todo esto genera pérdidas para la entidad.

A continuación un cuadro que resume todo el dinero perdido de la entidad en el análisis del último trimestre del año 2017.

Tabla N° 22: ANALISIS GENERAL DE EGRESOS

REPORTE GENERAL DE EGRESOS Y PERDIDA DE EFECTIVO OCTUBRE A DICIEMBRE 2017	
Egreso de Dinero para compras de materiales de construcción	S/. 2,103.54
Egreso por adelanto de pagos del personal	S/. 2,050.00
Egreso de Dinero por Contratos de Servicios	S/. 2,000.00
Falta de Control de Obligaciones por Pagar	S/. 5,644.10
TOTAL DE EGRESO Y PERDIDA	S/. 11,797.64

Fuente: Elaboración Propia

Según la tabla N° 22, la pérdida total en el último trimestre del 2017 es de S/. 11,797.64 soles, la cual es una cantidad razonable, la cual evaluaremos lo que está perdida significa en razón del activo corriente de la entidad:

**Tabla N° 23: MERMA DE LIQUIDEZ DEL TRIMESTRE 2017 EN COMPARACION CON
EL ACTIVO CORRIENTE**

$$\% \text{ DE MERMA} = \frac{\text{MERMA DEL TRIMESTRE}}{\text{ACTIVO CORRIENTE}} = \frac{\text{S/}. 11,797.64}{\text{S/}. 195,917.72} = 6.02\%$$

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla N° 23, el porcentaje de pérdida que representa en comparación con el activo corriente es de 6.02%, la cual en comparación con la liquidez que tiene la entidad en caja y bancos, está pérdida simboliza la cuarta parte del mismo, siendo de vital importancia para corregir.

**Tabla N° 24: LIQUIDEZ CORRIENTE CON LA MERMA DE LIQUIDEZ
GENERAL**

$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE CON MERMA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{\text{S/}. 195,917.72}{\text{S/}. 784,675.53} = 0.249$$

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 25: LIQUIDEZ CORRIENTE SIN LA MERMA DE LIQUIDEZ GENERAL

Se suma el valor de pérdida del trimestre de S/. 11,797.64 al Activo Corriente, para poder evaluar la incidencia de liquidez perdida.

$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE SIN MERMA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{\text{S/}. 207,715.36}{\text{S/}. 784,675.53} = 0.265$$

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: La empresa muestra en la Tabla N° 24 una Liquidez corriente de 0.249 en el último trimestre 2017. Es decir por cada S/. 1.00 sol de obligaciones a corto plazo vigentes, la empresa cuenta con S/. 0.249 de activos corrientes para cubrirlo. Pero en la Tabla N° 25 se tiene una liquidez corriente de 0.265 en el último trimestre 2017, significando

que por cada S/. 1.00 de obligaciones a corto plazo, la empresa cuenta con S/. 0.265 soles de activos corrientes para cubrirlo.

Al realizar la comparación de estas dos operaciones que se muestran en la Tabla N°24 y N° 25, se aprecia que se incide de manera negativa en la liquidez de la empresa, siendo la diferencia de 0.016.

Tabla N° 26: PRUEBA ACIDA CON LA MERMA DE LIQUIDEZ GENERAL

$$\text{PRUEBA ÁCIDA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{\text{S/. } 195,917.72}{\text{S/. } 784,675.53} = 0.249$$

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 27: PRUEBA ACIDA SIN LA MERMA DE LIQUIDEZ GENERAL

Se suma el valor de pérdida del trimestre de S/. 11,797.64 al Activo Corriente, para poder evaluar la incidencia de liquidez perdida.

$$\text{PRUEBA ÁCIDA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{\text{S/. } 207,715.36}{\text{S/. } 784,675.53} = 0.265$$

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: En la Tabla N° 26, la prueba acida es de 0.249 en el último trimestre 2017. Es decir por cada S/. 1.00 sol de obligaciones a corto plazo vigentes sin contar los materiales, la empresa cuenta con S/. 0.249 de activos corrientes para cubrirlo. Pero en la Tabla N° 27 la prueba acida es 0.265 en el último trimestre 2017, significando que por cada S/. 1.00 de obligaciones a corto plazo sin contar los materiales, la empresa cuenta con S/. 0.265 soles de activos corrientes para cubrirlo.

Al realizar la comparación de estas dos operaciones que se muestran en la Tabla N°26 y N° 27, se aprecia que se incide de manera negativa en la liquidez de la empresa, siendo la diferencia de 0.016.

Tabla N° 28: CAPITAL DE TRABAJO CON LA MERMA DE LIQUIDEZ GENERAL

CAPITAL DE TRABAJO = ACTIVO CORRIENTE – PASIVO CORRIENTE
CAPITAL DE TRABAJO = S/. 195,917.72 – S/. 784,675.53
CAPITAL DE TRABAJO = - S/. 588,757.81

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 29: CAPITAL DE TRABAJO SIN LA MERMA DE LIQUIDEZ GENERAL

Se suma el valor de pérdida del trimestre de S/. 11,797.64 al Activo Corriente, para poder evaluar la incidencia de liquidez perdida.

CAPITAL DE TRABAJO = ACTIVO CORRIENTE – PASIVO CORRIENTE
CAPITAL DE TRABAJO = S/. 207,715.36 – S/. 784,675.53
CAPITAL DE TRABAJO = - S/. 576,960.17

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: En la Tabla N° 28 y N° 29 nos muestra que si la empresa tuviera que atender todas sus obligaciones corrientes con el activo corriente, no podría porque el pasivo es mucho mayor que los activos, teniendo que incurrir en préstamos y/o endeudamiento.

Tabla N° 30: RAZÓN DEL ACTIVO CORRIENTE CON LA MERMA DE LIQUIDEZ GENERAL

RAZÓN DEL ACTIVO CORRIENTE = ACTIVOS CORRIENTES / ACTIVOS TOTALES
RAZÓN DEL ACTIVO CORRIENTE = S/. 195,917.72 / S/. 3, 024,745.22
RAZÓN DEL ACTIVO CORRIENTE = 0.06477 = 6.48%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 31: RAZÓN DEL ACTIVO CORRIENTE SIN LA MERMA DE LIQUIDEZ GENERAL

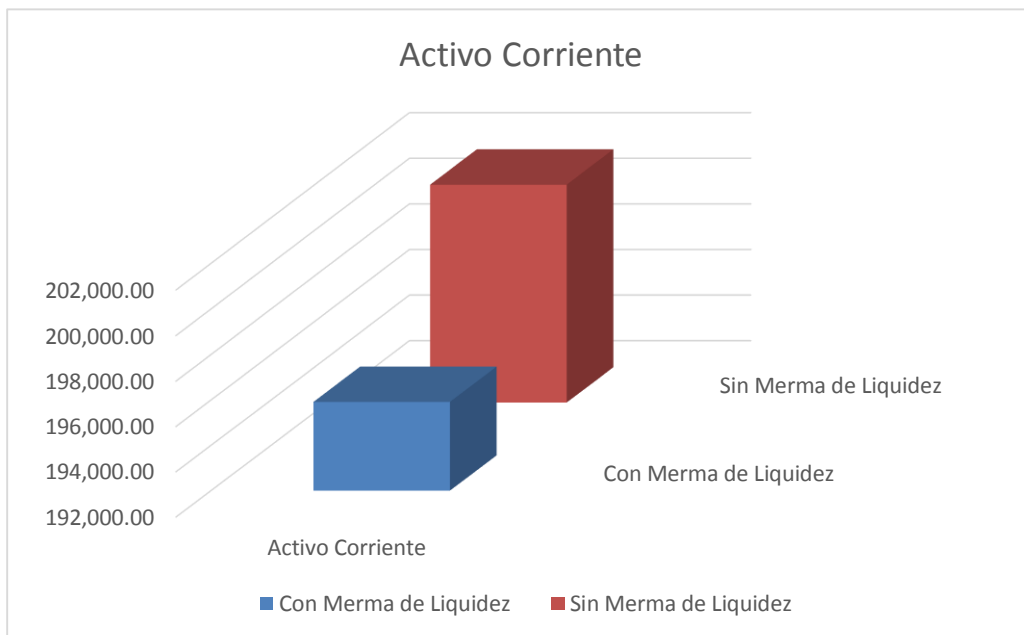
Se suma el valor de pérdida del trimestre de S/. 11,797.64 al Activo Corriente, para poder evaluar la incidencia de liquidez perdida.

RAZÓN DEL ACTIVO CORRIENTE = $\text{ACTIVOS CORRIENTES} / \text{ACTIVOS TOTALES}$
RAZÓN DEL ACTIVO CORRIENTE = $S/. 207,715.36 / S/. 3, 024,745.22$
RAZÓN DEL ACTIVO CORRIENTE = $0.06867 = 6.87\%$

Fuente: Elaboración Propia

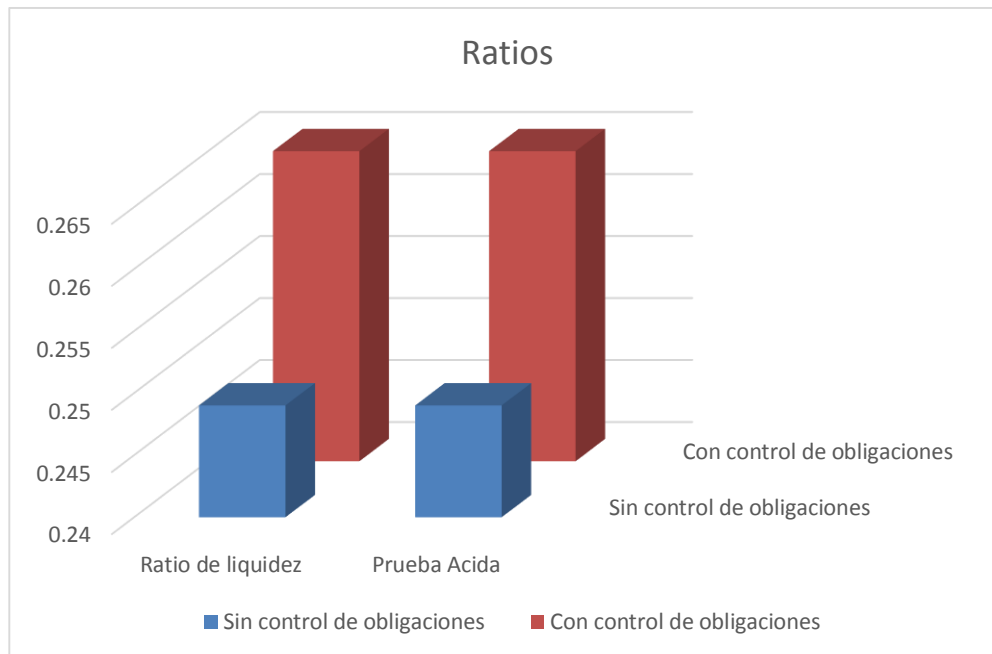
Interpretación: En la Tabla N° 30, la razón del activo corriente es del 6.48% en el último trimestre 2017, la cual simboliza que es un nivel bajo para cubrir deudas a corto plazo. Pero en la Tabla N° 31 la razón del activo corriente es de 6.87% en el último trimestre 2017, lo cual significa que solo puede cubrir deudas a corto plazo con el 6.87% del activo total. Al realizar la comparación de estas dos operaciones que se muestran en la Tabla N°30 y N° 31, se aprecia que se incide de manera negativa en la liquidez de la empresa, siendo la diferencia de 0.39 %.

FIGURA N° 21: GRAFICO COMPARATIVO DEL ACTIVO CORRIENTE



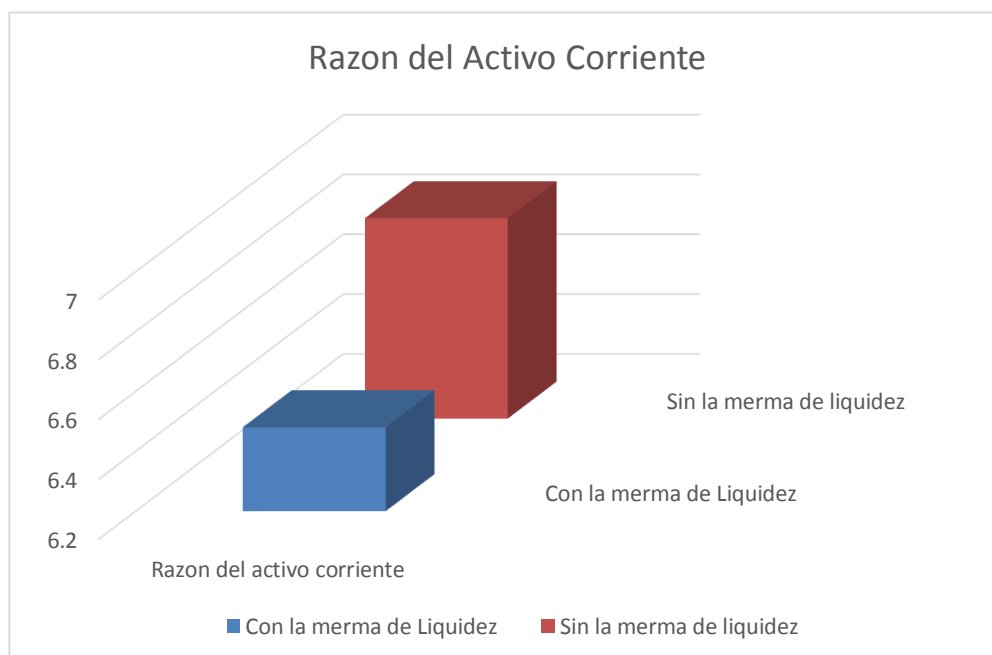
Fuente: Elaboración Propia

FIGURA N° 22: GRAFICO COMPARATIVO DE RATIOS



Fuente: Elaboración Propia

FIGURA N° 23: GRAFICO COMPARATIVO RAZON DEL ACTIVO CORRIENTE

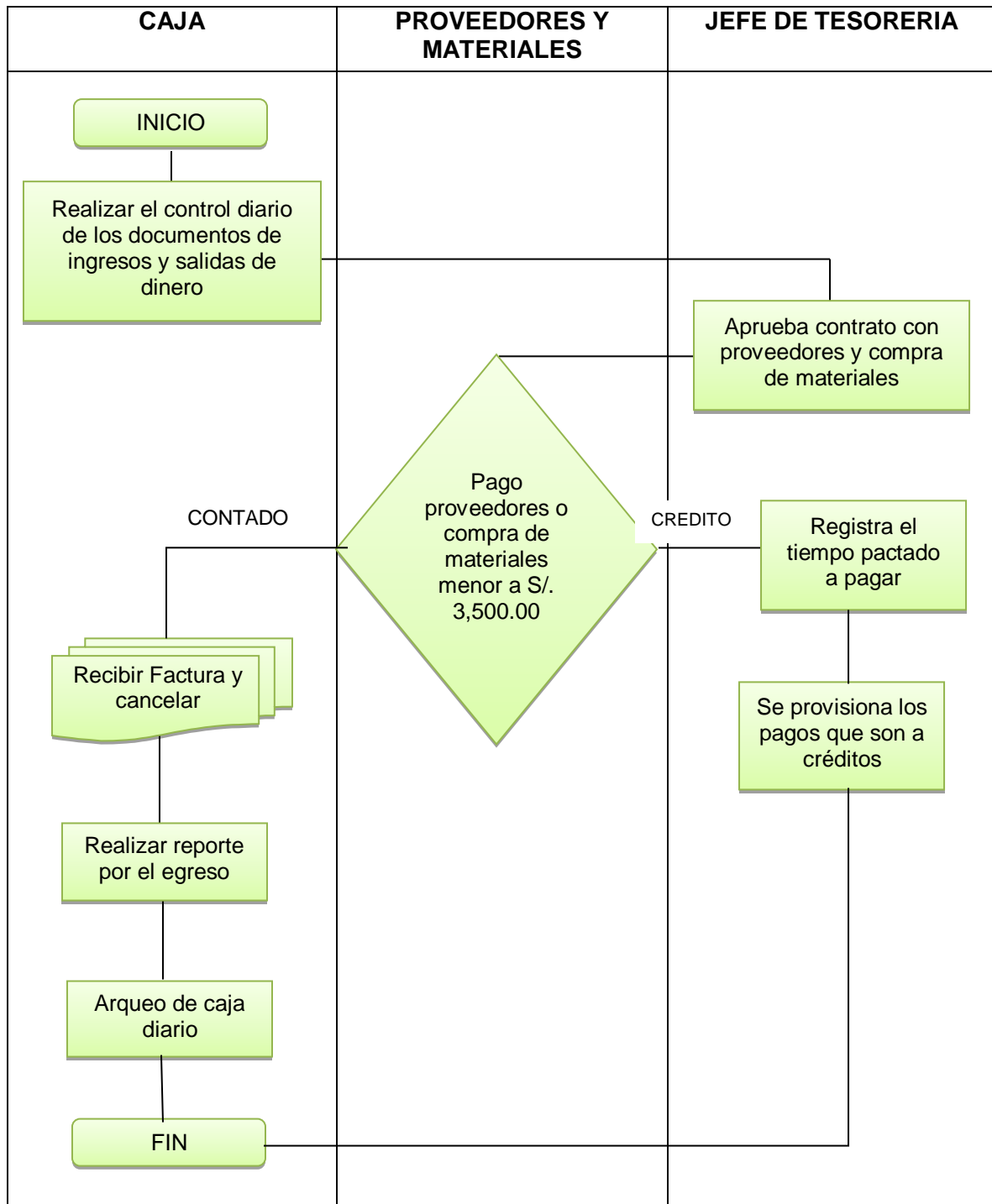


Fuente: Elaboración Propia

4.3. Propuesta para mejorar el Control Interno de Tesorería.

4.3.1 Flujoograma del Área de Tesorería.

Figura N° 24: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DEL ÁREA DE TESORERÍA



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N° 24 se muestra el proceso propuesto para el Área de Tesorería que se inicia cuando el responsable de Caja verifica el dinero en efectivo al iniciar el día y entrega el monto fijo al encargado de Caja Chica.

El proceso para Caja Chica se resume en lo siguiente:

- El encargado de Caja Chica emite los vales cada vez que se realice salida o entrada de efectivo.
- Para los desembolsos de caja Chica debe tener la autorización del Jefe de Tesorería.
- Al finalizar el día se realizara el arqueo de caja, con la revisión del efectivo por denominación y los documentos de salidas o ingresos de dinero que estén debidamente autorizados y registrados.
- El efectivo desembolsado es repuesto para mantener el fondo fijo.

El procedimiento para la gestión de Caja es el siguiente:

- Se realizan los cobros de los clientes a través del cronograma de cuentas por cobrar.
- Se cancelan facturas a proveedores según los cronogramas establecidos.
- Todos los ingresos y salidas de dinero son registradas en los formatos virtuales establecidos.
- Se realiza la liquidación de Caja para comprobar el efectivo existente y luego se procede a contar el dinero y asegurar que no exista diferencias entre el saldo que debe haber y lo que existe.

4.3.2 Manual de Políticas y procedimientos de Tesorería para la Empresa Los Cipreses SAC

4.3.2.1 Introducción:

Cuando tenemos claras las responsabilidades de un área o un profesional somos capaces de valorar si se están desarrollando como es de esperar. Una de las actividades económicas de cualquier empresa en las que fijamos nuestro interés es en lo relacionado con la liquidez, dada su influencia en la organización de la empresa. Por eso es esencial conocer las funciones del departamento de tesorería, ya que se encarga de gestionar la liquidez inmediata de la caja y de las cuentas financieras de una empresa

4.3.2.2 Políticas del Área de Tesorería:

Propósito: Establecer políticas para solicitar y recibir los recursos necesarios para cubrir los gastos que se soliciten en las operaciones de la empresa Los Cipreses SAC.

Funciones de tesorería:

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

- Gestión de los cobros, realizando los ingresos de los distintos medios de pago utilizados por cada cliente para efectuar sus pagos (transferencia, cheque, pagaré, letra, recibos, etc.).
- Realización de los pagos a cada proveedor según el medio de pago que previamente hayamos elegido (transferencia, cheque, pagaré, letra, recibos, etc.).
- Contabilización de todas las operaciones relacionadas con la tesorería, como los cobros, los pagos, las transferencias, la previsión de intereses, etc.
- Control de las liquidaciones de intereses de todas las cuentas y la realización de las previsiones.
- Negociación de las condiciones y comisiones para cada una de las distintas operaciones que se realizan con los bancos (pagos en moneda nacional y en divisas, cheques, transferencias, compra/ venta de divisas, pagos/cobros de extranjero, etc.)
- Negociación, control y seguimiento de operaciones como el leasing.
- Toma de decisiones enfocadas a la búsqueda de financiación o de inversión de los excedentes, según el resultado obtenido al establecer la posición diaria.
- Elaborar, controlar y vigilar el efectivo de la compañía, velando por su incremento y mejora.
- Compra y venta de moneda extranjera según las necesidades que requiera la empresa en cada momento.

Políticas de Tesorería

A. Caja Chica

- **Fondo Fijo**
 - El monto límite del Fondo Fijo será de S/. 1,500.00 soles
- **Documentos de Sustento**
 - Se emitirá Recibo de Egreso de Caja Chica para respaldar los comprobantes de gastos pequeños que se realicen al día.

- Se emitirá el formulario de Rendición o Liquidación de Caja Chica al cierre del día.
- Se emitirá el formulario llenado de Reposición de Fondo Fijo de Caja Chica a Caja para la reposición del efectivo.

B. Caja

- **Monto de Caja**

- El monto para caja en efectivo será de S/. 5,000.00

- **Documento de Sustento**

- Emitirá los Recibos de Egresos de Caja para respaldar el pago de las obligaciones en efectivo. Se acompañara con el comprobante de pago respectivo.
- Emitirá los recibos de ingresos de Caja para respaldar los cobros de ventas al Crédito. Se acompañara con los comprobantes de pago cancelados respectivos.

- **Pagos**

- Realizará en efectivo el pago de proveedores que no superen el monto de S/. 3,500.00 soles, si supera el monto establecido se requiere autorización de Gerencia.
- Solicitará al proveedor la Factura original y a Contabilidad la Factura de usuario para el adecuado pago de Obligación.
- En caso de realizar pagos solicitar la aprobación del gerente por medio del Formato de Autorización de Cheques.

- **Préstamos al Personal**

- Para otorgar préstamos o adelantos de sueldo los empleados de la empresa deberán tramitar su solicitud en el departamento de recursos humanos, con autorización de la gerencia y no podrán superar en total un monto de S/. 1,000.00 soles mensuales.

C. Cuentas por Cobrar y Cuentas por pagar

- **Cuentas por cobrar**

- Registrar el crédito de la venta en el momento que se recibe los documentos de Caja.
- Controlar y dar seguimiento a las Cuentas por cobrar de la empresa comunicando a gerencia el atraso de algún Cliente.
- Clasificar en su formato de control a los clientes por antigüedad del crédito.

- **Cuentas por pagar**

- Llevar un control al día de las cuentas por pagar de la empresa y hacer conciliaciones con los proveedores.
- Controlar y dar seguimiento a las cuentas por pagar de la empresa comunicando a gerencia, los vencimientos a corto plazo.
- Clasificar en su formato de control a los proveedores por antigüedad del crédito.
- Programar las cancelaciones quincenales según vencimiento, para contar con liquidez necesaria y no incurrir en gastos financieros.

- **Control**

- Realizar Arqueos de Caja sorprendidos.
- Solicitar a Caja el reporte detallados de Ingresos y Egresos del día.
- Velar por el cumplimiento de las funciones de Caja Chica y de toda la gestión de Tesorería.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

En toda empresa que maneja un importante número de operaciones en efectivo, es fundamental un control interno en el área de tesorería porque permite controlar los gastos y las pérdidas que se presentan por la falta de medidas preventivas que se producen en el área con respecto al manejo del efectivo, considerándolo como un activo vital para que la empresa pueda manejar de manera correcta sus operaciones diarias.

Es por ello que en la presente investigación se realizó el análisis de un conjunto de procesos e información que conforman el funcionamiento del área de Tesorería con el fin de determinar las debilidades que existe, y se detectó que las debilidades del área inciden de manera negativa en la liquidez de la compañía, debido al diagnóstico de los meses de Octubre a Diciembre 2017 que se realizó.

Al analizar las compras de materiales que se realizaron en la empresa Los Cipreses SAC, se identificó facturas con costos de materiales alterados, la cual este problema se dio, porque el personal de tesorería no tiene el conocimiento de los precios actuales de mercado de los materiales de construcción, llevando a que las personas encargadas de dichas compras puedan sustraer de esta manera dinero de la empresa; del mismo modo, en la investigación realizada por Saldaña (2016) concluyó que por la falta de control interno en el área de tesorería ocasionaba una pérdida de liquidez, porque carecía de procedimientos de control que establecían responsables, no tenían manual de políticas y no existía formatos de autorización para entrega de dinero; por tanto, al compararlo con la problemática de la empresa Los Cipreses SAC, también se pudo demostrar que una falta de control, de procedimientos, de documentos en donde se estable los responsables de dichos manejos, conlleva a la fuga de dinero o disminución de liquidez.

En el punto de los adelantos al personal, de acuerdo al análisis descrito no hubo una coordinación entre las áreas de personal y tesorería, la cual debe ser documentada por la persona responsable para que no se cometa el error de pagar su sueldo completo al trabajador cuando no le corresponde por dicho adelanto; y según Díaz (2016) en su tesis concluye que al realizar el diagnóstico sobre el control del área de tesorería, no se contaba con políticas de manejo de área, los egresos de efectivo muchas veces se realizaban sin la autorización respectiva, lo que conllevó a una pérdida de liquidez para la empresa; la cual aporta que la falta de políticas en el área de tesorería, recibir autorización para salidas de dinero sin documento, conlleva a la pérdida de liquidez, al igual con lo sucedido en la empresa Los Cipreses SAC. .

En el tercer problema de los contratos de servicios con costos alterados, esto se debe a que no existe un control y una falta de conocimiento de precios en el mercado por parte del personal de

tesorería, debido a que estos tipos de contratos no se deben dar, porque debería existir un mayor filtro dentro del área, sumando un control para los procesos de selección de los presupuestos o proformas de costos, y teniendo el conocimiento de los precios actuales de mercado, para que así se pueda tomar mejores decisiones que terminen en la realización de contratos de servicios pero de acuerdo a costos estándares de mercado. Castillo (2016) en su tesis menciona que por medio de la gestión de Tesorería, se pueden aplicar políticas que mejoren los procesos, las documentaciones de control, disminuyan los gastos sin sustento, reduzcan los desembolsos de dinero que ocasionan un mal manejo de los fondos de efectivo, causando así un incremento en la liquidez de la entidad; como menciona Castillo (2016) la gestión de tesorería acompañada de un control dentro del área, conlleva a solucionar debilidades dentro del área que ocasionan disminución de efectivo.

En base a una mala planificación de las obligaciones por pagar que conlleva a pago de penalidad, que se deduce en reducción de la liquidez, como se puede ver en el diagnóstico que se realizó, la cual, se debe a una falta de control y de provisión de pagos de las obligaciones por pagar, como menciona Castillo (2016) en su tesis, que cuando hay una buena gestión de tesorería y se aplican políticas dentro de ella, se mejoran los procesos, hay un mejor control de documentos, se disminuye gastos sin sustento, la cual al comparar con la presente investigación de la presente, la reducción de liquidez se dio por un mal manejo en las fechas de pagos y provisión del efectivo para no caer en penalidades.

En tal sentido, es muy importante evaluar un control interno en las áreas en donde se encuentra el efectivo, como lo es el de Tesorería, contabilidad y personal, para ayudar a que no haya fugas de dinero, porque por medio del análisis de ratios, se pudo apreciar que la empresa presenta muchas obligaciones a corto plazo, y poco activo corriente, significando que no se posee mucha liquidez para cubrir dichos pagos, por lo que es necesario cuidar y controlar el efectivo de la compañía.

CONCLUSIÓN

Las debilidades del control interno de tesorería incide de manera negativa en la liquidez de la Empresa Los Cipreses SAC, porque no se emplea de manera continua los controles internos, la cual permite que los procedimientos en el manejo de efectivo, la programación del eficiente uso del dinero sean deficientes, interrumpiendo así el cumplimiento de obligaciones y el control del efectivo. Este resultado se logró porque al analizar las compras de materiales con precios alterados, los adelantos de sueldos, los contratos de servicios con costos alterados, y la falta de control de las obligaciones por pagar, se detectó mermas de dinero debido a estas debilidades. Estas malas acciones que fueron analizadas en el área de tesorería, dieron como perdida un monto valorizado en S/. 11,797.64 soles, la cual simboliza el 6.02% del activo corriente, siendo una incidencia negativa en la Liquidez de la entidad.

Las compras de materiales de construcción con precios alterados incidió de manera negativa en la liquidez de la empresa, porque al realizar el análisis se determinó que los precios de cada uno de los artículos comprados fueron alterados, dicho acuerdo con el vendedor de los materiales, con el fin de sustraer dinero, pero que sea difícil de descubrir debido a que la factura sustenta el monto pagado, pero estando los precios no acorde al mercado, acarreado esto una pérdida de S/. 2,103.54 soles aproximadamente, la cual esto representa el 1.07% del activo corriente, siendo un porcentaje menor, pero es una perdida para la empresa, así mismo al analizar el ratio de liquidez corriente se determinó el índice de 0.252, pero debido a la perdida disminuyo a 0.249, siendo una incidencia negativa hacia la liquidez de la empresa.

Los adelantos de sueldo al personal inciden de manera negativa en la liquidez de la entidad, debido a que en el análisis que se elaboró en el último trimestre del 2017, se determinó adelantos de sueldo que habían sido realizado al personal, pero que el área de tesorería no informo al área de personal, trayendo como conflicto el pago de la remuneración completa sin efectuar ningún descuento por el adelanto de sueldo realizado, la cual al realizar el estudio, la perdida que había ocasionado estos adelantos de sueldos era de S/. 2,050.00 soles aproximadamente, lo cual esto representa el 1.05% del activo corriente, así mismo al analizar el ratio de liquidez corriente se determinó el índice de 0.252, pero debido a la perdida disminuyo a 0.249, siendo una incidencia negativa hacia la liquidez de la empresa.

Los Contratos de Servicios con Costos Alterados incide negativamente en la liquidez de la empresa, debido a que primeramente no se llevó de acuerdo a la política de la empresa la selección de proformas con el fin de poder evaluar al mejor postor con el beneficio de la empresa, para lo cual solo se recepcionó 2 proformas siendo 1 de ellas con mejor precio, pero

no significando que el costo era el correcto, porque en comparación al precio de mercado, los costos eran un poco más elevados, trayendo como pérdida S/. 2,000.00 soles aproximadamente. Al analizar esta pérdida, esta representa el 1.02% del activo corriente, siendo un porcentaje mínimo pero que significa pérdida para la entidad, y en la cual con el ratio de liquidez corriente se determinó que por la pérdida el índice de 0.252 disminuyó a 0.249, siendo esto una incidencia negativa hacia la liquidez de la empresa.

La falta de control en las obligaciones por pagar incide de manera negativa en la liquidez de la empresa, debido al análisis, se determinó que en las obligaciones por pagar como los contratos que se realizó con las 2 ferreterías mencionadas en los resultados, se incurrió en penalidades debido a que en el Área de Tesorería no agendaron el pago del proveedor, trayendo consigo que la empresa tenga que pagar penalidad por dichos créditos, siendo la pérdida un monto de S/. 5,644.10 soles aproximadamente, la cual representa el 2.88% del activo corriente, siendo esta pérdida mayor a la de los puntos anteriores, y al elaborar el ratio de liquidez corriente se halló un índice de 0.257 pero disminuyó a 0.249 debido a la pérdida, incidiendo así de manera negativa en la liquidez de la empresa.

RECOMENDACIONES

- La empresa debe evaluar la propuesta presentada en donde se detallan las funciones del área de tesorería que se deberían cumplir, ya que las debilidades en el área de Tesorería que se detectaron se debió a que se realizaron funciones que no son de su competencia.
- Se recomienda analizar la posibilidad de adquirir un software de Tesorería para que las operaciones sean registradas de manera sistematizada.
- Se recomienda considerar un fondo fijo o caja chica que permita el control del efectivo para pagos pequeños que se realizan en la empresa diariamente, de tal manera que no exista complicaciones de manejo de dinero con pagos triviales o poco significativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acevedo Garcés A.P. (2016) “Implementación de un sistema de gestión de Facturación, Cobranza y Tesorería y la mejora en la liquidez de la empresa de servicios educativos Caracoleando Trujillo – Perú 2016”. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Castillo Núñez M.R. (2016) “La gestión de Tesorería y la mejora de la Liquidez de la empresa San Valentín SAC, Trujillo, 2016”. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Díaz Maceda P. (2016) “Implementación del Sistema de Control interno en el Área de Tesorería y su impacto en la liquidez de la empresa Corporación Inmobiliaria F&F S.A.C., Trujillo 2016”. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Fierro Martínez A. (2012). Riesgo en tesorería. Colombia. Contabilidad y Finanzas. Recuperado de <http://www.contabilidadyfinanzas.com/riesgos-en-conjuntos-residenciales.html>
- Granel M. (2018) Liquidez de la empresa en contabilidad. Chile. Recuperado de <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/4006400-que-liquidez-empresa-contabilidad-ejemplos>
- Hernández Sampieri R. (2014). Metodología de la investigación. (Sexta Edición). México: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores.
- Lefcovich M. (2014) Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos. Argentina. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos16/fracasos-pequenas-empresas/fracasos-pequenas-empresas.shtml>
- Mantilla S. (2013), Auditoria del Control Interno, (Tercera edición). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Mímica E. (2016) La importancia de Construir los flujos de caja de un proyecto. Lima, Perú. Conexión Esan. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/la-importancia-de-construir-los-flujos-de-caja-de-un-proyecto/>
- Olivera Milla M. (2011), Herramientas de Gestión Financiera, Perú: Ediciones Caballero Bustamante.
- Olsina i Pau X. (2012), Gestión de Tesorería – Presupuesto y previsiones de tesorería con Excel. Perú: Colección MBO.
- Paulise L. (2015). 8 factores por lo que fracasan el 90% de las Pymes. Perú. Destino Negocio. Recuperado de <https://destinonegocio.com/pe/economia-pe/8-factores-fracasan-90-pyme/>
- Piñeiro Sánchez C. (2013) Gestión de Tesorería. Coruña, España. Grupo de Investigación en Finanzas y Sistemas de Información. Recuperado de https://www.udc.es/grupos/fysig/carlos/oikonomicon/gestin_de_tesorera.html

Ramos C. (2015), Económica de la Empresa: Organización y Administración. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/62865/1/PRESUPUESTO%20TESORERIA.pdf>

Saldaña Cortes Z. (2016) "El Sistema de control interno en el área de tesorería y su impacto en la Liquidez en la Estación de Servicios Mochica S.R.L. en el año 2016" (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.

Santandreu E. (2017) Gestión de la Tesorería (Cash Managment). Centre Metal.Lurgic. Publicación N°4. Recuperado de <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/gestion.pdf>

Weinberger Villarán K. (2017) La importancia del Plan financiero en el plan de negocios. Lima, Perú. Conexión Esan. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/05/la-importancia-del-plan-financiero-en-el-plan-de-negocios/>

ANEXOS

ANEXO N° 1: ENTREVISTA DE LA GESTIÓN DE TESORERÍA

NOMBRE: Jhonatan Mendoza Salazar.

Jefe del Área de Tesorería

1. ¿Existe una Gestión de Tesorería en el área?

Actualmente, no existe una Gestión de Tesorería, todo se resuelve en el momento, pero no se sigue patrones de funciones.

2. ¿Los egresos de dinero cuentan con autorización expresa del Jefe de Área?

Solo en algunos casos, en cuanto a los pagos o egresos diarios, el egreso de efectivo no cuenta con el visto bueno.

3. ¿Se cuenta con políticas y procedimientos para el manejo del efectivo en esta área?

En la actualidad no, no se cuenta con un Manual de Políticas y Funciones en lo que respecta a esta área, las operaciones se realizan según el criterio y las indicaciones del Gerente de Contabilidad, pero no está definido en un documento escrito o en un Flujograma.

4. ¿Existen políticas para la Contratación de Servicios de Terceros?

Si existen políticas como por ejemplo que para la contratación de un servicio, se tiene que pedir a las empresas o personas interesadas para que realices dicho servicios las proformas donde consten sus costos por el servicio, y mínimo para tomar una decisión se tiene que evaluar 4 proformas.

5. ¿Cuáles son los problemas frecuentes que presenta el área de Tesorería?

En el manejo de efectivo existen problemas, uno de ellos es la rendición de cuentas, pues se realizan entregas de dinero para diversos pagos que se deben realizar, pero que no son debidamente sustentados, en algunos casos, se ha constatado que no se realizó el pago por el cual se había realizado la salida del dinero.

6. ¿Cuáles son los problemas que se presentan en las compras de materiales?

No hay un control de las operaciones que se realizan, tan solamente se encarga a una persona para que realice las compras de los materiales y luego pueda llevarlo a obra para la utilización de las mismas, y luego el encargo de la compra lleva la factura a Tesorería y rinde cuentas en base a la factura comprada.

ANEXO N° 2

GUÍA DE OBSERVACIÓN

ENTIDAD: Empresa Los Cipreses SAC

ÁREA: Tesorería

ITEM	RESPUESTA			OBSERVACIONES
	SI	NO	A Veces	
1. El encargado de Tesorería tiene una caja fuerte con llave para guardar el dinero en efectivo y los cheques de las cuentas corrientes.	X			
2. La custodia del dinero está en manos de una persona que es responsable del fondo de efectivo.		X		Se observa que cuando la asistente tiene que salir, encarga la llave de caja a un personal de confianza indicando el monto que deja en custodia.
3. Los egresos de efectivo son visados debidamente por el jefe de área que da conformidad a dichos gastos.			X	Se observa que hay salidas de efectivo para pagos pequeños que no cuentan con el visto bueno del jefe de área.
4. Se realiza control para las compras de los materiales de Construcción.			X	Se observa que encargan a un trabajador de confianza para que realice la compra y luego entrega la factura.
5. Los adelantos de sueldos son registrados para su debida comunicación con el área de personal.			X	Se observa que el trabajador conversa con el Gerente y luego se dirige a Tesorería.
6. Los contratos de servicios son efectuados después de evaluar las proformas entregadas.			X	No existe un control en este punto, queda al criterio del Jefe de Tesorería.
7. Tienen una planificación para pagos de los proveedores			X	Con frecuencia se agenda los pagos, salvo por falta de liquidez o por no planificación



Los Cipreses SAC.

R.U.C. N° 20440467769

EJERCICIO DIC-17
RUC 20440467769
DENOMINACION O RAZON SOCIAL: Empresa Los Cipreses SAC

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	S/. 44,178.70	Sobregiros y Pagarés Bancarios	S/. 2,357.00
Valores Negociables		Trib y apor sis pen y salud por pagar	S/. 363,070.88
Cuentas por cobrar comerciales	S/. 69,253.70	Remuneración y participaciones por pagar	S/. 52,267.95
Ctas. P cob per, acc, soc, dir y ger	S/. 7,247.02	Ctas p pagar comercial - terceros	S/. 52,829.70
Serv. Y otros contratad. Por anticip.	S/. 1.00	Cuentas por pagar diversas	-
Otros activos corrientes	S/. 75,237.30	Ctas p pagar acc, directores y gerentes	S/. 314,150.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/. 195,917.72	TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/. 784,675.53
ACTIVO NO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
Inversiones Inmobiliarias	S/. 666,823.50	Obligaciones Financieras	S/. 31,049.55
Activ. Adq. En arrendamiento finan.	S/. 1,763,811.00	Pasivo Diferido	S/. 26,580.75
Inmuebles, maquinaria y equipo	S/. 3,527,747.00	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	S/. 57,630.30
Dep. Inm, activ arren fin. E IME acum.	-S/. 3,166,170.00		
Intangibles	S/. 571.00	TOTAL PASIVO	S/. 842,305.83
Activo diferido	S/. 36,045.00		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/. 2,828,827.50	PATRIMONIO NETO	
		CAPITAL	S/. 1,021,916.00
		EXCEDENTE DE REVALUACION	S/. 4.00
		RESULTADOS ACUMULADOS	S/. 1,209,747.00
		PERDIDA DEL EJERCICIO	-S/. 49,227.61
		TOTAL PATRIMONIO NETO	S/. 2,182,439.39
TOTAL ACTIVO	S/. 3,024,745.22	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 3,024,745.22