

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



**Evaluación de procesos operativos de tesorería para mejorar las políticas de control interno a nivel organizacional, empresa Leoncito S.A**

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

**AUTOR**

**Yohana Lizeth Olivera Carrasco**

**ASESOR**

**Rosita Catherine Campos Diaz**

<https://orcid.org/0000-0002-2894-9766>

**Chiclayo, 2023**

**Evaluación de procesos operativos de tesorería para mejorar las  
políticas de control interno a nivel organizacional, empresa Leoncito  
S.A**

PRESENTADA POR  
**Yohana Lizeth Olivera Carrasco**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**CONTADOR PÚBLICO**

APROBADA POR

Flor de Maria Beltran Portilla  
PRESIDENTE

Pedro Jesus Cuyate Reque  
SECRETARIO

Rosita Catherine Campos Diaz  
VOCAL

## **Dedicatoria**

A Dios, por permitirme alcanzar una meta más y siempre estar presente en cada paso que doy.

A mis padres, Maruja y Antenor, por sus sacrificios, por ser el motivo de mis sueños.

A mis hermanas, Milagros y Yenifer, por su apoyo incondicional ante alguna adversidad.

A mi enamorado, Alexander, por su amor, su fortaleza y su apoyo incondicional.

A todos ellos por ser la razón y el motivo de lucha para cada sueño, muchas gracias por estar en mi vida, los amo infinitamente.

## **Agradecimientos**

A mi asesora Rosita Catherine Campos Diaz por su apoyo constante, a mi profesor Pedro Jesus Cuyate Reque por dirigirme en el camino académico y a mis maestros por sus enseñanzas.

# Evaluación de procesos operativos de tesorería para mejorar las políticas de control interno a nivel organizacional, empresa Leoncito S.A TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>5%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>miclasejgr.blogspot.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>tesis.usat.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>eventos.uho.edu.cu</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.itm.edu.co</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>www.slideshare.net</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>1library.co</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>7</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>Revisión de literatura.....</b>	<b>10</b>
<b>Materiales y métodos .....</b>	<b>19</b>
<b>Resultados y discusión .....</b>	<b>25</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>100</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>100</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>102</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>106</b>

## Resumen

Esta investigación está orientado a brindar mejoras en políticas de control interno en el área de tesorería asimismo los conocimientos empíricos trasladarlo a un manual y creación de flujogramas para determinar sus falencias y brindar diseño de políticas para cada proceso. Como objetivo general es evaluar los procesos operativos de tesorería para mejorar las políticas de control interno a nivel organizacional; empresa Leoncito S. A. Para ello se tomó en cuenta la metodología de enfoque mixto, tipo aplicada, el nivel es no experimental- Transaccional. Por otro lado, se concluyó que el área de tesorería tiene un **bajo nivel de control de sus operaciones**, generando riesgos, que, **si no existe un permanente monitoreo de los procesos, estos podrían llevar a perjuicios económicos** a la organización, como es el caso que existe faltantes o sobrantes en caja, el aumento de notas de créditos por una mala facturación de venta, entre otros riesgos. Controlar los procesos operativos generados en sistema web de la empresa es muy importante sobre todo si los registros requieren muchas más atención como lo es en el caso de préstamos de efectivo, donde se realiza una serie de actualizaciones información personal y si esta información es ingresada incorrectamente ya sea por error o fraude generaría pérdidas en un corto o largo plazo , ya que **toda la información que registra el área de tesorería al sistema web se alimentan todas las áreas de la organización.**

Palabras claves: Procesos operativos, Tesorería, Políticas de control interno

### **Abstract**

This research is aimed at providing improvements in internal control policies in the treasury area, as well as transferring empirical knowledge to a manual and creating flowcharts to determine its shortcomings and provide policy design for each process.

The general objective is to evaluate the treasury operating processes to improve internal control policies at the organizational level; Empresa Leoncito S. A. For this, the mixed approach methodology was taken into account, applied type, the level is non-experimental-Transactional. On the other hand, it was concluded that the treasury area has a low level of control of its operations, generating risks, which, if there is no permanent monitoring of the processes, these could lead to economic damages to the organization, as is the case that there are shortages or surpluses in cash, the increase in credit notes due to poor sales billing, among other risks. Controlling the operational processes generated in the company's web system is very important, especially if the records require much more attention, as in the case of credit customer billing, where a series of personal information updates are made and if this information is entered incorrectly, either by mistake or fraud, it would generate losses in the short or long term, since all the information registered by the treasury area to the web system is fed to all areas of the organization.

**Keywords:** Operating processes, Treasury, Internal control policies

## **Introducción**

Las empresas están en constantes cambios a través de las operaciones que realizan en el día a día con la finalidad del cumplimiento de metas ambiciosas debidamente planificadas. Todo puede ir en constante crecimiento, sin embargo, es importante que las empresas entiendan que, si no tienen procesos bien definidos, políticas, a un largo o corto plazo pueden sufrir grandes pérdidas, por ende, es importante llevar una adecuada gestión de procesos de tal forma permita así llevar un control riguroso a nivel general de toda la organización. Para que lo mencionado sea plasmado en la realidad es importante conocer la gestión de procesos, los mismos que permitirán identificar ineficiencias en cada área para un correcto control de cada procedimiento. A nivel Internacional, según los cubanos Gonzales, A. Leal, L. Martínez (2019) mencionan que un enfoque basado en procesos permite que la gestión de diversas áreas esté interrelacionada correctamente logrando la excelencia, claro si está determinada por normativas, políticas. Este modelo va de acuerdo a los nuevos modelos de negocio que cada vez se innova por los diversos cambios tecnológicos, estos procesos permitirán mejorar el desempeño empresarial.

Las grandes pérdidas, quiebras de emblemáticas empresas se debe a un exceso de confianza debido a la ausencia de controles internos. Se debe realizar un control en las operaciones, las mismas que van a ser el resultado de la información procesada en los sistemas, de esa forma asegurar el cuidado de riesgos o futuras pérdidas.

Grajales y Castellanos (2018); indican que

“En las empresas el área más susceptible a robos, fraudes es el área de tesorería, por este motivo es importante evaluar los procesos, su estructura y las medidas de control de las empresas privadas”.

Aquí menciona que esta revisión de los procesos permitirá conocer las debilidades, como funciona en si el área, para lograr establecer procesos acordes y buscar la eficiencia, asimismo mitigando riesgos.

En el ámbito peruano, Saravia (2013), menciona respecto a la deliberación sobre la relevancia del control interno en las organizaciones. Según el autor; cómo es posible que empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes, no poseen modos, formas o procesos de control que es básico en toda organización, ya que mediante ello podemos evaluar el crecimiento o como se está comportando la empresa en comparación al mercado.

Con respecto a la región Lambayeque se puede mencionar que la empresa Leoncito Sociedad Anónima presentan las siguientes dificultades: ineficiente manejo operativo, que son necesarios para poder lograr eficiencia en los procesos y ser más productivos, mejoramiento de



los procesos o innovar nuevos medios , métodos, que faciliten cada proceso; la ausencia de herramientas de control; mala administración de sus recursos; personal poco calificado; ingreso incorrecto de información en los sistemas , las cuales impiden lograr ser más productivos como también ser empresas más organizadas de tal forma que sean más competitivas en el mercado de tal modo que sean visto como una empresa integral, de tal modo que puedan obtener financiamientos ,etc. De las investigaciones revisadas nos menciona lo importante que es validar los procesos operativos en toda organización y que las mismas sean verificadas por Control interno sin embargo la brecha que existen en estas investigaciones es que no se hace una evaluación in situ de los procesos operativos y como se dan las políticas de control y en qué medida se aplica.

Por todo esto, se formula lo siguiente

¿Cómo evaluar los procesos operativos de tesorería para mejorar las políticas de control interno a nivel organizacional; empresa Leoncito S.A.?

Para solucionar la problemática de la empresa Leoncito S.A se ha planteado como objetivo general evaluar los procesos operativos de tesorería para mejorar las políticas de control interno a nivel organizacional; empresa Leoncito S.A. También se ha construido objetivos específico como es: Describir características generales de la empresa, analizar los procesos operativos de tesorería a nivel organizacional, analizar el control interno en los procesos operativos de tesorería a nivel organizacional, diseñar mejoras en las políticas de control interno a partir del análisis de los procesos operativos de tesorería y el control existente.

Esta investigación es en beneficio de la empresa Leoncito S.A, del departamento de Lambayeque, y así contribuir en analizar los procesos operativos de tesorería y así desarrollar políticas que permitan llevar un mejor control en dicha área, puesto que es importante que los integrantes de estas empresas obtengan conocimiento de cuáles son los problemas por los que están pasando y así plantear soluciones que permitan mejorar la toma de decisiones en base a información confiable.

A nivel práctico la empresa Leoncito S.A. es una organización enfocada a la venta de productos para el amoblamiento integral del hogar lambayecano, esta investigación se justifica porque propone la evaluación de los procesos operativos y políticas de control que permitan mejorar los procesos operativos del área de tesorería y así contar con correctas políticas de control interno que permita mitigar los riesgos.

A nivel teórico la investigación se justifica porque se utilizarán herramientas para medir las variables: Evaluación de procesos operativos del área tesorería para mejorar las políticas de control interno. Para ambas variables se aplicará como instrumentos la observación y el

cuestionario, la cual contendrá preguntas claves para medición respectiva, por último, servirá como base para futuras investigaciones con respecto a la evaluación de los procesos operativos y políticas de control interno.

## **Revisión de literatura**

### **ANTECEDENTES**

**Grajales y Castellano (2018)**, En su investigación plantea la evaluación del control interno en el proceso de tesorería de las pequeñas y medianas empresas, el alcance de esta investigación se centra en los componentes del modelo de control interno COSO, por este medio los métodos y procedimientos aplicados se basará en conocer los procesos operativos del área de tesorería con el objetivo de reconocer alguna equivocación o inexactitud en cada proceso de tesorería. En cuanto a la metodología utilizada en esta investigación fue el enfoque cuantitativo, descriptivo para brindar recomendaciones que permitan consolidar la calidad y el cumplimiento de objetivos de la organización.

**Alejandro (2019)**, En su investigación plantea como objetivo validar el Control Interno respecto a los procesos operativos, asimismo por medio de la ejecución de métodos, técnicas y procedimiento que permitan de tal forma regular cada procedimiento y que permita determinar medidas preventivas y correctivas esto con el propósito de la toma de decisiones. Se utilizó el método cualitativo de tipo descriptivo, llegando a concluir con la difusión de controles antes, durante y después de los procesos los mismos que tienen como finalidad el logro de procesos eficientes dentro de la empresa, la misma que se detectó que necesita de técnicas o estrategias de monitoreo y control, esto se debe a la falta de políticas, ante esto el autor presenta un manual adecuado a las áreas de estudio (compras, cobranza, inventarios).

**Castañeda (2014)**, En su investigación plantea como objetivo evaluar los el control interno en la Mipymes y su consecuencia en la efectividad organizacional, mediante esta investigación se realizó la comparación entre tres organizaciones. Se empleó el método analítico y descriptivo, llegando a concluir con pautas de un sistema de control interno empresarial idóneo a la Miypmes, buscando las políticas adecuadas para cada proceso, buscando identificar riesgos relevantes de tal forma que en cada proceso exista una correcta planificación. Determinando la efectividad del sistema de control interno, de tal forma que a partir de los resultados obtenidos se pueda brindar recomendaciones y mejoras a las políticas de control interno.

**Lurita (2017)**, En su investigación plantea la supervisión de Control Interno en la operación de tesorería en la empresa Andalys , dicha investigación es de tipo descriptiva en la cual existe

inexactitudes en tesorería, en cuanto a sus operaciones de pagos , registro de operaciones económicas, la ausencia de manual de procedimientos de control interno, lo que genera que la información y la toma de decisiones no sea confiable, ante esto se brinda recomendaciones crear un manual de procedimientos en el área de tesorería y ejercer un correcto control en los procesos operativos del departamento de tesorería.

**Tuchia (2017)**, El estudio presentó como objetivo general: Evaluar el sistema de Control Interno para delimitar las eficiencias y recomendar medidas correctivas para lograr efectividad en los procesos operativa del área de Tesorería y su efecto en la liquidez, fue una investigación es Aplicada, no experimental, descriptiva, llegando a concluir con la elaboración de flujogramas para identificar aspectos o puntos críticos, también se determinó la existencia de liquidez. En este trabajo de investigación se generó un flujograma para determinar los aspectos críticos que asimismo es muy relevante, con el objetivo de dar soluciones a los problemas detectados.

**Ochoa, Vasquez y Orellana (2017)**, La investigación tuvo como objetivo principal: La eficiencia de los controles para contribuir a la organización con la información de tesorería, transacciones, estas causan un déficit importante en el último año en comparación a otras organizaciones, ante esto esta investigación tiene como objetivo diseño de control interno para mitigar los riesgos en el área de tesorería de la empresa de transportes cristo morado EIRL. Fue una investigación de tipo descriptivo, no experimental, llegando a concluir un diseño de control interno esto con el objetivo de perfeccionar los recursos y su efectividad en las operaciones.

**Delgado (2021)**, El estudio realizado tuvo como objetivo principal: validar el control interno en los procesos operativos y delimitar si la gestión operativa es efectiva en la empresa Hotelera Libertad. Fue una investigación de tipo cuantitativa y diseño no experimental. Llegando a concluir que en todas las áreas existen actividades por mejorar, no existen elaboración de indicadores para cuantificar el logro de los objetivos de cada área de la organización.

## **BASE TEÓRICA**

Las bases teóricas que se desarrollan a través de un exhaustivo análisis e investigación del problema que se desea plantear, al respecto cabe citar a:

**Arias (2012)**, quien afirma que

Las bases teóricas tienen como objetivo un desarrollo extenso de las definiciones en el que se muestra el enfoque o punto de vista, para sustentar la dificultad planteada.

## **Procesos Operativos**

Los procesos operativos podríamos decir que mejora los recursos para proporcionar un mejor producto, o un excelente servicio tal como menciona (Mallar,2010), los procedimientos

incluidos y que no cumplan esta condición es muy factible que se apliquen de manera efectiva y como parte de algún proceso de otro tipo.

Respecto a los procesos operativos realmente impactan directamente con el servicio que brindan las empresas, al respecto cabe citar a:

Los procesos operativos están determinados por etapas por un diagnóstico que va ir a la par con una propuesta de mejora al respecto cabe citar a:

**Medina et al (2018)**, El cual se va compendiando a través de análisis teórico y experiencias práctica acumulado, lógicamente acompañada de instrumentos o herramientas que permitan la determinación de cada proceso operativo.

El nivel operativo es la función principal se refiere a realizar de forma eficaz las funciones, procedimientos que se realizan en cada área de la organización. Refiere a los procesos operativos se derivan principalmente de los objetivos tácticos asimismo el aspecto operativo implica a cada una de las operaciones que se dan en la cadena de valor interna.

Toda Organización debe contar con un equipo de trabajo capacitado, para ello deben haber pasado por un proceso de inducción para poder ser capacitados y que ayudará en materia de productividad, lo que generará un óptimo desarrollo en los procesos operativos, crecimiento empresarial, desarrollo e imagen de marca (Randstad,2015)

Hernández, Martínez y Cardona (2015). mencionan que los procesos operativos tienen como finalidad cumplimiento de la misión en las empresas enfocados en satisfacer a los clientes interno como externos. En el diseño de los procesos el talento humano tiene un rol muy importante, lo que se debe al conocimiento que tiene sobre las especificaciones que señalan mejores pasos que permite la construcción de sistemas.

Gestión por Procesos:

Uno de los beneficios más importantes que debe estar delimitado por toda organización es la gestión por procesos pues permite profesionalizar las actividades que se aplican en cada departamento o área, tienen como principal objetivo la satisfacción de los clientes, Lucas (como se citó en Hernández et al (2015).

- **Actividades del proceso:** La presentación de las actividades de los procesos se puede describir a través de los flujogramas, donde se puede conocer todo el procedimiento que se realiza para realizar las actividades que corresponden en las diferentes áreas de la organización.

- Ejecutor del proceso: Uno de las características más relevantes que deben reunir los flujogramas es el responsable de ejecutar los procesos y como se enlazan con los diferentes actores que intervienen en el proceso.

### **Procesos operativos del área de tesorería**

Según USAID, el objetivo de los manuales de procedimiento es buscar la eficiencia respecto a la labor a desarrollar por la persona encargada de la misma y así facilitar los trámites que se aplican en el área de caja, con el objetivo de lograr respuestas oportunas y efectiva a los usuarios.

### **Manual de procedimientos**

**Vivanco (2017)**, indica que

Un Manual de Procedimientos genera excelencia a las organizaciones asimismo se diseña la misma que se utilizará por el trabajador, ya que tiene como finalidad el correcto cumplimiento de manera oportuna con sus objetivos y emplear los correctos medios, para así aportar a los objetivos empresariales.

Entre los aspectos positivos más relevantes que podemos destacar son:

- Contribuyen en la elaboración de las operaciones.
- Brinda uniformidad en el trabajo.
- Aportan en el desarrollo de las actividades de manera efectiva.
- Determinan las funciones y responsabilidades de los trabajadores.
- Ayuda a la toma de decisiones.
- Evitan consultas a cada momento a las áreas normativas asimismo de procedimientos incorrectos.
- Genera productividad y evita la duplicidad de funciones.

**Según Blanco (2018)**, indica que

**Proceso de organización y coordinación de las funciones:** La entrega desde administración de su manual de procedimientos.

**Estructura de la organización:** Genera un orden el cual identifica y clasifica de acuerdo a las operaciones que realiza las organizaciones entorno a sus áreas de trabajo, el cual se dividen en departamentos.

Respecto a los flujogramas indica, (Merzthal,2019) Los flujogramas ayudan a mejorar los indicadores de las empresas en los departamentos o áreas, es la herramienta que se emplea para una serie de propósitos planteados, el cual se encarga de describir cómo se

realiza u opera cada área, como por ejemplo los procesos de servicio post venta, Tesorería(caja), o un plan de proyectos.

**Asignación de autoridad y responsabilidad:** Se asignan autoridades, jerarquías las que permitirán que exista un orden, y así mismo la correcta toma de decisiones en todas las actividades llevadas a cabo.

### **Procesos operativos de tesorería**

Entre las principales operaciones de tesorería (Blanco, 2018) menciona que tesorería es el área donde se gestiona todas las actividades respecto a operaciones monetarias, ejecución de cobros y pagos. En esta área debe existir un sistema o registro de todos los movimientos que se realiza de ingreso y egreso. Menciona entre estos procesos:

**Procesos Recaudación de pagos:** Los procesos del día a día acorde con sus ingresos y egresos, el cual se representa en un cuadro de caja.

**Proceso de arqueo de caja:** Operaciones que realiza día a día al cierre de caja y actividades de la organización.

**Proceso para los depósitos en bancos:** Los egresos procesados a través de una financiera y evitar robos.

**Proceso para pago a proveedores:** Acorde con los gastos que realice la empresa.

**Proceso para entrega de gastos:** Entregado para generar una actividad en bien de la organización.

**Según Torres (2019)** menciona acerca de los procesos operativos que está presente en toda organización como es:

Proceso postventa: Para llegar a este proceso, antes existió un proceso comercial enfocado en el servicio que recibe el cliente, asimismo un proceso de evaluación de solicitud de petición del cliente tanto interno como externo. El proceso de Postventa, En el cual se brinda un apoyo para las sugerencias, quejas o reclamos que puedan ocurrir una vez otorgado el servicio/producto.

Atención al cliente: Recepción su reclamo

Seguimiento: Brinda seguimiento al requerimiento o solicitud del cliente

Beltran et al .(2015) afirma que

La explicación de un proceso tiene como objetivo la determinación de criterios de las actividades, los procesos se llevan de forma eficaz al igual que el control del mismo. (Beltran,et al.,2015).

### **Control Interno**

Control interno se aplica al entorno en el que operan las empresas, como un proceso en el cual se presenta la gestión con el que deberán ser direccionadas, permiten identificar posibles riesgos en los procesos empresariales, el cual será como soporte para brindar seguridad en la toma de decisiones, asegurando de esta manera una correcta aplicación de los objetivos establecidos (Santillana, 2015). Asimismo, hace referencia que el control interno faculta la efectividad operativa e impulsa la adhesión a las políticas recomendadas por el directorio o administración. Control Interno de acuerdo a la aplicación de diversas entidades ya sean privadas o públicas está delimitado por jerarquías que según asigne la plana gerencia de dicha entidad. Mejía (como se citó en Mendoza, Delgado, Garcia y Barreiro, 2018) refieren que conceptualiza el control interno como un proceso, aplicado por el directorio, la administración, diseñado para brindar seguridad razonable en conexión con el logro de los objetivos de la empresa”.

La preocupación que existe en las empresas privadas es como se está llevando el control Interno, se ha identificado como empresas grandes y pequeñas en un corto tiempo eran todo menos empresas, y esto a la ausencia de un correcto control interno o a la falta de dicha área en las organizaciones. Ramón (2015) afirma:

Cuando uno analiza esta problemática recién se toma interés y se da la relevancia que tiene el control interno, quien permitirá que la empresa subsista y evolucione. El control interno tiene como finalidad principal evaluar la efectividad, la equidad de las operaciones contables. (p.81) El objeto del control interno es asegurar, proteger los recursos de las empresas evitando riesgos, pérdidas, fraudes, como también la seguridad de la información.

Afirman que las organizaciones medianas o pequeñas son la caracterización principal del ambiente empresarial de un país (...) se enfoca en el marco de ventajas y desventajas. Por ello se ordena de diferentes formas que se agrupan de acuerdo a la diversidad de indicadores (Aguirre y Armenta, 2012).

### **Según Domínguez (2021)**

Control estratégico: Constituye una herramienta de gestión muy importante para que las organizaciones sean productivas, eficientes en cuanto al cumplimiento de su misión, visión y objetivos asimismo verificar la efectividad de las estrategias, métodos, procesos, procedimientos aplicados a cada tarea o actividad.

Mediante este control estratégico se muestra aquí los planes operativos en el cual se va identificar oportunidades de mejora que permita disminuir los efectos negativos o amenazas.

El éxito del control estratégico depende del dominio que se tenga de los procesos, procedimientos de cada área como participan en su elaboración, aplicación y el seguimiento respectivo.

## Fases del proceso de control

**Urbizaagástegui & Asociados S. Civil de R.L (2020)** menciona respecto a las fases Planeación, La finalidad de esta fase consiste en crear un plan de trabajo que permita evaluar progresivamente el control interno, el cual debe estar planteado en un compromiso formal y revisado por la alta dirección y la constitución de un comité de control interno.

Ejecución, Aquí se lleva a cabo la ejecución de las actividades para los respectivos resultados del diagnóstico, en el cual el equipo de trabajo operativo toma en cuenta el programa de trabajo que se generó en la fase de planificación.

Evaluación, Aquí se identifica los incumplimientos de los procesos operativos en la cual se tomará medidas determinadas en la política de la organización para reorientar el objetivo proyectado.

## Políticas de control

En el control interno están inmersos las políticas, procedimientos llamados controles internos, cuyo fundamental objetivo es asegurar y controlar los procedimientos que se aplican en cada área de la organización, Chiavenato (como se citó en Mendoza. W., Delgado. Garcia.T y Barreiro.I.,2018). Mencionan, control interno se refiere a todas las políticas existentes, procesos y procedimientos que son aplicados por la dirección, hasta donde sea posible la efectividad del negocio, asimismo la implicancia de las políticas de la dirección, la custodia de documentos, el correcto control de los registros contables, prevención y detección de fraudes o errores.

## Elementos del COSO

**Ambiente de Control:** Aular (2019), menciona, Debe estar cimentado en las organizaciones de generar una conciencia de control, promoviendo los valores y la ética el cual debe ser respetado en cualquier cargo o responsabilidad de área.

El generar un entorno de conciencia, proporciona que exista disciplina y asimismo que permita el logro de los objetivos de control Interno (Santa Cruz ,2014). El ambiente de control consta de los siguientes elementos: Los valores, los recursos Humanos, la forma de dirección y el autocontrol.

**Integridad y valores éticos:** Su objetivo es plantear orden sobre los valores éticos y el comportamiento que deben mantener los integrantes de una empresa en el desarrollo de sus actividades y esto que es un factor muy importante porque los valores, la integridad, asimismo determina la efectividad del área de control **COSO (2013)**.

**Habilidades del recurso humano:** Las personas son consideradas el recurso más importante de toda organización, asimismo el personal debe estar comprometido con el cumplimiento de tareas de acuerdo a su especialización (Ramirez, 2018).



**Valoración de autoridad y responsabilidad:** Se debe establecer según (Ramirez, 2018) , la autoridad , responsabilidad que corresponde a cada jefatura o servidor de la organización , estableciendo las jerarquías , niveles y límites tanto en la coordinación como en su responsabilidad.

**Autocontrol:** Es la actitud de la persona para aceptar el control de sus funciones, donde definen sus propios niveles de regularización, planteo de sus objetivos y propósitos.

**Evaluación de riesgos:** Aquí se mapea la presencia de posibles riesgos que están alineados con el cumplimiento de objetivos de la empresa, Aular (2019), menciona La evaluación que se realiza de los riesgos implica un proceso dinámico, ante ello debemos resaltar que toda organización tiene establecido su nivel de tolerancia establecida. La evaluación de riesgo consta de los elementos como: administración del riesgo, manejo del riesgo.

**Administración del riesgo:** (Ramirez, 2018), menciona la administración del riesgo, como el proceso de elaboración de un plan cuya finalidad es realizar acciones preventivas, por ende, identificar y minimizar los riesgos.

**Manejo del riesgo:** Aquí se emplean los mecanismos necesarios para llevar un adecuado análisis y manejo de riesgos, lo que toda empresa debe tener planteado ya que siempre enfrentará riesgos (Ramirez, 2018).

**Matriz de riesgos:**

Madrid y Serrano (2019) La matriz de riesgos de auditoría facilita acoger en un solo documento los riesgos encontrados en el proceso de auditoría, asimismo la evaluación, su aplicación durante la actividad y el impacto que tiene en el informe de auditoría.

**Actividades de Control:** Las operaciones de control se plantean y aplica en todos los niveles de la empresa el cual sirve como mecanismos de defensa ante posibles riesgos según su causa pueden ser antes, durante o después e incluir una extensa rama de actividades manuales (Aular, 2019), indica que es donde se brindan las estrategias necesarias que permitan dar cumplimiento a las políticas que en general debe ser aplicados en la organización.

**Grajales y Castellanos (2018)** afirma que las actividades de control son mecanismos que emplea la organización (gerentes y empleados) son instrumentos de control cuya finalidad es prevenir la materialización de riesgos.

**Funciones directas o actividades administrativas:** Menciona (Ramirez, 2018), consiste en otorgar funciones al personal de tal forma que estén bien distribuidas y no esté concentrado el control en una sola persona.

**Normas y disposiciones internas:** Consiste en documentar, verificar las políticas y procedimientos establecidos, con la finalidad que garanticen el correcto logro de control interno (Ramirez, 2018).

**Información y Comunicación:** La información nos hace referencia a la forma en la que son captadas a través de áreas operativas, administrativas que ayudan a intercambiar (Aular, 2019). La comunicación será el medio por donde se intercambiará la información y esta que se difunde dentro de la organización. Por ende, la información debe ser precisa cumpliendo con ser oportuna, actual, accesible, exacta.

Grajales y Castellanos (2018) , menciona la información prevista en documentación debe permitir que las organizaciones brinden las políticas, normas , procesos deben ser entregadas al personal de manera oportuna para la continuidad efectiva de sus actividades.

**Documentación:** (Ramirez, 2018), menciona que todas las empresas deben tener una correcta custodia de la documentación que provee de información a las personas y a los sistemas que tenga la compañía.

**Comunicación: Nos indica** (Ramirez, 2018), la comunicación puede ser interna o externa que se envía y recibe la información de forma vertical y horizontal, es decir, que la información puede ser comunicada de un área o departamento a otra área y de un subordinado a un superior respectivamente.

**Supervisión:** Es uno de los procesos relevantes de control interno pues permite brindar el seguimiento, supervisar, el cual permitirá medir la calidad del control interno. En este proceso se identificará las deficiencias las cuales serán consideradas como oportunidades de mejor.

**Vega y Nieves (2016)** afirma que existen ciertos indicadores que nos permite realizar una medición al control interno entre estas menciona lo siguiente:

- **Cumplimiento de control de gestión:** Se emplea para determinar la efectividad porcentual con respecto al monitoreo y supervisión identificados en el plan.
- **Cumplimiento de auditorías internas:** Indica el cumplimiento del plan de acción respecto a la realización de auditorías interna.
- **Detección de riesgos:** Muestra la capacidad de identificar los riesgos que se presentan entorno al control.
- **Relación de Costos y Control:** Se emplea para medir la forma en que ahorran los costos por monitoreo.

## **Materiales y métodos**

La presente investigación es de enfoque Mixto porque es un proceso donde recolecta datos cuantitativos y cualitativos en la investigación, es técnica de investigación o estrategia con la cual el investigador integra y realiza un único estudio o un programa multifase de indagación, para el mejor entendimiento sobre el objeto de estudio. Creswell (Como se citó en Pereira,2011).

Asimismo, esta investigación es de nivel descriptivo porque describe la situación de los sucesos realizados ante algún procedimiento, asimismo, busca identificar las causas de dicha problemática. Según el autor, Arias (2012), menciona a la investigación explicativa aquello que se encarga de buscar la causa de los sucesos ocurridos mediante el establecimiento de relaciones causa-consecuencia, debido a que está centrado en cómo los procesos tienen su efecto en el cumplimiento de políticas.

El tipo de diseño que se utilizó es no experimental, porque se realiza sin manipular las variables, aquí solo se observa; por ejemplo, un proceso determinado en su estado natural el cual se analiza, y se llega a un resultado.

Hernández, Fernández y Baptista (2012) define que este diseño de esta investigación se centra en examinar el fenómeno como se muestra en su entorno natural y que después de someterse a un exhaustivo análisis.

En cuanto a la población que se consideró para esta investigación es el área de tesorería y equipo de control interno de la organización Leoncito S.A. Chiclayo.

Asimismo, la muestra es igual que la población tiene a los siguientes elementos: Gerencia de operaciones, supervisor de cajas, asistentes de tienda, asistentes volantes, equipo de control interno que ayudaran a desarrollar esta investigación.

De la empresa Leoncito S.A. se ha considerado el área involucrada directamente con la investigación, siendo estas el área de tesorería, como también el equipo de control interno de estas se han tomado como elementos aquellos que nos brinden la información y datos necesarios para la investigación, tales como procesos operativos, políticas, asistentes de tienda, jefe de operaciones, equipo de control interno.

## OPERACIONALIZACIÓN

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumento	Objetivos Específicos
<b>PROCESOS OPERATIVOS DE TESORERÍA</b>	Blanco (2018) Entre las principales operaciones de tesorería menciona que tesorería es el área donde se gestiona todas las actividades respecto a operaciones monetarias, ejecución de cobros y pagos. En esta área debe existir un sistema o registro de todos los movimientos que se realizas de ingreso y egreso.	Hernández, Martínez y Cardona (2015). mencionan que los procesos operativos tienen como finalidad cumplimiento de la misión en las empresas enfocados en satisfacer a los clientes interno como externos.	Proceso de organización y coordinación de las funciones de tesorería	Estructura de la organización	Observación: análisis documental y cuestionario (Entrevista)	1. Describir características generales de la empresa. 2. Analizar los procesos operativos de tesorería a nivel organizacional.
			Procesos operativos de tesorería	Asignación de autoridad y responsabilidad de tesorería		
				Recaudación de pagos		
				Arqueo de caja		
				Depósitos en bancos		
				Pago a proveedores		
				Gastos asignados		
			Procesos de atención al cliente en tesorería	Atención al cliente		
				Seguimiento		
				Santillana (2015) Control interno se		

<b>POLITICAS DE CONTROL INTERNO</b>	aplica al entorno en el que operan las empresas, como un proceso en el cual se presenta la gestión con el que deberán ser direccionadas, permiten identificar posibles riesgos en los procesos empresariales, el cual será como apoyo para la toma de decisiones, asegurando de esta manera una correcta aplicación de los objetivos establecidos	inmersos las políticas, procedimientos llamados controles internos, cuyo fundamental objetivo es asegurar y controlar los procesos que se aplican en cada área de la organización, Chiavenato (como se citó en Mendoza. W., Delgado. García y Barreiro.I.,2018)		Habilidades del recurso humano	en los procesos operativos de tesorería a nivel organizacional.  4. Identificar las mejoras en las políticas de control interno a partir del análisis de los procesos operativos de tesorería y el control existente.
				Valoración de autoridad y responsabilidad	
				Autocontrol	
			Evaluación de riesgos	Administración del riesgo	
				Manejo del riesgo	
			Actividades de control	Funciones directas o actividades administrativas	
				Normas y disposiciones internas	
			Información y comunicación	Documentación	
				Comunicación	
			Supervisión	Cumplimiento de control de gestión	
				Cumplimiento de auditorías internas	
				Detección de riesgos	

En cuanto al procedimiento para el desarrollo del siguiente trabajo de investigación, se visitó al Gerente de la empresa para obtener la documentación que se necesitará para esta investigación. Asimismo, respecto a la técnica del cuestionario, se realizó la entrevista al Gerente de Operaciones y a los asistentes de tienda de la empresa, áreas entorno a la organización donde se realizará dicho estudio mencionado, para conocer la situación actual y la forma en que llevan sus procesos operativos en el área de caja y políticas de control interno.

Habiéndose recolectado la información y realizado el análisis documental para elaborar un cuadro de información básica de los asistentes de tienda de la empresa Leoncito S.A. Aplicada una vez la entrevista a los asistentes de tienda se logró construir un informe consolidado y previamente analizada para obtener los resultados proyectados. Asimismo, respecto a los datos en sus procedimientos como son recaudación, montos límites en caja diario la información obtenida se presentó a una tabla de Excel el cual permitió tener la información básica, y así logramos realizar gráficos y así analizar la información que se obtuvo en la investigación.

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema principal	Objetivo Principal	Hipòtesis	Variables	
¿Cómo evaluar los procesos operativos del área de tesorería para mejorar las políticas de control interno a nivel organizacional; empresa leoncito S.A?	Evaluar los procesos operativos de tesorería para mejorar las políticas de control interno a nivel organizacional; empresa Leoncito S. A	Evaluar los procesos operativos de tesorería permitirá mejorar las políticas de control interno a nivel organizacio nal; empresa leoncito S.A,	Variable 1: Procesos Operativos de tesorería Variable 2: Políticas de Control Interno	
	<b>Objetivos específicos</b>		<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
	1. Describir características generales de la empresa.		<b>Variable 1: Procesos Operativos de tesorería</b>	
	2. Analizar los procesos operativos de tesorería a nivel organizacional.		Proceso de organización y coordinación de las funciones de tesorería	Estructura de la organización Asignación de autoridad y responsabilidad de tesorería.
	3. Analizar el control interno en los procesos operativos de tesorería a nivel organizacional.		Procesos operativos de tesorería	Recaudación de pagos
	4. Diseñar mejoras			Arqueo de caja
	Depósitos en bancos			
	Procesos de atención al	Pago a proveedores		
		Gastos asignados		
	atención al	Facturación		
		Atención al cliente		
		Seguimiento		

	<p>en las políticas de control interno a partir del análisis de los procesos operativos de tesorería y el control existente.</p>		<p>cliente en tesorería</p>	
<b>Variable 2: Políticas de Control Interno</b>				
Ambiente de control			Integridad y valores éticos.	
			Habilidades del recurso humano	
			Valoración de autoridad y responsabilidad	
			Autocontrol	
Evaluación de riesgos			Administración del riesgo	
			Manejo del riesgo	
Actividades de control			Funciones directas o actividades administrativas	
			Normas y disposiciones internas	
Información y comunicación			Documentación	
			Comunicación	
Supervisión			Cumplimiento de control de gestión	
			Cumplimiento de auditorías internas	
			Detección de riesgos	
<p><b>Enfoque, tipo, nivel y diseño investigación</b></p>	<p><b>Población, muestra, muestreo</b></p>		<p><b>Procedimiento y procesamiento de datos</b></p>	



<p>Enfoque: Mixto  Tipo: aplicada  Nivel: Descriptiva  Diseño: no experimental-  Transaccional</p>	<p>Población y muestra son las mismas, y está conformada por los siguientes elementos: Gerencia de operaciones, Tesorería que comprende supervisor de cajas, asistentes de tienda, asistentes volantes, que ayudaran a desarrollar esta investigación, asimismo al equipo de control interno.</p>	<p>Habiéndose recolectado la información y realizado el análisis documental para elaborar un cuadro de información básica de los asistentes de tienda (área de tesorería) de la empresa Leoncito S.A. Aplicada una vez la entrevista al gerente de la compañía, a los asistentes de tienda, equipo de control permitirá construir un informe el cual permitirá tener una consolidada y analizada para obtener resultados. Asimismo, respecto a los datos en sus procedimientos como son recaudación, montos límites en caja diario, analizar cómo está funcionando en relación a los indicadores de supervisión como cumplimiento de control de gestión, cumplimiento de auditorías internas, detección de riesgos, se pasarán los datos obtenidos a una tabla de Excel para elaborar un cuadro de información básica, para realizar gráficos y así analizar la información que se obtuvo en la investigación.</p>
--	---	--

**Fuente: Elaboración propia**

## **Resultados y discusión**

### **Aspectos generales de la empresa**

El Grupo Leoncito inicia sus operaciones en su primera tienda en la Ciudad Evocadora de Lambayeque en diciembre del 2003 bajo la dirección de su Gerente General Sr. Leónidas Barrantes Becerra. Se inicia comercializando en electrodomésticos de hogar y oficina. Donde iniciaron con un capital s/850.00. Luego colocaron otra sede comercial en Ferreñafe, así fue creciendo hasta lograr tener 11 tiendas. Actualmente la empresa esta acogida al Régimen General, a oficina

principal está ubicada en Chiclayo, ubicada en el Distrito de la Victoria, en la calle Huayna Cápac 1795.

### Puntos de venta

Leoncito sociedad Anónima, cuenta con tiendas en el departamento de Lambayeque ubicadas en :

- Lambayeque
- Ferreñafe
- Chiclayo
- Mochumi
- Jayanca
- Motupe (2)
- Olmos
- Chongoyape
- Cayalti
- Morrope
- Oyotun



### Los productos que venden

Los productos que ofrecen en Leoncito, son electrodomésticos, muebles de melamina, vehículos menores (Mototaxi, Moto lineal, Cargueras) , el cual esta segmentado por líneas como son :

#### Línea marrón

- Televisores
- Minicomponentes
- Laptops
- Impresoras

#### Línea Blanca

- Refrigeradora
- Congeladora
- Cocinas

- Lavadora

### **Línea vehículo menor**

- Mototaxi
- Moto lineal
- Carguera

### **Línea Pets**

- Licuadoras
- Planchas

## Proveedores

La empresa Leoncito Sociedad Anónima cuenta con 14 proveedores principales, quienes abastecen los productos a almacén principal y desde este es distribuido a cada punto de venta para ofrecer los productos a todo público en general. Las marcas son:

### Línea marrón

Televisores



Minicomponentes

Laptops

**SAMSUNG**

Impresoras

### Línea Blanca

Refrigeradora



Congeladora

**mabe**

Cocinas

Lavadora

### Línea vehículo menor

Mototaxi



Moto lineal

Carguera

### Línea Pets

Licadoras



Planchas

## Competidores

Entre sus principales competidores son:



## Estructura Organizacional de la empresa

Su estructura consta de un Gerente General, Gerente General Adjunta asimismo cuenta con las áreas como es: Gerencia de Control y Auditoría, Gerencia Comercial, Gerencia de créditos y cobranzas, Gerencia de Riesgos, Gerencia de Administración y finanzas, Gerencia TI. La empresa Leoncito Sociedad Anónima tiene como Propósito:

“En Leoncito trabajamos con inteligencia, disciplina y agilidad para ser una gran empresa. Ponemos nuestro trabajo, talento, creatividad e integridad al servicio de nuestras familias y las familias de nuestros clientes. Brindamos “Amoblamiento y equipamiento integral” para hogares. Creemos en las personas y ofrecemos oportunidades, especialmente a los que no tienen acceso. Somos responsables con el desarrollo, la sociedad y el planeta.”

## Organigrama de la empresa Leoncito Sociedad Anónima

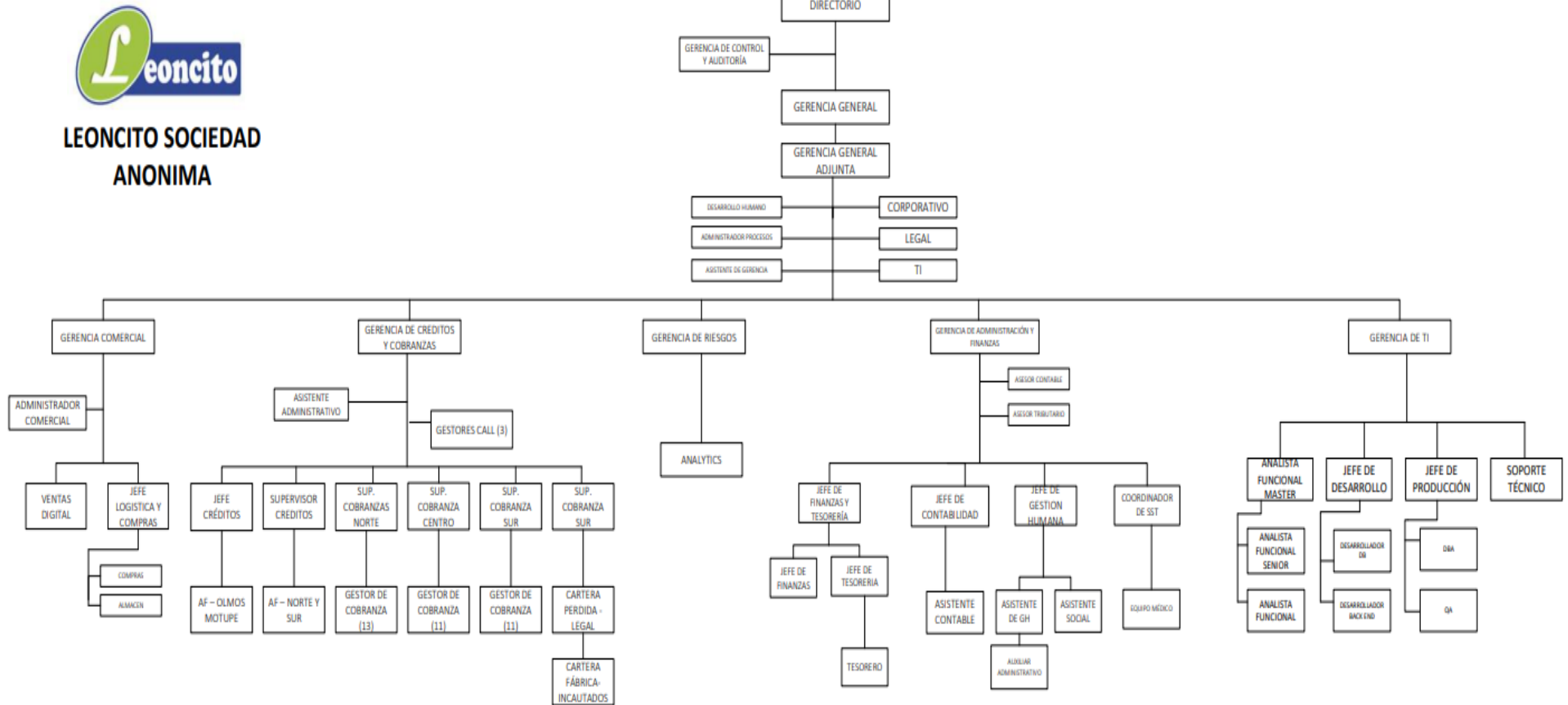


Figura 1: Estructura Organizacional de la empresa Leoncito Sociedad Anónima.

### Organigrama del área de tesorería de la empresa Leoncito Sociedad Anónima

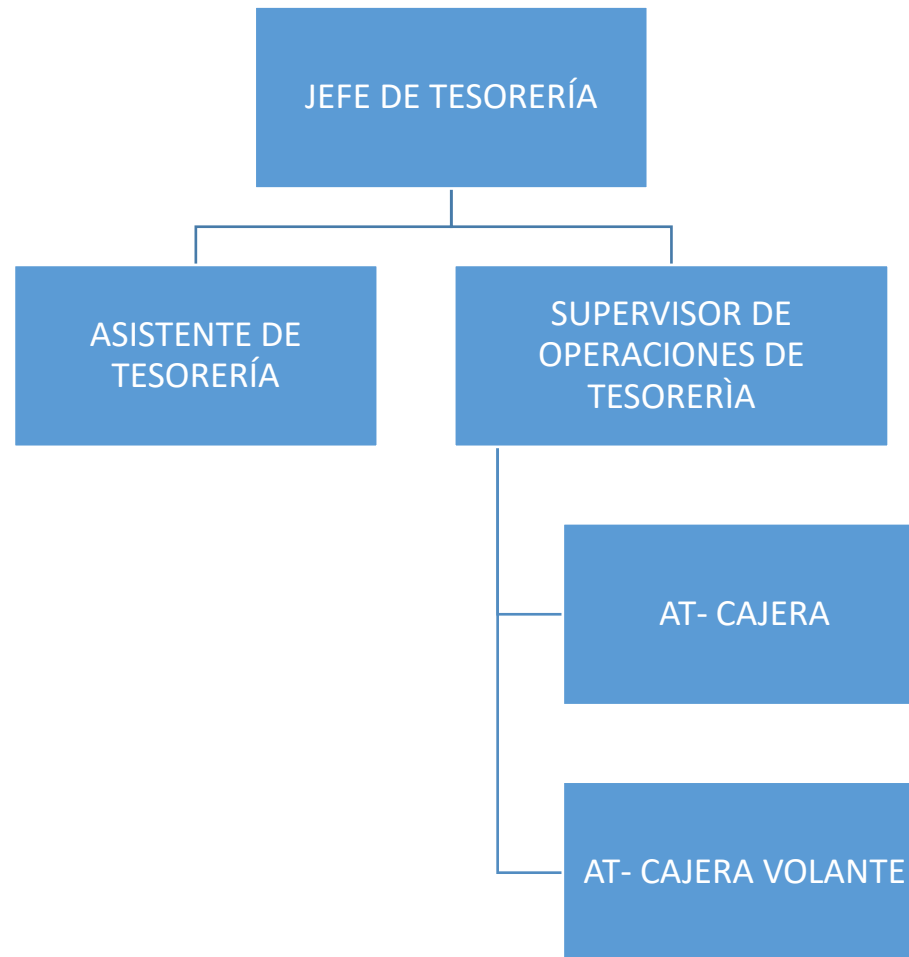


Figura 1: Organigrama tesorería de la empresa Leoncito Sociedad Anónima.

## Misión y Visión de la empresa

### MISIÓN

“En esta empresa brindamos productos y servicios que desarrollen la calidad de vida de los hogares, quienes son el motivo de ser de nuestra organización. Nuestros procesos se llevan a cabo con cuidado y aplicamos estándares de calidad, con el objetivo de fortalecer la relación con nuestros clientes, colaboradores y accionistas”.

“MEJORAR LA CALIDAD DE LOS HOGARES”

### VISIÓN

“En el año 2026 Leoncito será una empresa líder en amoblamiento de todas las familias lambayecanas. Nuestra organización será reconocida por su calidad y debido compromiso en sus productos y atención de servicios que ofrece”.

“SER UNA GRAN EMPRESA”

### VALORES:

- Trabajo con Pasión
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Profesionalismo
- Integridad





## Propuesta de valor





**Marca propia de muebles de melamina**



**Entrega a domicilio**



**Facilidad de pago a 3, 6 y 9 meses**



**Servicio técnico personalizado**

**Post venta**



**Personal Capacitado**



**Atención personalizada**



**Cobranza en domicilio**



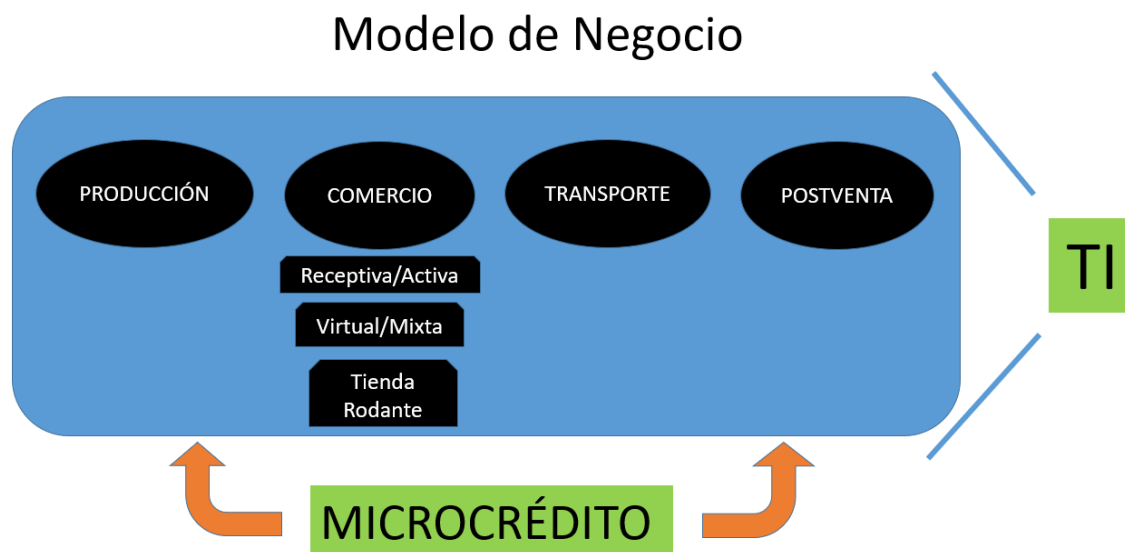
**Armado y desarmado gratis**



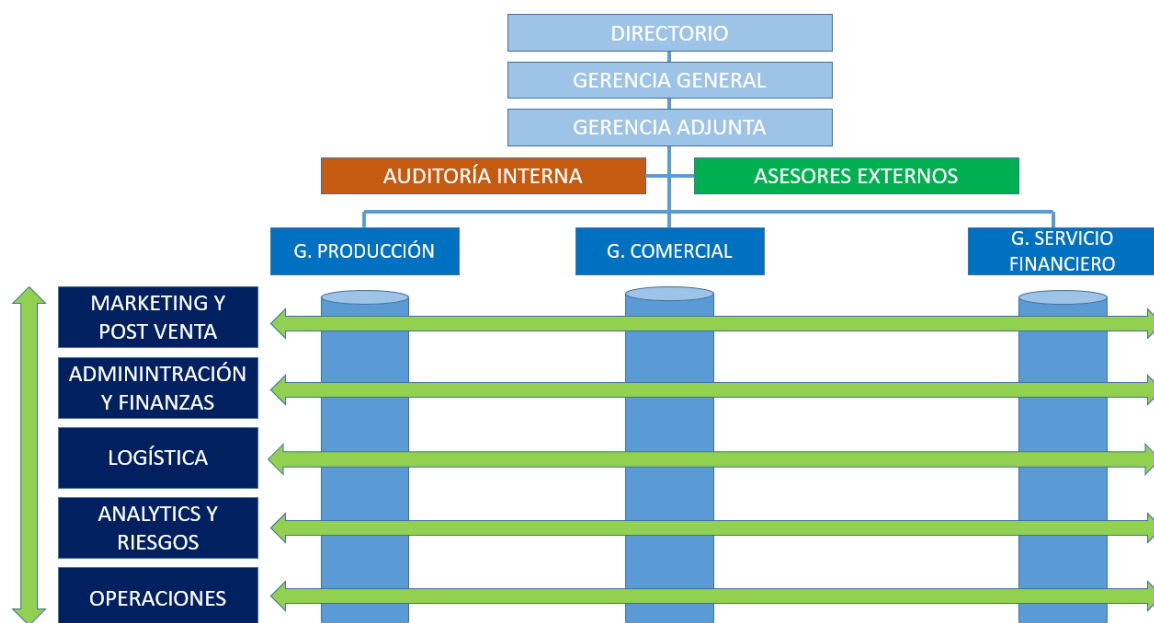
## Proyección de la empresa por objetivos

OBJETIVOS DE LARGO PLAZO				
OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
Al 2024, alcanzar ingresos por US\$ 105 millones. En el 2019, los ingresos fueron US\$ 9 millones.	Al 2024, incrementar el NET PROMOTER SCORE (NPS) a 60%. En 2019, el NPS fue de 47%.	Al 2024, alcanzar una utilidad Neta de 15%. En el 2019 la Utilidad Neta fue de 4% (Negocio Integrado).	Al 2024, contar con el 100% de procesos definidos, estandarizados, administrados cuantitativamente y optimizados.	Al 2024, implementar al 100% el plan de mejora de clima laboral y cultura organizacional que contribuya a la productividad y competitividad de la organización.

## Modelo de Negocio



## Organigrama por Procesos



## Propuesta de Valor

**Realzastore**  
Decorando Historias



**Garantía extendida**

**Gratis**  
**3 años**

En muebles  
Marca Destake

**Precio de Fabrica en Muebles**  
**Somos Fabricantes**



**Precio a Crédito Sin Intereses**  
**Crédito Directo Sin Bancos**



**Entrega a Domicilio Gratis**  
**En todo Chiclayo**



**Almacén de Productos en Chiclayo**  
**Seguridad y Confianza Garantizada**

**Super Descuentos**  
al contado por  
pago en efectivo,  
con tarjeta o  
contra entrega

**Atención Personalizada Consulta los**  
**Super Descuentos que tenemos**  
**diseñados especialmente para Ti**



**Equipamiento de Hogares**

### Estrategia océano Azul



### Estrategia de diferenciación



### Estrategia ANSOFF

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

## Procesos operativos de tesorería a nivel organizacional

### Facturación venta al crédito

Tabla 1:

<b>SECUENCIA DE ETAPA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b><u>Enviar venta aprobada mediante cotizador a AT</u></b>	Si el crédito es aprobado, el analista envía venta por el cotizador a AT.	Analista
<b><u>Enviar documentos por WhatsApp a grupo FACTURACIÓN EN LINEA</u></b>	Después de la aprobación, se envían por el grupo de WhatsApp FACTURACIÓN EN LÍNEA los documentos necesarios para que asistente de tienda pueda facturar la venta. (proforma, DNI, solicitud de crédito, cronograma de pagos y si la operación lo requiere, recibo de inicial).	Analista
<b><u>Entregar expediente a AT</u></b>	Si la venta se realiza en tienda, el expediente es entregado por el asesor de venta a la asistente de tienda. Si la venta es realizada en campo, todos los documentos los tiene que enviar por WhatsApp el analista.	Asesor de venta
<b><u>Corroborar datos de cliente del expediente con datos de cotizador</u></b>	La asistente de tienda tiene que corroborar que los datos del expediente son los mismos que el del cotizador.	Asistente de tienda
<b><u>Corregir documentos</u></b>	Si hay datos erróneos, asistente informa y analista corrige.	Analista
<b><u>Registra la venta</u></b>	Si los son correctos o ya se corrigieron, se registra la venta, registrando pago de inicial si es que el crédito lo requiere.	Asistente de tienda

<b><u>Enviar boleta o factura al grupo FACTURACIÓN EN LINEA</u></b>	Se envía la boleta o factura al grupo de FACTURACIÓN EN LÍNEA si el cliente no está en tienda, sino se entrega a cliente.	Asistente de tienda
<b><u>Generar boleta para expediente</u></b>	Para finalizar el proceso, la boleta o factura se debe adjuntar al expediente.	Asistente de tienda

## Facturación venta convenio Brilla

Tabla 2:

<b>SECUENCIA DE ETAPA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b><u>Generar venta en cotizador</u></b>	Asesor de venta genera venta por convenio en cotizador.	Asesor de venta
<b><u>Validar en portal brilla</u></b>	Asistente de tienda ingresa a portal brilla para validar que línea de crédito de cotización sea correcta.	Asistente de tienda
<b><u>Realizar nueva cotización</u></b>	Si la cotización es incorrecta, asesor de venta realiza nueva cotización.	Asesor de venta
<b><u>Generar pagaré y contrato</u></b>	Si la cotización es correcta, se genera pagaré y contrato.	Asistente de tienda
<b><u>Generar cobro a cliente</u></b>	Si cliente tiene cuota por cobrar, asistente de tienda cobra.	Asistente de tienda
<b><u>Registrar pago</u></b>	Asistente de tienda registra pago.	Asistente de tienda
<b><u>Procesar venta</u></b>	Asistente de tienda procesa venta.	Asistente de tienda
<b><u>Generar expediente (pagaré, contrato y boleta)</u></b>	Asistente de tienda genera expediente, que consta del pagaré, contrato y boleta.	Asistente de tienda
<b><u>Entregar producto</u></b>	Almacenero entrega producto en casa de cliente.	Almacenero
<b><u>Entregar LISTA DE VERIFICACIÓN a AT</u></b>	Almacenero hace firmar Lista de Verificación a cliente y entrega a asistente de tienda.	Almacenero

<b><u>Adjuntar LISTA DE VERIFICACIÓN a expediente</u></b>	Se adjunta lista de verificación al expediente.	Asistente de tienda
<b><u>Entregar a supervisor brilla</u></b>	Asistente de tienda entrega expediente a supervisor brilla.	Asistente de tienda
<b><u>Legalizar en sistema brilla</u></b>	Supervisor brilla legaliza venta.	Supervisor de brilla

### Facturación al contado en Campo

Tabla 3:

<b>SECUENCIA DE ETAPA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b><u>Cobrar pago de contado</u></b>	Se cobra el pago de contado.	Analista
<b><u>Emitir ticket de pago</u></b>	Se emite ticket de pago para entregarle al cliente.	Analista
<b><u>Enviar pago a confirmación a grupo CONTADO/INICIALES</u></b>	Si el pago es por medio electrónico, analista envía constancia de pago a grupo CONTADO/INICIALES para que confirmen pago.	Analista
<b><u>Confirmar pago</u></b>	Asistente de contabilidad confirma pago de la venta.	Asistente de contabilidad
<b><u>Enviar documentos por WhatsApp a grupo FACTURACIÓN EN LINEA</u></b>	El analista envía todos los documentos necesarios al grupo FACTURACIÓN EN LÍNEA para que asistente de tienda registre venta.	Analista



<b><u>Corroborar datos de cliente con datos de cotizador o proforma</u></b>	Se corrobora que los datos del cotizador o proforma sean los mismo que aparecen en los documentos enviados.	Asistente de tienda
<b><u>Corregir documentos</u></b>	Si los datos son distintos, AT informa y analista corrige.	Analista
<b><u>Registra la venta</u></b>	Si los datos son los mismos, asistente de tienda procede a registrar la venta.	Asistente de tienda
<b><u>Enviar boleta o factura a analista mediante WhatsApp</u></b>	Se envía boleta o factura mediante WhatsApp a analista para que reenvíe a cliente.	Asistente de tienda

### **Facturación de venta al contado en tienda**

Tabla 4

<b>SECUENCIA DE ETAPA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b><u>Corroborar datos de cliente con datos de cotizador</u></b>	Se corroboran que los datos del cotizador o proforma y los entregados por el asesor de venta sean los mismos.	Asistente de tienda
<b><u>Corregir documentos</u></b>	Si los datos son distintos, AT informa y asesor de venta corrige.	Asesor de venta
<b><u>Recibir pago de cliente</u></b>	Si los datos son correctos, la asistente de tienda recibe el pago del cliente para facturar la venta.	Asistente de tienda

<b><u>Enviar pago a confirmación a grupo CONTADO/INICIALES</u></b>	Jefe de tienda envía pago electrónico a grupo de confirmación para que asistente pueda facturar.	Jefe de tienda
<b><u>Confirmar pago</u></b>	Coordinadora de tesorería confirma pago de la venta.	Coordinador de tesorería
<b><u>Facturar la venta</u></b>	Asistente de tienda procede a registrar la venta.	Asistente de tienda
<b><u>Entregar boleta o factura a cliente</u></b>	Se entrega boleta o factura a cliente.	Asistente de tienda

### Nota de crédito por error de facturación en motos

Tabla 5

<b>SECUENCIA DE ETAPA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b><u>Solicitar N/C por error en facturación de moto</u></b>	Supervisor de almacén general solicita N/C y facturación con la serie correcta para realizar trámite de tarjeta y placa.	Supervisor de almacén general
<b><u>Autorizar N/C</u></b>	Gerente de operaciones autoriza N/C.	G. Operaciones
<b><u>Completar y enviar formato de N/C por correo a registros</u></b>	Una vez autorizado, se completa el formato de N/C y se envía a registros.	Asistente de tienda
<b><u>Realizar N/C</u></b>	Registros realiza N/C.	Registro

<b><u>Solicitar a TI modificación de serie de moto</u></b>	Registro solicita a TI modificación de serie de moto con la serie correcta.	Registro
<b><u>Modificar serie de moto en sistema web</u></b>	Asistente de TI modifica serie de moto en sistema web con serie correcta.	Asistente de TI
<b><u>Refacturar venta con serie correcta</u></b>	Una vez modificado con la serie correcta, asistente de tienda refactura la venta.	Asistente de tienda

### Nota de crédito por error de facturación en datos del cliente

Tabla 6

<b>SECUENCIA DE ETAPA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b><u>Solicitar N/C por error en facturación</u></b>	Solicita NC por error de facturación en datos	Asistentes de Tienda
<b><u>Autorizar N/C</u></b>	Gerente de ventas autoriza N/C.	G. Ventas
<b><u>Completar y enviar formato de N/C por correo a registros</u></b>	Una vez autorizado, se completa el formato de N/C y se envía a registros.	Asistente de tienda
<b><u>Realizar N/C</u></b>	Registros realiza N/C.	Registro
<b><u>Refacturar venta correctamente</u></b>	Una vez con la información correcta, asistente de tienda refactura la venta.	Asistente de tienda

### Nota de crédito por desistir de la compra

Tabla 7

<b>SECUENCIA DE ETAPA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b><u>Recibir solicitud de devolución de cliente y comunicar a GV</u></b>	Jefe de tienda recibe solicitud de devolución de cliente y comunica a Gerente de ventas.	Jefe de tienda
<b><u>Indicar devolución de separado a AT</u></b>	Si es un separado, se le indica a la AT que devuelva el dinero al cliente.	Jefe de tienda
<b><u>Completar formato de N/C</u></b>	Una vez tomada la decisión de no aceptar la venta, asistente de tienda completa formato de N/C.	Asistente de tienda
<b><u>Confirma productos en almacén</u></b>	Almacenero debe confirmar que productos están devueltos y en conformidad por el cliente.	Almacenero
<b><u>Autorizar nota de crédito</u></b>	Dado el visto bueno del almacenero, gerente de ventas autoriza nota de crédito.	Gerente de ventas
<b><u>Enviar formato por correo a registros</u></b>	Autorizada la N/C, se envía formato completado a asistente de registros.	Asistente de tienda
<b><u>Genera N/C</u></b>	Se genera N/C.	Asistente de registros
<b><u>Devolver dinero a cliente con firma en cuaderno de cargo</u></b>	Si se tiene que devolver dinero al cliente, asistente de tienda devuelve lo pagado haciendo firmar cuaderno de cargo a cliente constatando la entrega de dinero.	Asistente de tienda

### Proceso operativo de Recaudación de pagos

Tabla 8

<b>SECUENCIA DE ETAPA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b><u>Gestionar cobranza</u></b>	Se gestiona cobranza a clientes.	Gestor de cobranza/Analista de crédito
<b><u>Enviar pago electrónico a sup. de operaciones</u></b>	Si el pago no es con efectivo, el gestor o analista envían OP por WhatsApp a grupo de OPs para que se confirme.	Gestor de cobranza/Analista de crédito
<b><u>Confirmar pago</u></b>	Se confirma el pago enviado por WhatsApp y la asistente lo recauda.	Supervisor de operaciones
<b><u>Revisar ticket y validar pago</u></b>	Si el gestor o analista presentan pago con efectivo, se revisa que el ticket esté completo y se valida con el dinero.	Asistente de tienda
<b><u>Firmar último ticket de pago</u></b>	Una vez revisado se firma último ticket de pago del balotario.	Asistente de tienda
<b><u>Registrar recaudación en sistema web Leoncito</u></b>	Se registra la recaudación del gestor y del analista en el sistema Leoncito.	Asistente de tienda
<b><u>Registrar pago de cliente</u></b>	Cuando el cliente va a tienda la AT registra el pago de cliente.	Asistente de tienda
<b><u>Enviar pago para confirmación</u></b>	Si el pago es por transferencia bancaria, se envía para confirmación al asistente de servicio financiero.	Asistente de tienda
<b><u>Confirmar pago</u></b>	Se confirma pago para que asistente siga con el proceso de recaudación.	Asistente de servicio financiero

<b><u>Realizar recaudación en sistema Leoncito</u></b>	Si el pago es cuota o contado se realiza recaudación en sistema leoncito.	Asistente de tienda
<b><u>Dar ticket Electrónico de recaudación al cliente</u></b>	Se entrega ticket electrónico generado por la recaudación anterior.	Asistente de tienda
<b><u>Registra separado en sistema Leoncito</u></b>	Si el pago es un separado se registra separado en sistema leoncito	Asistente de tienda
<b><u>Dar ticket manual de recaudación al cliente</u></b>	Se entrega ticket manual generado por la recaudación anterior.	Asistente de tienda
<b><u>Egresar monto de la caja según pago</u></b>	Se realiza un egreso de la caja de tienda para que no haya faltantes.	Asistente de tienda
<b><u>Archivar voucher</u></b>	Si el pago se realizó por AP el voucher generado se archiva.	Asistente de tienda

### Proceso operativo Arqueo de caja

Tabla 9

<b>SECUENCIA DE ETAPA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b><u>Solicitar formato de arqueo de caja</u></b>	Jefe de tienda solicita formato para realizar el arqueo de caja.	Jefe de tienda
<b><u>Entrega formato</u></b>	Asistente de tienda entrega formato de arqueo de caja a JT.	Asistente de tienda
<b><u>Entregar efectivo de todas las cajas</u></b>	Asistente de tienda entrega el efectivo de todas las cajas al JT.	Asistente de tienda

<b><u>Realizar conteo y revisión de cajas</u></b>	JT cuenta dinero de las cajas.	Jefe de tienda
<b><u>Llenar formato de arqueo de caja</u></b>	Una vez contado el dinero, llena formato de arqueo de caja dando conformidad o no al mismo.	Jefe de tienda
<b><u>Firmar arqueo</u></b>	Si está conforme, AT firma formato de arqueo de caja.	Asistente de tienda
<b><u>Hacer descargo de diferencias e informar a control y supervisor</u></b>	Si existen diferencias se realiza descargo y se informa a control y supervisión.	Asistente de tienda
<b><u>Solicitar descuento</u></b>	Si la diferencia es encontrada, AT firma arqueo. Si no es confirmada, supervisor de operaciones solicita descuento.	Supervisor de operaciones.

### Proceso operativo Sobrantes/Faltantes

Tabla 10

<b>SECUENCIA DE ETAPA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b><u>Detectar sobrante/faltante de caja</u></b>	Asistente realiza cuadro de caja.	Asistente de tienda
<b><u>Informar sobre sobrante/faltante a supervisor y control</u></b>	Si la asistente de tienda detecta un sobrante o un faltante de dinero en la caja, informa a su supervisor y a control.	Asistente de tienda
<b><u>Revisión de caja</u></b>	Control revisa la caja para poder hallar el error y cuadrar caja.	Control
<b><u>Realizar porte de dinero a caja de AT</u></b>	Si es un sobrante de caja, control realiza porte de dinero a la caja de la asistente.	Control
<b><u>Ingresar dinero a caja</u></b>	La asistente de caja ingresa el dinero portado por control a su caja.	Asistente de caja
<b><u>Cuadrar caja</u></b>	Si es un faltante, control realiza un cuadro de caja.	Control
<b><u>Enviar correo a GH solicitando descuento para AT</u></b>	Supervisor de operaciones solicita descuento para la AT cuya caja tuvo faltante.	Supervisor de operaciones
<b><u>Realizar descuento</u></b>	Se realiza descuento para AT.	Gestión Humana



## Proceso Billetes Falsos

Tabla 11

<b>SECUENCIA DE ETAPA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b><u>Detectar billete falso</u></b>	Se detecta billete falso a la hora de recaudar pagos.	Asistente de tienda
<b><u>Tomar evidencia (fotos) del billete falso</u></b>	Se toman fotos del billete falso detectado.	Asistente de tienda
<b><u>Hacer firmar documento de descuento a responsable y enviar a RRHH</u></b>	Asistente de tienda hace firmar a responsable de billete falso documento de descuento y lo envía en físico a recursos humanos.	Asistente de tienda
<b><u>Enviar evidencia a control y gerencia de operaciones por correo electrónico</u></b>	La evidencia se envía por medio electrónico a gerencia de operaciones y control.	Asistente de tienda
<b><u>Archivar evidencias</u></b>	Se archivan evidencia para realizar un control de billetes falsos.	Jefe de control
<b><u>Devolver billete falso</u></b>	Si el billete falso proviene de un cliente, se le devuelve advirtiéndole que la próxima vez se le retendrá el billete.	Asistente de tienda
<b><u>Retener billete y enviar a control en físico</u></b>	Si el billete proviene de un trabajador leoncito, se retiene el billete y se manda físicamente a control.	Asistente de tienda
<b><u>Solicitar descuento para personal</u></b>	Si el billete falso fue presentado por un personal de leoncito, se le solicita descuento en el mismo correo que envió asistente de tienda con el documento de descuento.	Gerente de área responsable del billete falso
<b><u>Realizar descuento</u></b>	Se realiza descuento al personal que presentó billete falso.	Gestión Humana

## Depósitos en bancos

Tabla 12

<b>SECUENCIA DE ETAPA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b><u>Realizar cuadro de caja</u></b>	Realiza arqueo de caja	Asistente de tienda
<b><u>Empaqueta con etiqueta de moto</u></b>	Asistente de tienda en un paquete de coloca el dinero a depositar de la recaudación del día anterior	Asistente de tienda
<b><u>Entregar efectivo al JT</u></b>	Asistente de tienda entrega el efectivo de para depositar	Asistente de tienda
<b><u>Realizar conteo</u></b>	JT y AT debe realizar el conteo para validar la entrega de dinero	Jefe de tienda
<b><u>Firmar recepción de entrega de dinero para depósito</u></b>	Si está conforme, Jefe de tienda firma.	Jefe de tienda
<b><u>Entrega de Voucher de depósito</u></b>	Una vez que el JT haya depositado el efectivo entregado deberá presentar el voucher	Jefe de tienda
<b><u>Enviar correo de confirmación</u></b>	Una vez recepcionado el voucher At, deberá enviar correo con copia de voucher a Contabilidad para la validación del ingreso a las cuentas de la empresa	Asistente de tienda
<b><u>Descargar Depósito en sistema</u></b>	Con la confirmación del depósito deberá dar salida con el número de OP en el sistema web de la empresa y así tener su caja cuadrada.	Asistente de tienda

### Gastos asignados (Operativos, caja Chica)

Tabla 13

<b><u>Presentar sustento de gastos a AT</u></b>	El solicitante debe presentar los sustentos o comprobantes de pago a las AT.	Coordinador/JT/Gestor de cobranzas/Analista/Logística
<b><u>Registrar gastos</u></b>	Se registran gastos en el sistema leoncito.	Asistente de tienda
<b><u>Enviar sustentos a Tesorería</u></b>	Se envían todos los sustentos a la Asistente de tesorería.	Asistente de tienda
<b><u>Dar conformidad de sustentos en sistema Leoncito</u></b>	La Asist. de tesorería revisa que sustentos estén registrados correctamente en el sistema y que no haya errores de datos en el sustento.	Asistente de tesorería
<b><u>Arreglar en sist. Leoncito</u></b>	Si el sustento está mal registrado, la asist. de tesorería informa la jefe de control y se corrige.	Jefe de Control
<b><u>Envío de observaciones para corrección</u></b>	Si el sustento presenta errores de datos, se envían los documentos a la sede que pertenece para su corrección. El solicitante corrige.	Asistente de tesorería
<b><u>Corregir observaciones</u></b>	Se corrigen las observaciones dadas por la asistente de tesorería.	Coordinador/JT/Gestor de cobranzas/Analista/Logística

## Proceso operativo de quejas/reclamos

Tabla 14

<b>SECUENCIA DE ETAPA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b><u>Recepcionar queja o reclamo de cliente</u></b>	Asistente de tienda habla con cliente.	Asistente de tienda
<b><u>Registrar queja o reclamo en plataforma Mesa de Ayuda</u></b>	Se registra queja o reclamo para llevar un control y dar seguimiento.	Asistente de tienda
<b><u>Informar queja o reclamo a JT</u></b>	Asistente de tienda informar al jefe de tienda y servicio post venta la queja o reclamo.	Asistente de tienda
<b><u>Coordinar solución con Post venta</u></b>	Jefe de tienda busca solucionar el problema con apoyo de Post venta.	Jefe de tienda
<b><u>Ayudar a solucionar problema a JT</u></b>	Post venta ayuda a JT a solucionar las quejas o reclamos.	Jefe de Post Venta
<b><u>Solicitar libro de reclamaciones</u></b>	Si el cliente no está satisfecho con la solución y pide el libro de reclamaciones, se solicita el libro de reclamaciones virtual.	Asistente de tienda
<b><u>Informar a Post venta solución</u></b>	Si el cliente está satisfecho, JT informa a Post venta para que cierren el caso en el drive de Servicio de Ayuda.	Jefe de tienda
<b><u>Cerrar estado en drive Servicio de ayuda</u></b>	Satisfecho el cliente, Post venta cierra el caso el drive de Servicio de ayuda.	Jefe de Post Venta
<b><u>Contactar cliente</u></b>	Post venta se contacta con cliente para solucionar problema personalmente.	Jefe de Post Venta
<b><u>Solucionar problema en coordinación con JT</u></b>	Post venta soluciona el problema y se contacta con JT para que también esté a tanto de la gestión.	Jefe de Post Venta

## Procesos operativos de préstamos en efectivo

Tabla 15

<b>SECUENCIA DE ETAPA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b><u>Recepcionar la solicitud de préstamo en efectivo</u></b>	Analista de tienda habla con cliente, para validar datos.	Analista
<b><u>Registrar en el cotizador</u></b>	Se registra la petición de crédito para validar si procede el crédito.	Supervisor de analistas
<b><u>Facturación en sistema</u></b>	Asistente de tesorería recibe información de los créditos otorgados para su facturación en sistema	Asistente de tesorería
<b><u>Solicitud de Desembolso</u></b>	Supervisor de analistas envía mediante correo los clientes que ya fueron registrados en sistema para que tesorería realice el desembolso.	Supervisor de analistas
<b><u>Ejecución de desembolso</u></b>	El área de tesorería recepción el correo validando DNI, y n° de cuenta	Jefe de tesorería
<b><u>Informa el desembolso</u></b>	Mediante correo envía las constancias de desembolso	Asistente de tienda
<b><u>Post validación de control Interno</u></b>	Validar los egresos de bancos vs sistema web de registro de la facturación	Control interno

## Flujograma de procesos operativos del área de tesorería

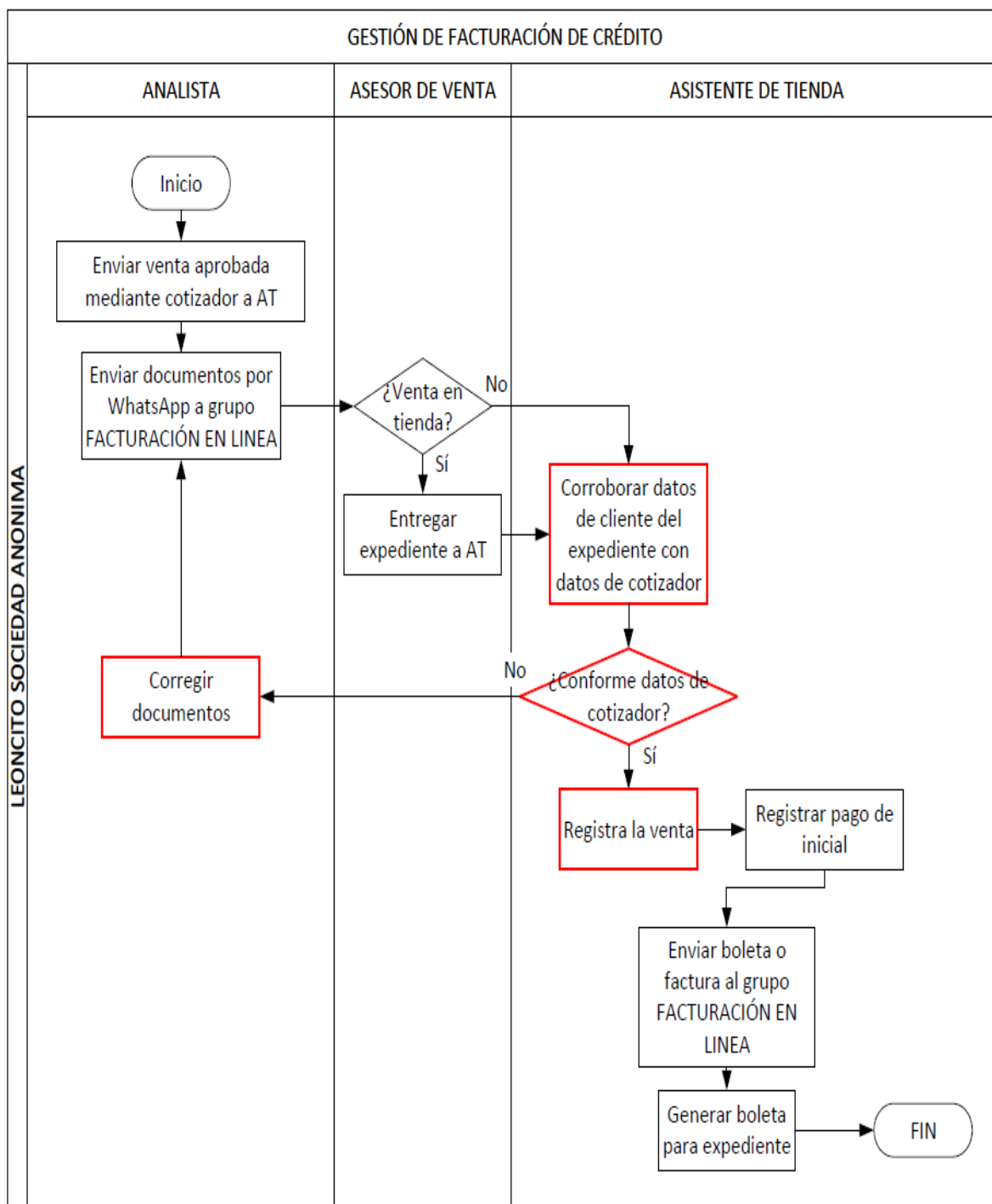


Figura 1: Flujograma del área de tesorería de la empresa Leoncito S.A

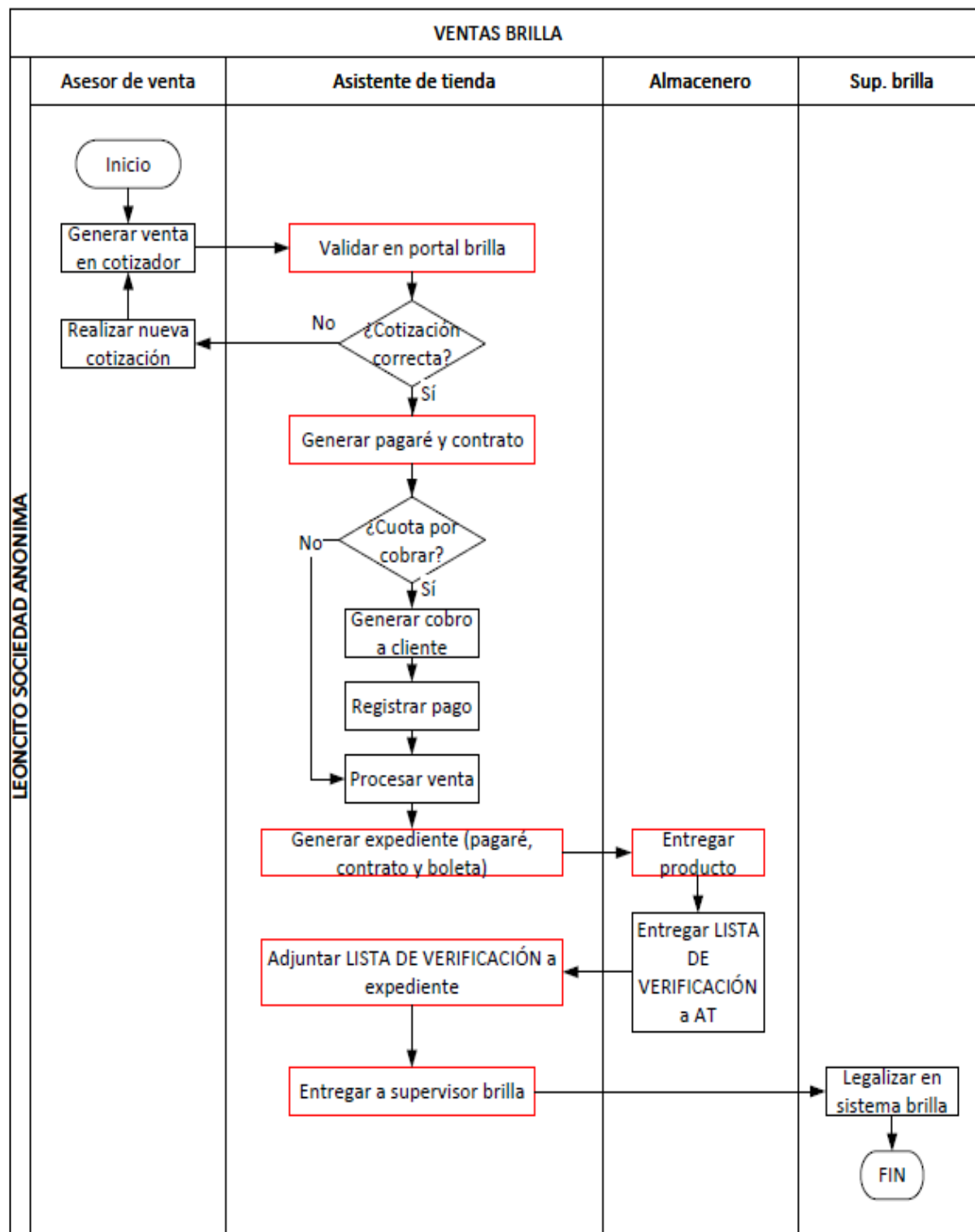


Figura 2: Flujograma del área de tesorería de la empresa Leoncito S.A

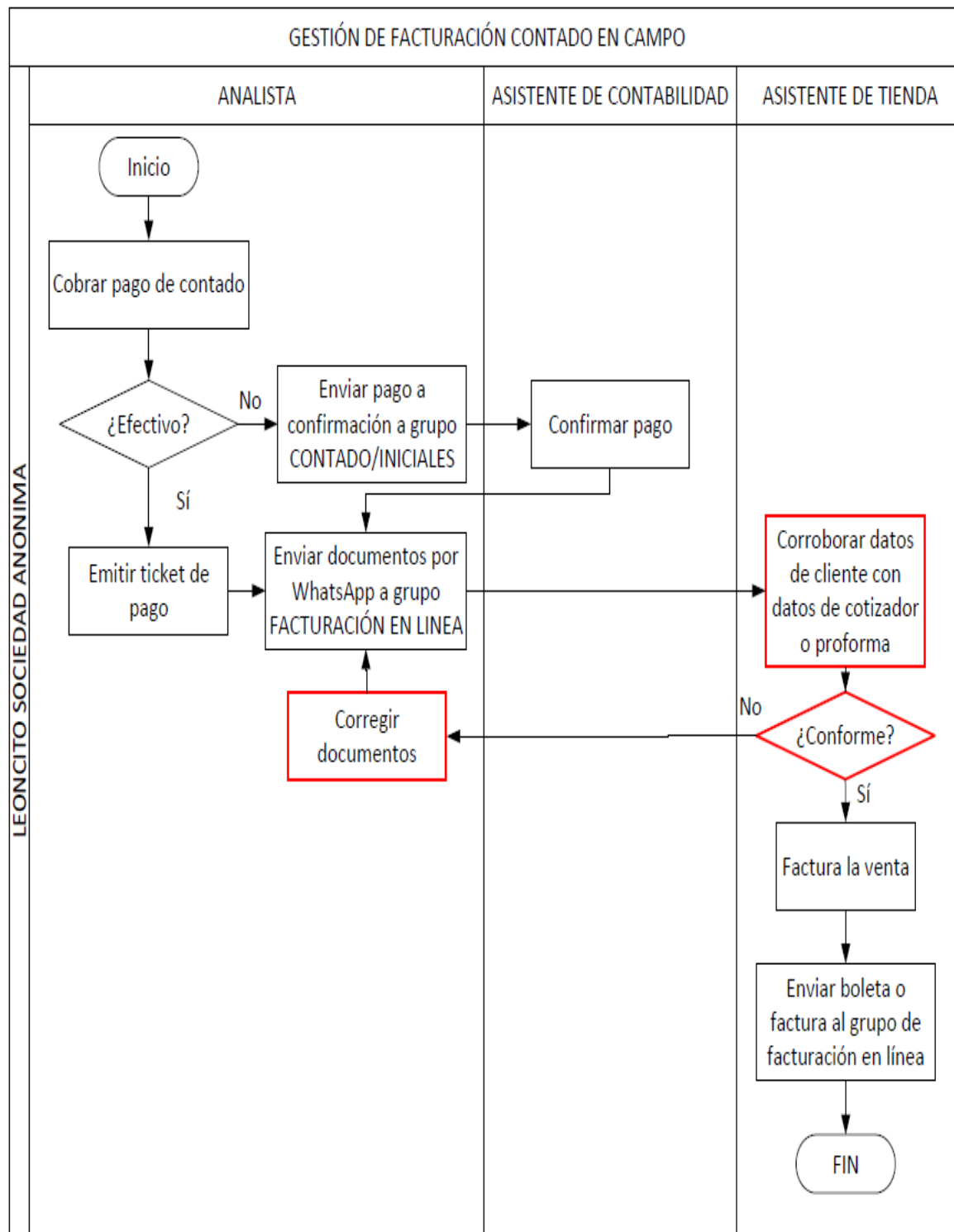


Figura 3: Flujograma del área de tesorería de la empresa Leoncito S.A



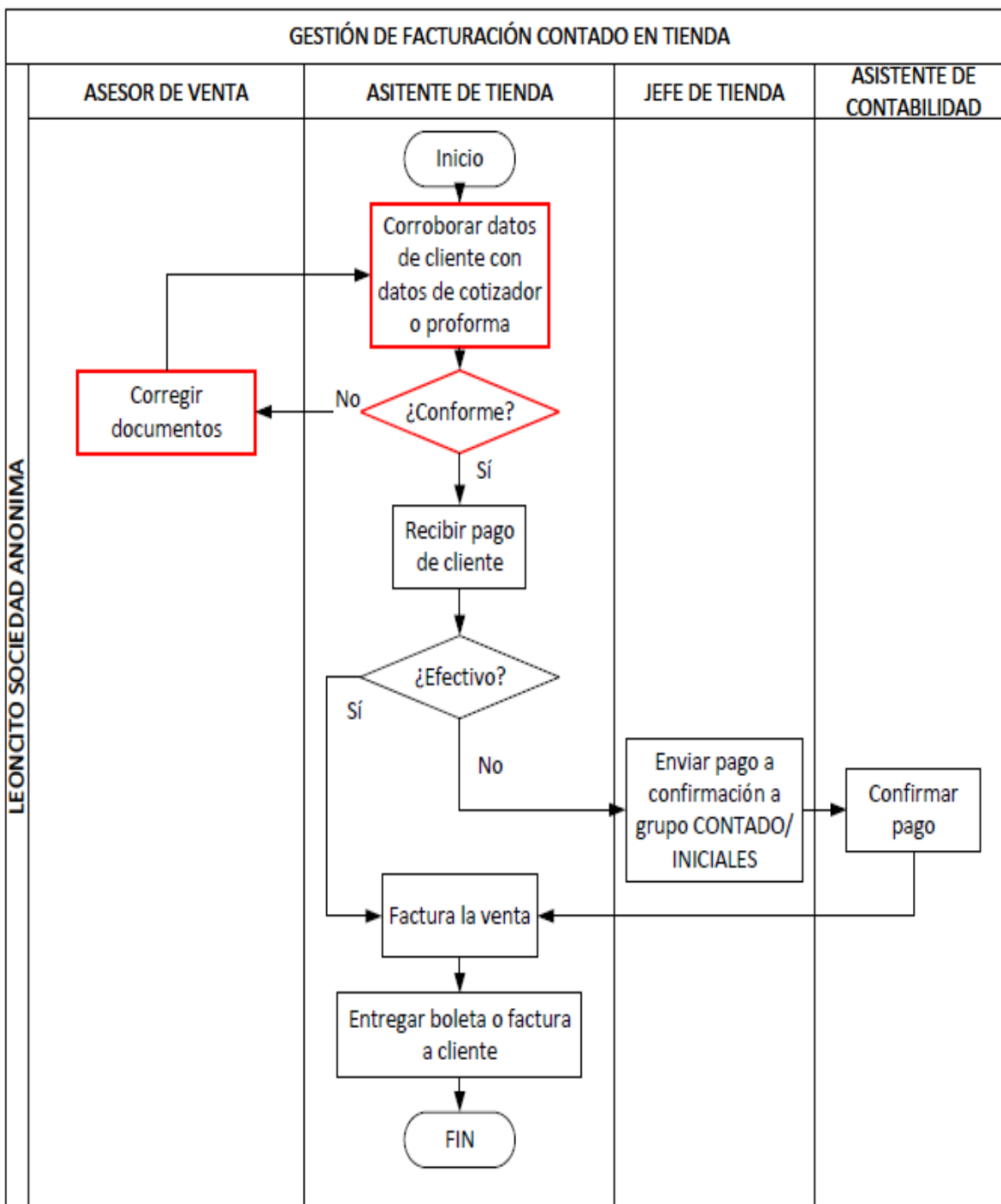


Figura 4: Flujograma del área de tesorería de la empresa Leoncito S.A

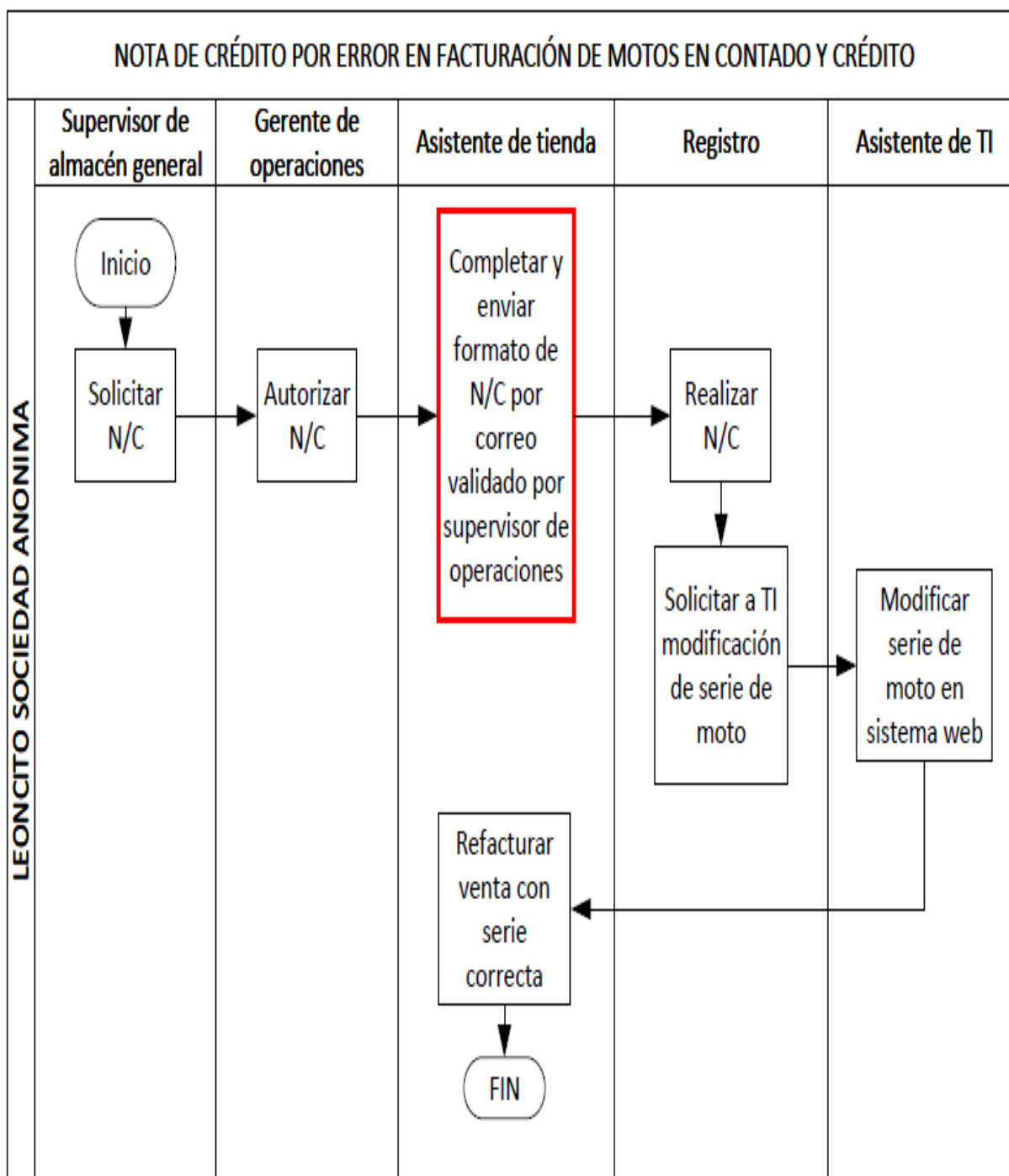


Figura 5: Flujograma del área de tesorería de la empresa Leoncito S.A

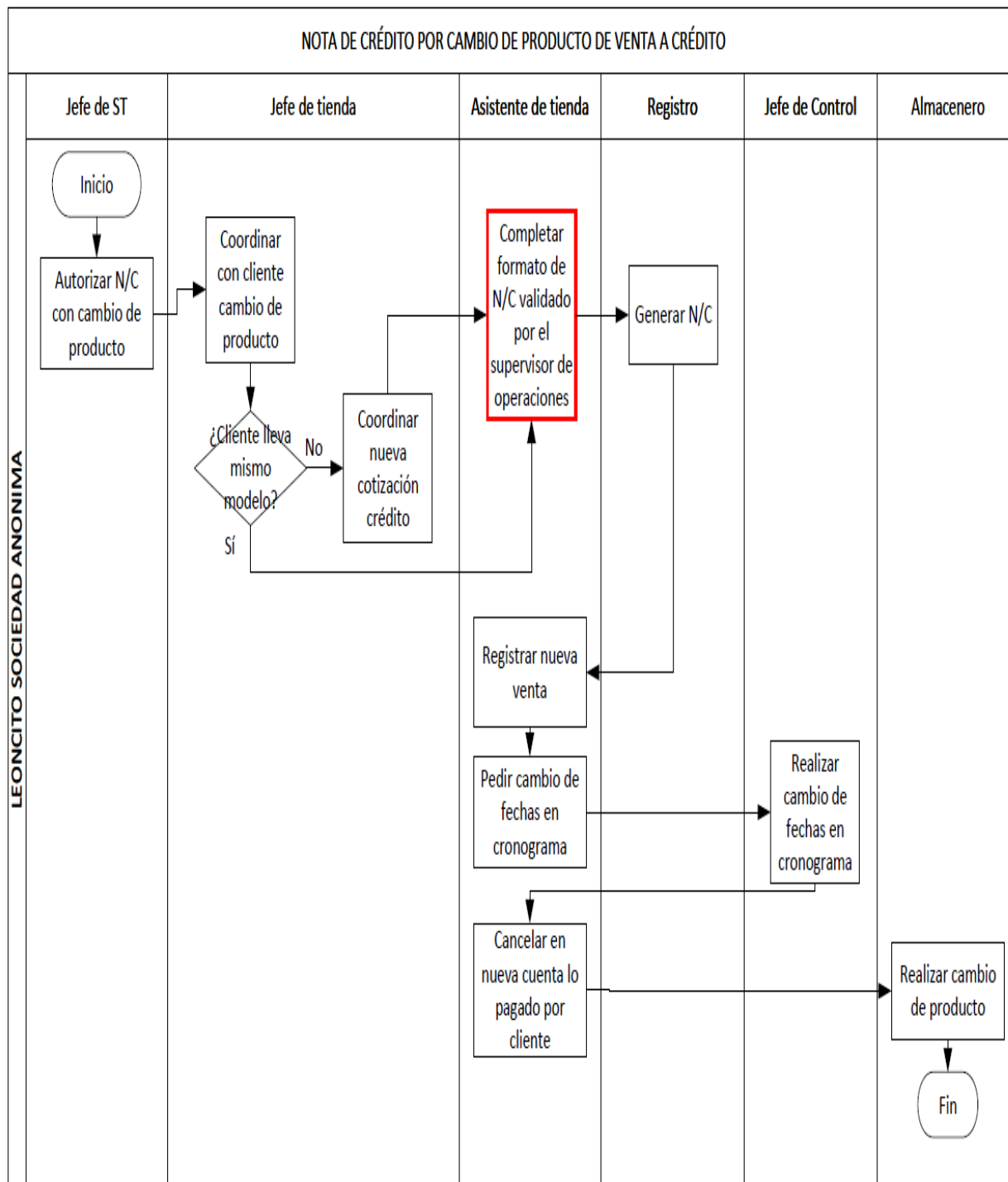


Figura 6: Flujograma del área de tesorería de la empresa Leoncito S.A

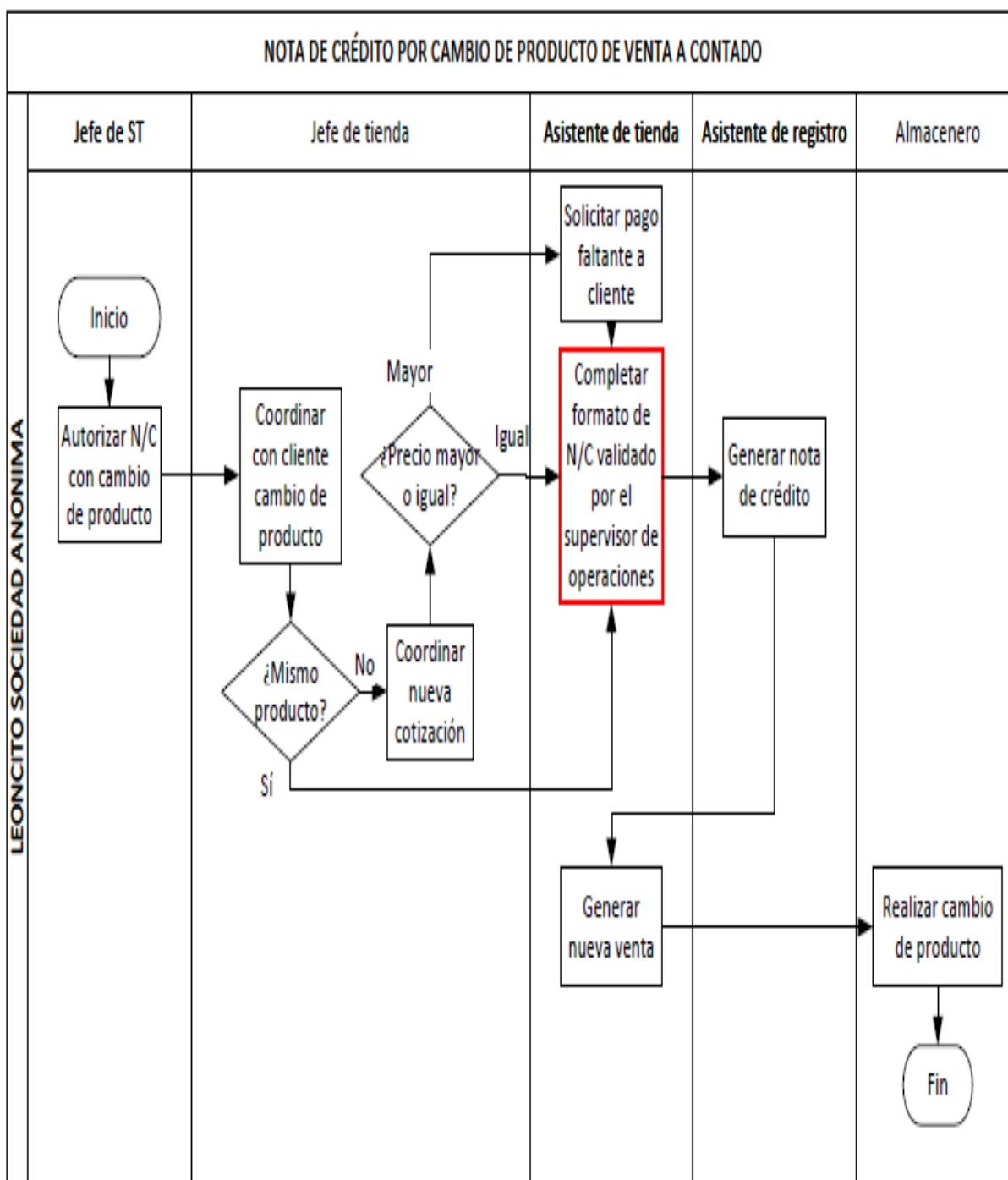


Figura 7: Flujograma del área de tesorería de la empresa Leoncito S.A

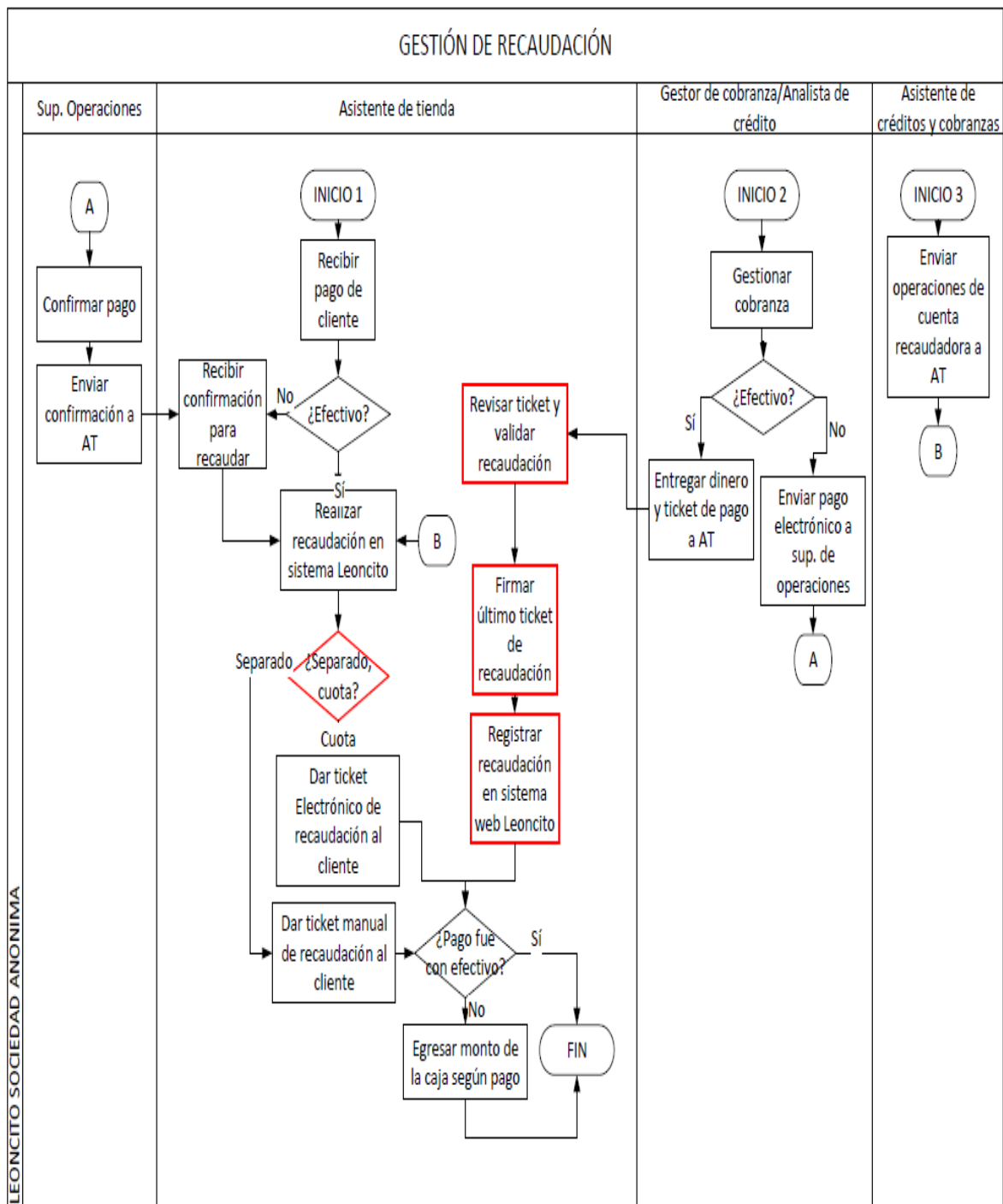


Figura 8: Flujoograma del área de tesorería de la empresa Leoncito S.A

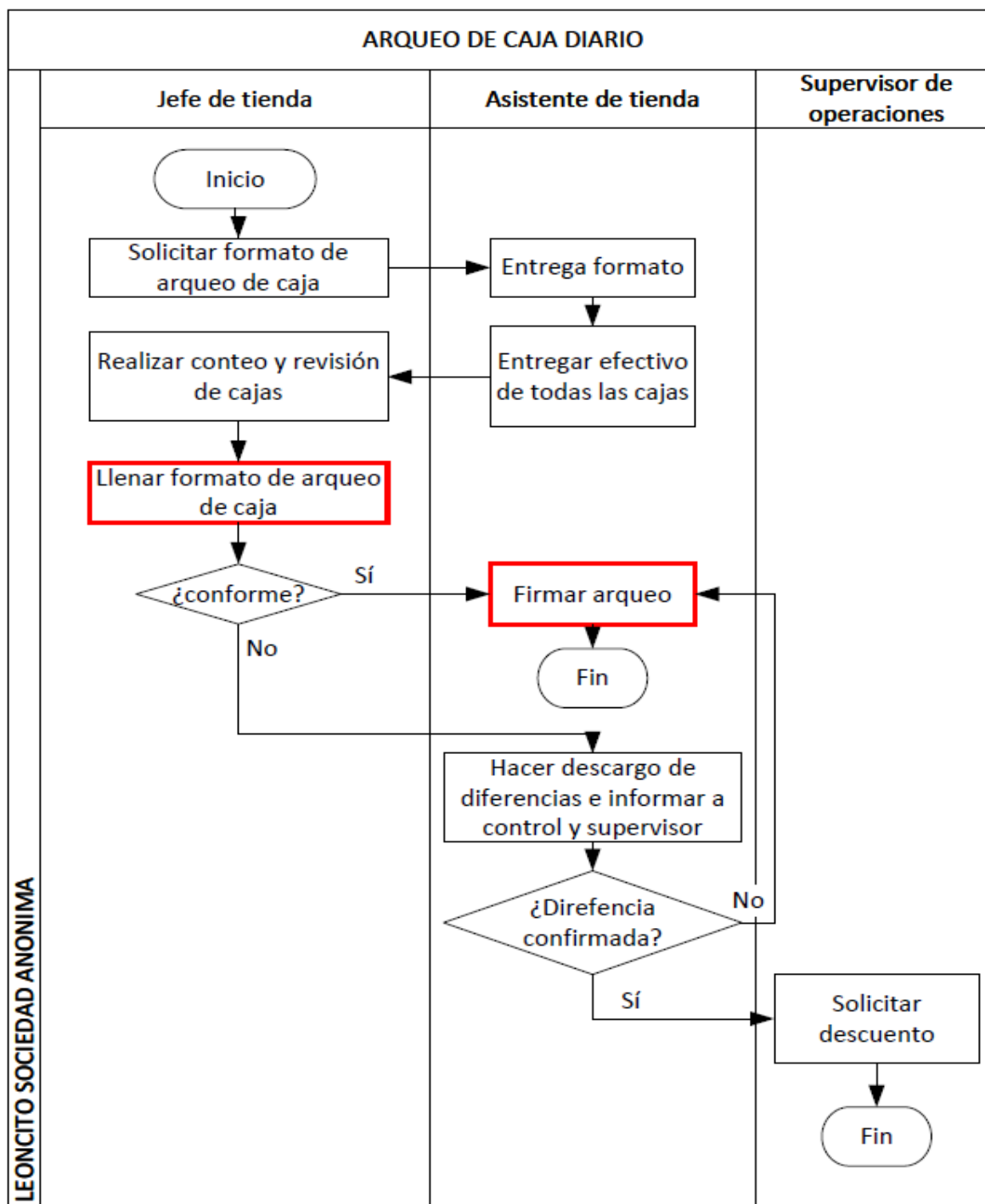


Figura 9: Flujograma del área de tesorería de la empresa Leoncito S.A

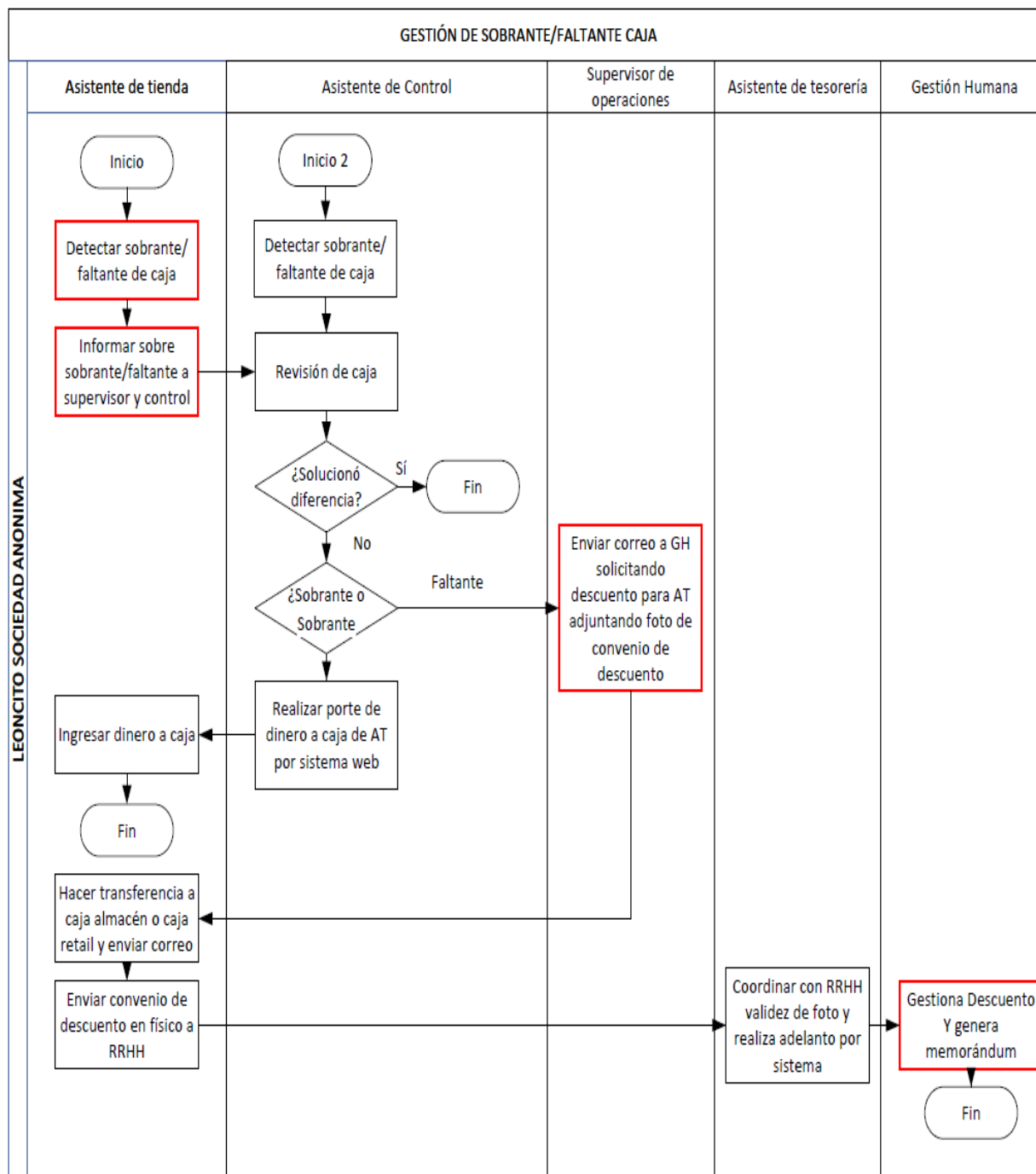


Figura 10: Flujoograma del área de tesorería de la empresa Leoncito S.A

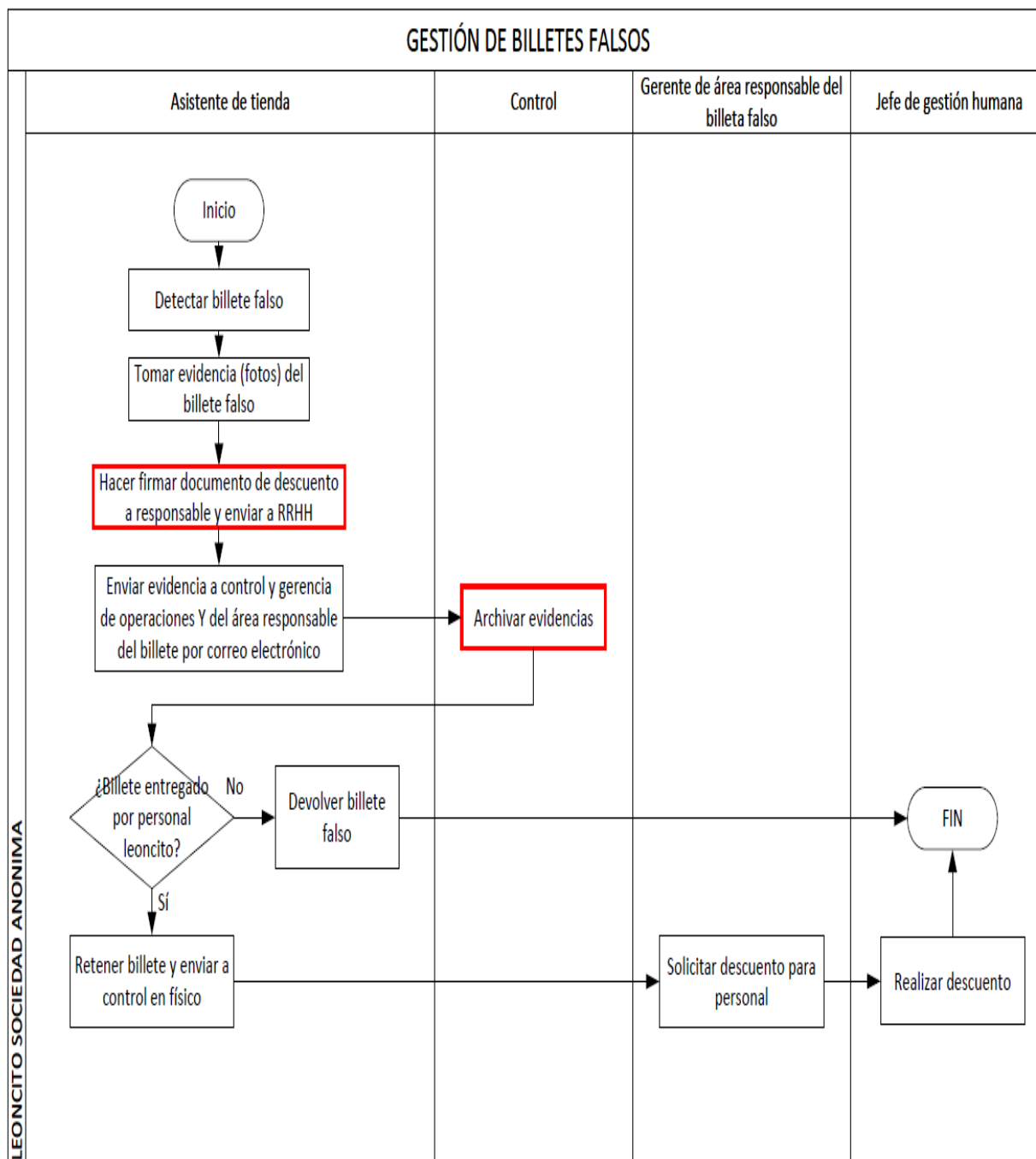


Figura 11: Flujograma del área de tesorería de la empresa Leoncito S.A



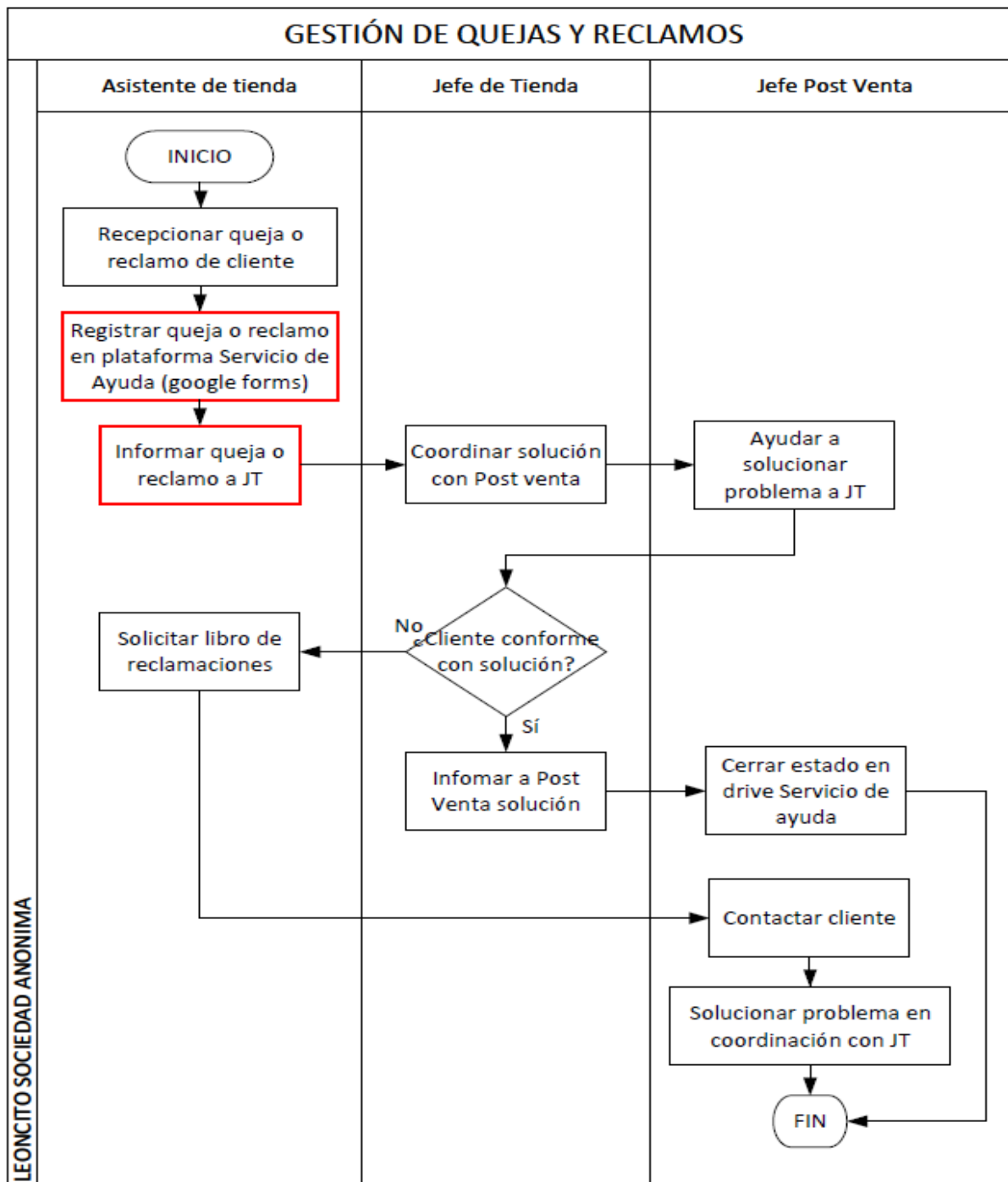


Figura 12: Flujoograma del área de tesorería de la empresa Leoncito S.A

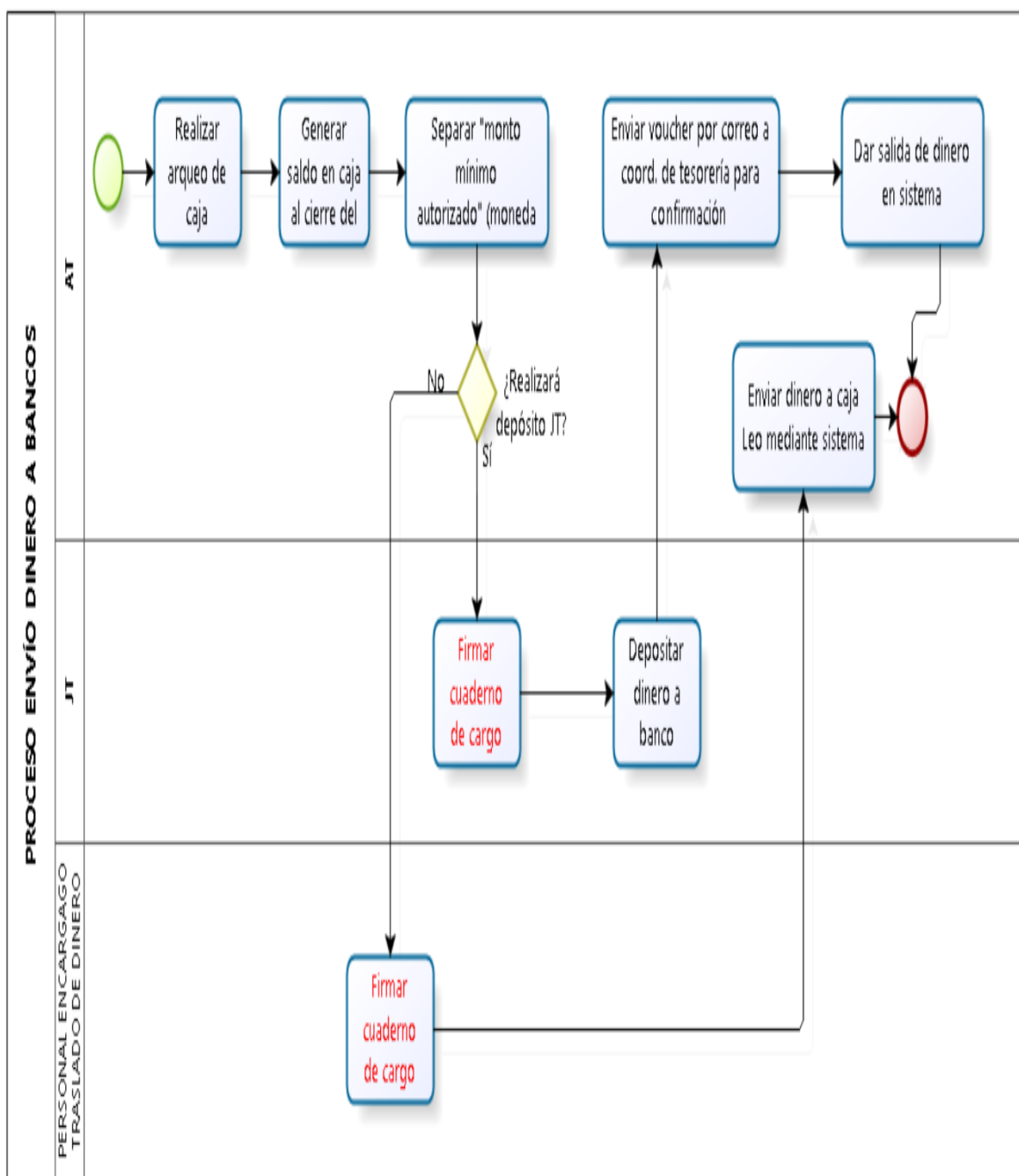


Figura 13: Flujo de trabajo del área de tesorería de la empresa Leoncito S.A

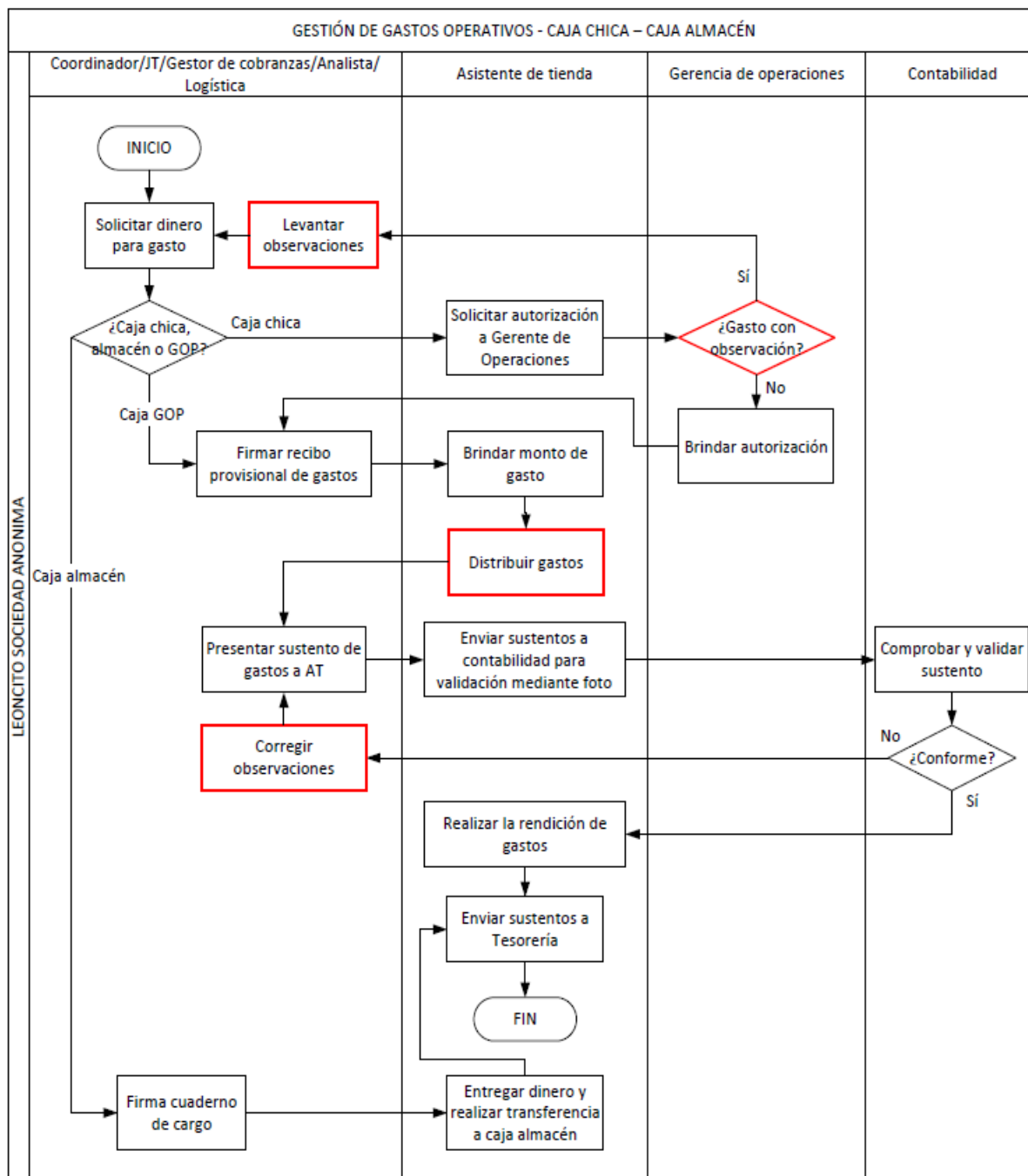


Figura 14: Flujoograma del área de tesorería de la empresa Leoncito S.A

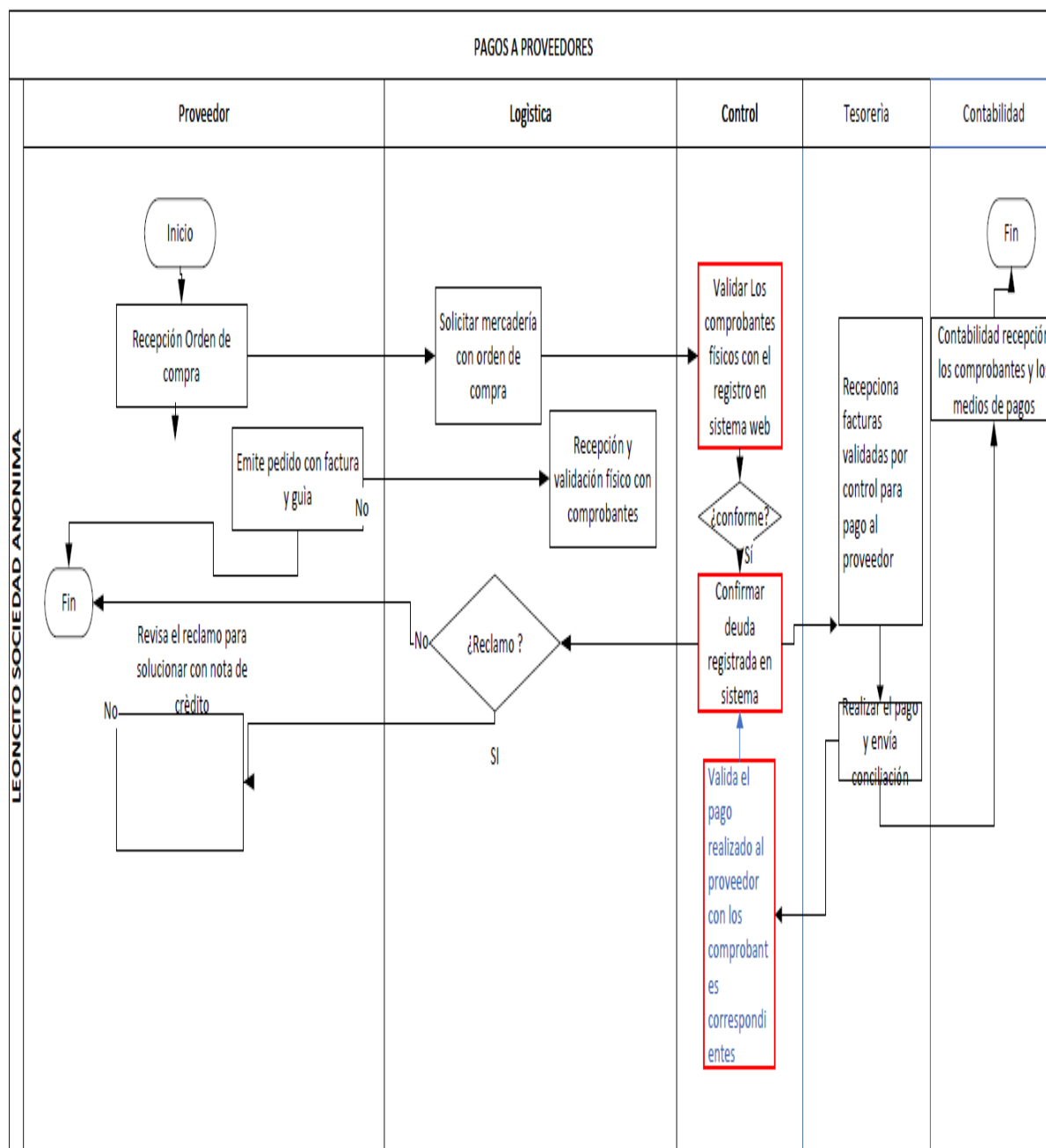


Figura 15: Flujoograma del área de tesorería de la empresa Leoncito S.A

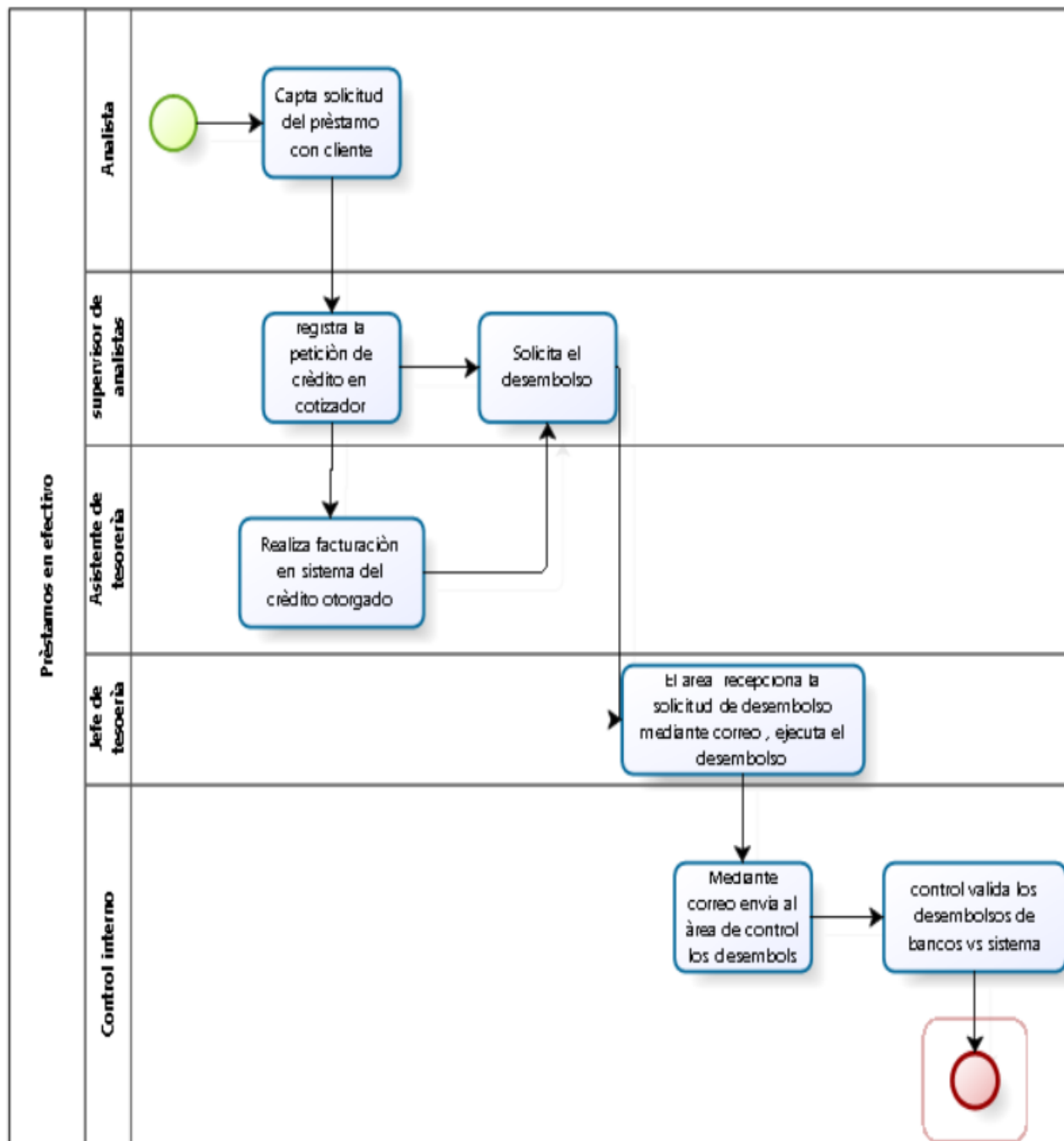


Figura 16: Flujo de trabajo del área de tesorería de la empresa Leoncito S.A

Se ejecutó matrices de riesgo operativos en relación a los procesos operativos de tesorería, se ha realizado emplear matrices, debido a que en el levantamiento que se ha realizado de cada flujograma se detectó falencias que deberían mejorar las mismas que fueron corregidas en los flujogramas para poder mejorar en cuanto a las políticas de control , pero antes de ejecutar las matrices se aplicó un cuestionario (Anexo1) y asimismo se realizaron diálogos con los encargados de las áreas mencionadas, observar y preguntar como realizan sus operaciones permitieron identificar un mejor análisis de los procesos operativos de tesorería a nivel organizacional.

Tabla 2

Clasificación del riesgo:

<b>CLASIFICACION DEL RIESGO</b>	<b>PROBABILIDAD</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>NIVEL DEL RIESGO</b>
5	Casi Certeza	Catastróficas	Extremo
4	Probable	Mayores	Alto
3	Moderado	Moderadas	Moderado
2	Improbable	Menores	Bajo
1	Muy Improbable	Insignificantes	Leve

<b>CLASIFICACION DEL RIESGO</b>	<b>PROBABILIDAD</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>NIVEL DEL RIESGO</b>
5	Casi Certeza	Catastróficas	Extremo
4	Probable	Mayores	Alto
3	Moderado	Moderadas	Moderado
2	Improbable	Menores	Bajo
1	Muy Improbable	Insignificantes	Leve

Fuente: Fonseca (2009)

Tabla 3

## Probabilidad vs impacto

IMPACTO	PROBABILIDAD				
	Muy Improbable	Improbable	Moderado	Probable	Casi Certeza
Insignificantes	1	1	2	2	3
Menores	1	2	2	3	4
Moderadas	2	2	3	4	4
Mayores	2	3	4	4	5
Catastróficas	3	4	4	5	5

Fuente: Fonseca (2009)

PROCESO	SUBPROCESO	ETAPAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	RIESGOS ESPECIFICOS IDENTIFICADOS					
					PROBABILIDAD		IMPACTO		SEVERIDAD DEL RIESGO	VALOR
					CLASIFICACIÓN	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR		
TESORERÍA	Proceso de organización y coordinación de las funciones de tesorería	Estructura de la organización	Manejar un manual y políticas para todos los procesos existentes y que estén debidamente actualizado en el área de tesorería para poder llevar un orden y un adecuado control del área.	Ausencia de políticas y procedimientos que regulen la administración de los procesos operativos de tesorería	Probable	4	Mayores	4	16	Alto
		Asignación de autoridad y responsabilidad de tesorería	Una vez realizada la contratación del personal de tesorería debe realizarse un programa de inducción y evitar errores o pérdidas de efectivo	La falta de un correcto programa de inducción genera que el correcto cumplimiento de los procesos operativos	Casi certeza	5	Catastróficos	5	25	Extremo
	Procesos operativos de tesorería	Facturación	Registan ventas sin actualizar correctos datos e información en la base de datos del sistema.	Realizar validación antes, durante y después del registro de ventas en sistema	Casi certeza	5	Catastróficos	5	25	Extremo
		Recaudación de pagos	Existen clientes con varios créditos asignados con vencimientos diferente, al momento de recaudar si no realizan la comunicación previa con el cliente, recaudan en las cuentas incorrectas	Realizar una correcta comunicación con el cliente evitaría errores en registro de recaudación y futuras eliminaciones de pagos	Casi certeza	5	Catastróficos	5	25	Extremo
		Arqueo de caja	Ocurre faltantes y sobrantes de las cuales no encuentran el motivo y eso ocurre porque no realizan un correcto cierre y asimismo el supervisor de operaciones no está monitoreando constantemente las operaciones de tesorería	Al finalizar el día de operaciones el supervisor deberá monitorear cada cuadro caja a nivel sedes que permita detectar a tiempo sobrantes o faltantes y no esperar auditoría interna.	Casi certeza	5	Catastróficos	5	25	Alto
		Depósitos en bancos	Los depósitos deben ser descargados una vez se realice el depósito previa verificación del área central de caja y bancos	El descargo tardío genera mala interpretación de los movimientos de cajas asimismo no permite sincerar las cajas a nivel grupo	Probable	4	Menores	2	8	Alto
		Pago a proveedores	Este proceso necesita mejorar ya que, la planificación, el pago y la validación recae en una misma persona que pertenece a tesorería	La potestad de un proceso que recaiga en una persona y que no se controle, permite que puedan ejecutarse malas prácticas.	Probable	4	Moderadas	3	12	Alto
		Gastos asignados	Se necesita una correcta política de cumplimiento ya que existe mucha demora en la entrega de comprobantes.	La falta de entrega de comprobantes a tiempo generando que llegue la información tarde al área de contabilidad y asimismo demora en la validación de los gastos.	Moderado	3	Menores	2	6	Moderado
		Procesos de atención al cliente en tesorería	Atención al cliente	Ante un reclamo o queja del cliente solo queda en recepción y no se está cumpliendo con el proceso.	No se ejecuta el proceso tal cual descrito en los flujogramas, lo que genera reclamos en INDECOPI	Probable	4	Catastróficos	5	20
	Seguimiento		Si se realiza el registro del reclamo o queja del cliente, existe una demora en la atención.	Se debe realizar un seguimiento correcto de las quejas o reclamos para al final validar el NPS de atención	Moderado	3	Menores	2	6	Moderado



## **Matriz de Riesgo en el área de tesorería**

En la Matriz desarrollada se ha encontrado las siguientes situaciones, riesgo en el área de tesorería (Proceso de organización y coordinación de las funciones de tesorería, Procesos operativos de tesorería, Procesos de atención al cliente en tesorería) que a continuación se detallan según el grado de prioridad de los resultados obtenidos.

El riesgo se centra en una actualización constante ante un cambio de los procesos operativos, pues es alta la probabilidad de que no están siendo actualizados y ejecutados de manera correcta los procesos operativos por muchos inconvenientes que se presentan. Esto hace que presente riesgos importantes. El motivo de este riesgo es la deficiencia en políticas y procedimientos que miden o brindan los lineamientos en la administración de los procesos operativos de tesorería, asimismo la falta de un correcto programa de inducción genera impide el correcto cumplimiento de los procesos operativos, pues la alta probabilidad de un impacto catastrófico y la relevancia del riesgo es extremo, ya que las personas encargadas de administrar el área no hacen un programa y ejecución de inducción, solo contratan al personal envían al puesto a ejecutar tareas y que dé a pocos conformen pasen los días su supervisor vaya apoyando en algunas tareas y aprenda en la ejecución de sus tareas, lo que conlleva a incremento de observaciones por errores, faltantes o sobrantes de caja.

Como segundo riesgo más relevante se tienen que realizan sus funciones, pero estos no están descritos en un manual, no se tienen flujogramas y mucho menos políticas para cada proceso ya sea de recaudación, facturación, depósitos, pago a proveedores, gastos asignados, donde la probabilidad es Casi certeza o muy alta. Esto se da porque la empresa no cuenta un manual para su área, los encargados del área solo se rigen a lo que les dice su jefe superior que es el gerente, o a impartir de manera técnica el aprendizaje sin explicar sus funciones a detalle y que por ende estén descritos en un manual ni mucho menos políticas que respalden y que mejoren sus funciones y pueden desarrollarlo de manera correcta. Aquí se recalca que existen préstamos en efectivo que se realizan a los clientes, al realizar dicho préstamo se realiza por dos vías giros y transferencias, cuando el área de tesorería realiza la transferencia muchas veces transfiere más del crédito otorgado

al cliente o menos, generando errores que, si no se realiza seguimientos, puede existir pérdidas considerables si no existiese un buen control en dicho proceso.

El tercer riesgo presenta una probabilidad alta pero su impacto es moderado donde la severidad del riesgo llega a ser extremo , pues este riesgo se basa en cuanto a cliente que a medida que reportan un servicio técnico de post venta , no se atiende a tiempo por que el personal de tesorería que es quien capta el reclamo en tienda , no informa en su momento al área de Post venta , lo que genera reclamos en Indecopi , aquí el riesgo se basa en que simplemente el personal como no conoce los procedimientos y no tienen el manual respectivo deja pasar el reclamo, generando así la alta probabilidad de ser sancionados o multados.

Existe riesgos son de menos impacto, pero si se consideran como riesgos ya que, si se realizan con más alta probabilidad y mayor impacto, si no se realiza un seguimiento, no hay procedimientos establecidos y un control respectivo, los riesgos pueden aumentar ocasionando a la empresa perdidas monetarias y por ende disminución en su margen comercial y en su ganancia.

**Analizar el control interno en los procesos operativos de tesorería a nivel organizacional.**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO APLICADO AL ÁREA DE TESORERÍA DE LA EMPRESA**

<b>CUESTIONARIO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>PARCIALMENTE</b>
<b>1. ¿Tiene la empresa y el área de tesorería organigramas aprobados y actualizados?</b>	6	6	2
<b>2. ¿La Gerencia ha realizado acciones, para sensibilizar sobre el marco de principios, valores y ética que deben regir la conducta del área?</b>	9	3	2
<b>3. ¿Conoce los objetivos de la organización y todos los procesos de su área?</b>	9	3	2
<b>4. ¿Cuentan con una cultura corporativa que incorpora valores, y se evalúa?</b>	6	4	4
<b>5. ¿Se realiza actividades que fomenten la integración y el clima laboral?</b>	4	6	4
<b>6. ¿Considera que han sido suficientemente difundidos los valores institucionales?</b>	13	1	0
<b>7. ¿La asignación de sus funciones fueron comunicadas por escrito?</b>	3	6	5
<b>8. ¿Están claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?</b>	11	0	3
<b>9. ¿El manual de procedimientos del área está actualizado?</b>	4	8	2
<b>10. ¿Existen mediciones de las competencias que reflejen sus conocimientos y habilidades en el cargo, y se evalúan periódicamente?</b>	4	7	3
<b>11. ¿Existen planes de promoción y desarrollo profesional dentro del área?</b>	3	9	2

<b>12. ¿El Manual de procesos en su área se difunden frecuentemente y se cumplen?</b>	3	7	4
<b>13. ¿Los incentivos dependen exclusivamente de los resultados?</b>	13	0	1
<b>14. ¿Realiza usted autocontrol de sus actividades?</b>	7	6	1
<b>15. ¿Cuándo se haya realizado la contratación ¿Recibe una correcta capacitación y enseñanza en forma práctica, teórica y metódica?</b>	3	5	6
<b>16. ¿Conoce usted los factores de riesgo que hay en la realización a sus actividades?</b>	8	1	5
<b>17. ¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación permanente sobre sus procesos?</b>	1	12	1
<b>18. ¿El supervisor de operaciones le realiza arquezos de caja con frecuencia?</b>	2	10	2

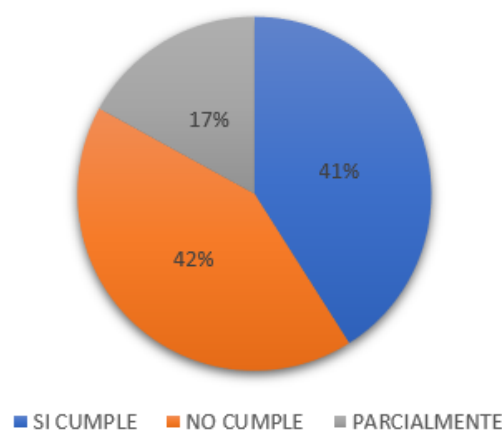
<b>19. ¿El jefe de tienda realiza arqueos de caja inopinados y con qué frecuencia?</b>	1	8	5
<b>20. ¿Antes de su día libre usted realiza arqueo de caja con el jefe de tienda para validar el efectivo que está entregando?</b>	2	11	1
<b>21. ¿Se tienen acciones preventivas para evitar riesgos al llevar a depositar los ingresos de la sede a las distintas entidades bancarias?</b>	6	7	1
<b>22. ¿Cuenta con una caja fuerte?</b>	14	0	0
<b>23. ¿Se cambia periódicamente la clave de la caja fuerte?</b>	1	12	1
<b>24. ¿Se conservan en la caja fuerte los ingresos del día, hasta su depósito en las cuentas bancarias de la entidad?</b>	7	5	2
<b>25. ¿Tiene la empresa una persona responsable para el traslado del efectivo para su depósito en las entidades financieras?</b>	11	2	1
<b>26. ¿Los recibos de ingresos son debidamente archivados en un cuadro de caja diario?</b>	7	7	0
<b>27. ¿Se restringe el ingreso a personas ajenas al Área de Tesorería?</b>	8	6	0
<b>28. ¿Cuenta con un proceso de pagos a proveedores detallado en un manual?</b>	1	13	0
<b>29. ¿Su Jefe inmediato ha brindado acciones preventivas para evitar registros duplicados: depósitos, ventas, recaudaciones, facturación o detectar oportunamente?</b>	4	7	3
<b>30. ¿El sistema web de la empresa reporta información de límites de caja y envía alertas?</b>	2	11	1
<b>31. ¿Al finalizar el día usted liquida los ingresos y egresos correspondientes?</b>	12	0	2

<b>32. ¿El supervisor de operaciones realiza verificaciones y revisiones de todos los flujos de tesorería, para determinar el cumplimiento correcto de controles y funcionamiento?</b>	1	11	2
<b>33. ¿Se Implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos?</b>	2	9	3
<b>34. ¿Existen límites para los desembolsos y se cumple?</b>	6	7	1
<b>35. ¿Existe autorización para cada desembolso realizado?</b>	7	6	1
<b>36. ¿Realiza validación de la facturación de ventas que registra en el sistema web de la empresa?</b>	3	10	1
<b>37. ¿La recaudación de clientes está pre enumerados en relación a los sistemas de la empresa?</b>	13	1	0
<b>38. ¿Usted deposita las cobranzas diariamente: ¿En su totalidad? ¿Cuántas veces al día?</b>	7	5	2
<b>39. ¿Su jefe inmediato a implementado controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realice de forma correcta en el área?</b>	0	9	5

<b>40. ¿Las áreas que solicitan efectivo rinden oportunamente de acuerdo al plan asignado?</b>	3	10	1
<b>41. ¿El dinero entregado para gastos se liquida en caja dentro de 24 horas?</b>	3	11	0
<b>42. ¿Archiva en lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que sustentan los ingresos y egresos?</b>	9	1	4
<b>43. ¿Existe un adecuado archivo de documentos en su área que le permitan la conservación, consulta y seguridad de los documentos procesados?</b>	5	6	3

<b>44.¿Su jefe inmediato realiza una evaluación y seguimiento al procesamiento de datos e información registrada en los sistemas web de la organización?</b>	1	8	5
<b>45. ¿Existe una manera de comunicar los problemas e inquietudes de una manera inmediata y eficiente?</b>	7	1	6
<b>46. ¿Existe una buena comunicación entre los empleados con las demás áreas para facilitar la coordinación y realización eficiente de las tareas?</b>	6	1	7
<b>47.¿Existen líneas de comunicación e información establecidas que permitan recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos?</b>	5	3	6
<b>48. ¿Los gastos realizados en su totalidad son sustentados con sus respectivos comprobantes?</b>	13	0	1
<b>49. ¿Se practica arqueos frecuentes y sorpresivos por una persona independiente de caja?</b>	7	4	3
<b>50. ¿Su jefe inmediato realiza evaluaciones en su área para la identificación de las insuficiencias en los controles?</b>	2	10	2
<b>51. ¿En su área existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño y así determinar las mejores y ajustes requeridos?</b>	3	8	3
<b>52. ¿Se realiza auditoría interna en el área que labora?</b>	12	1	1

## REPRESENTACIÓN CUESTIONARIO



*Figura 15:* Analizar el control interno en los procesos operativos de tesorería a nivel organizacional de la empresa Leoncito Sociedad Anónima.

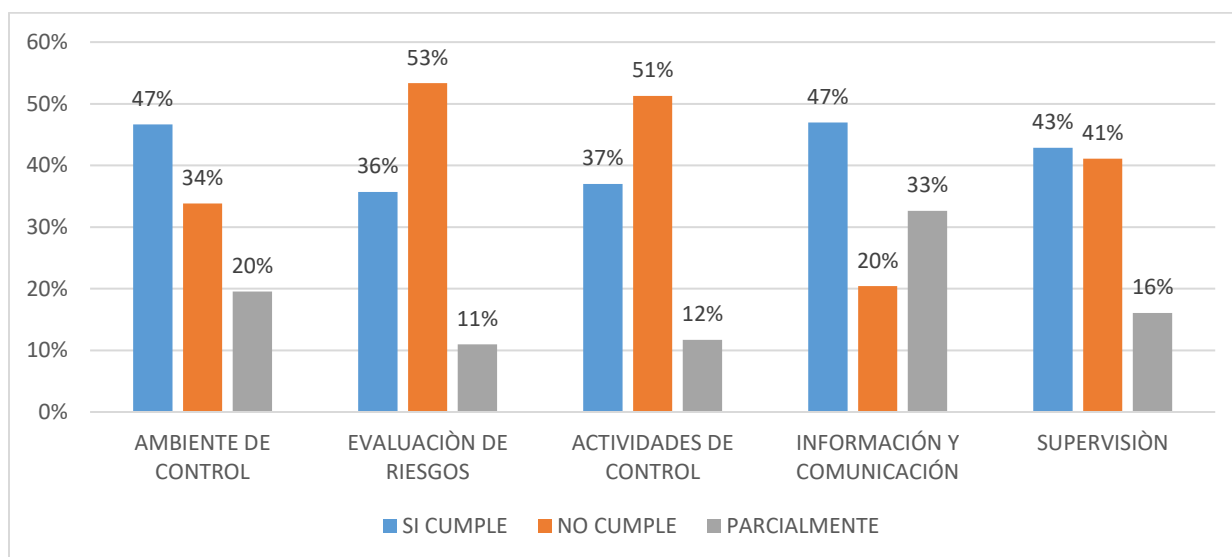
Fuente: Elaboración Propia

### Descripción:

Del total de los enunciados aplicados al cuestionario de control interno aplicado al área de tesorería de la empresa Leoncito Sociedad Anónima el 42%, que es representado por 52 ítems, no cumple con el control de procesos operativos, mientras que, el 41%, que es representado por 52 ítems, cumple con los procesos operativos del área de tesorería, asimismo el 17% de los 52 ítems, se realiza o cumple parcialmente por lo que se estableció, a través de la ejecución del instrumento de medición (cuestionario), dicho procedimiento cuenta con un control de los procesos operativos es de nivel BAJO. Además, se podría mencionar que donde se incide en cuanto a bajo control de los registros que realizan como las facturaciones, recaudaciones, desembolsos, siempre están solicitando notas de crédito y los motivos mayormente son por errores en registro.



### Descripción por cada componente de control interno



*Figura 16:* Analizar el control interno en los procesos operativos de tesorería a nivel organizacional de la empresa Leoncito Sociedad Anónima.

Fuente: Elaboración Propia

#### Descripción:


El presente gráfico muestra cada uno de los componentes de control interno en la empresa Leoncito Sociedad Anónima, en el cual nos indica que la empresa no cuenta con un eficiente control interno aplicado al área de tesorería, identificándose observaciones en los componentes de COSO, se puede evidenciar que en la evaluación del componente ambiente de control está enfocado el mayor porcentaje en el parcialmente y no cumple que asciende entre los dos un 54% ; lo que nos identifica riesgos en el recurso humano, los valores, la dirección organizacional y el autocontrol, no se ejecuta correctamente en esta organización.

En cuanto a la evaluación de riesgos es un componente de control que le permite a la empresa a identificar riesgos asimismo tomar acciones que les permitan mitigar o prevenir, aquí se evidencia 53% que no se está cumpliendo con este componente. De la misma forma la tendencia en el componente actividades de control tienen hacer el 51% lo que nos indica que no se cumple en esta organización entorno a sus procesos estos se vuelven empíricos, no validan los procesos y mucho menos las políticas para cada proceso. Por otro lado, tenemos el componente de información y comunicación el nivel de riesgo no es tan representativo, pero tampoco brinda


un buen indicador entre el no cumple y el parcialmente, lo que nos evidencia que existe información y comunicación entre las áreas, aunque se presentan deficiencias como son la falta de políticas para archivo de información ya sea ingresos y egresos en caja, falta en seguimiento de información procesada en sistemas web de la empresa. Finalmente, el componente de supervisión nos brinda un indicador entre el no cumplimiento y el parcialmente cubre el 57% respecto al 43% de cumplimiento, lo que hace evidenciar que la metodología de trabajo es empírica, falta de capacitaciones, falta de supervisión a las tareas asignadas, ante esto nos brinda la referencia que los controles pueden ser vulnerados por ende debe existir un constante monitoreo para realizar ajustes necesarios oportunamente y poder lograr mitigar los riesgos.


**Diseñar mejoras en las políticas de control interno a partir del análisis de los procesos operativos de tesorería y el control existente.**

La empresa comercial resulta ser muy importante entre ellas el margen ya que es la respuesta a la rentabilidad de toda organización, para ello es importante establecer políticas que delimiten los lineamientos bajo los cuales se va a operar en cada proceso.


	<p><b>GESTIÓN DE FACTURACIÓN VENTA CRÉDITO</b></p>
<p><b>Políticas facturación al crédito</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo registro de los clientes debe iniciar con el DNI en físico o mediante la foto. No tomarlo de la solicitud, ya que pueden incurrir en errores.</li> <li>• Nombre, DNI, dirección y teléfonos deben ser consignados al momento de la facturación, si el crédito contempla un aval, este debe ser registrado desde la facturación.</li> <li>• Para la facturación en línea se debe contar con las fotos de los siguientes documentos: proforma, DNI, solicitud de crédito, cronograma de pagos y si la operación lo requiere, recibo de inicial.</li> <li>• Verificar que el cronograma físico sea igual al cronograma enviado por el grupo de FACTURACIÓN EN LÍNEA. De no suceder, la facturación no procede hasta la regularización de los documentos.</li> <li>• La proforma manual debe contener todos los productos que consignan en la cotización enviada por el grupo FACTURACIÓN EN LÍNEA, al encontrar diferencias en modelo o cantidad de producto, la facturación no procede hasta la regularización del documento.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuando la inicial sea pagada mediante un medio electrónico, se debe informar enviando un correo electrónico con la confirmación de dicha operación a las siguientes áreas: tesorería, control, operaciones y jefe de tienda.</li><li>• Posterior a la facturación, el documento tributario debe ser enviada por whatsapp al grupo de facturación en línea si el cliente no estuviera en tienda. Si el cliente está en tienda, se le entrega el documento tributario en físico.</li><li>• Al finalizar el registro de la venta, la factura o boleta se debe adjuntar al expediente antes del envío a fábrica.</li><li>• Cualquier irregularidad que atente contra las normas de seguridad, reportarla al departamento de control interno.</li></ul>
--	--


	<p><b>VENTAS BRILLA</b></p>
<p><b>Política Ventas Brilla</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda cotización bajo convenio Brilla debe cumplir con contener el monto de endeudamiento igual que indica el sistema brilla.</li> <li>• No se puede facturar sin cotejar la línea de crédito en sistema brilla con el cotizador enviado por el vendedor.</li> <li>• El 1er paso para procesar la venta brilla es generar el expediente de crédito en el sistema brilla el cual debe estar compuesto por contrato, pagaré, solicitud de crédito.</li> <li>• El titular de la cuenta debe firmar los documentos del crédito brilla.</li> <li>• Si existiese una diferencia por cobrar, esta puede ser pagada mediante cualquier medio electrónico o físico. (tarjeta, transferencia bancaria, yape o efectivo).</li> <li>• Una vez generado el contrato en el sistema brilla, se procederá a la facturación en el sistema leoncito.</li> <li>• Todo contrato de convenio brilla, debe anexarse la boleta de venta y la lista de verificación entregada por el área de logística.</li> <li>• Estos contratos deben ser entregados al coordinador o supervisor de brilla para cerrar la operación en el sistema brilla bajo el proceso de legalización.</li> </ul>


	<b>FACTURACIÓN CONTADO EN CAMPO</b>
<b>Política facturación contado en campo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al recepcionar los documentos mediante el grupo de WhatsApp “FACTURACIÓN EN LÍNEA” para la sustentación de una venta contado en campo, debe contener recibo de cobranza manual o confirmación de depósito, foto del DNI del titular, cotización en sistema web y proforma.</li> <li>• Al momento de la facturación contado en campo se debe corroborar los datos con el DNI con los datos consignados en la cotización del sistema, posterior a esto se deben consignar los datos personales obligatorios como son: dirección y número de teléfono.</li> <li>• Se debe cotejar la proforma manual con la cotización del sistema web, los cuales deben ser los mismos productos.</li> <li>• El recibo de cobranza manual debe contener el mismo importe a recaudar según cotización enviada en sistema, salvo excepción de pagos parciales (pago en banco y pago en efectivo), los cuales se verifican mediante confirmación de contabilidad.</li> <li>• Ejecutada la venta es estrictamente obligatorio enviar el comprobante emitido, sea boleta o factura, al cliente mediante el grupo “FACTURACIÓN EN LÍNEA” de WhatsApp.</li> </ul>


	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cualquier irregularidad que atente contra las normas de seguridad, reportarla al departamento de control interno.</li></ul>
--	---

	<b>FACTURACIÓN CONTADO EN TIENDA</b>
<p><b>Política facturación contado en Tienda</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al recibir la cotización mediante sistema se debe revisar y cotejar con la proforma manual para revisar productos y monto a cobrar.</li> <li>• El cliente debe ser el que entregue el efectivo en ventanilla, sea el pago mediante medio electrónico o mediante moneda física.</li> <li>• Si la venta fuera mediante pago electrónico el jefe de tienda tiene que enviar la constancia de pago al grupo CONTADO/INICIALES para que esta sea confirmada, una vez esté confirmada, la AT debe recibir la confirmación para ser enviado por medio electrónico e informar de la recaudación a las áreas de operaciones, control y contabilidad.</li> <li>• Generada la venta, se debe hacer entrega del comprobante de pago, sea factura o boleta, al cliente, este proceso es de suma importancia y no se debe omitir por ningún motivo.</li> <li>• Cualquier irregularidad que atente contra las normas de seguridad, reportarla al departamento de control interno.</li> </ul>




	<b>NOTA DE CRÉDITO POR ERROR DE FACTURACIÓN MOTOS</b>
<b>Política Nota de Crédito por error de facturación motos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se debe enviar el formato de solicitud de nota de crédito cuando se cuenten con todos los datos necesarios para la refacturación.</li><li>• Dentro de los datos importantes para la refacturación están los documentos que corresponden para el trámite de motos debidamente firmados o coordinados con el cliente, si estos fueran crédito, es necesario revisar si se necesita firmas en los documentos crediticios.</li><li>• Luego de enviar la solicitud de nota de crédito, en caso de problemas de series, debemos esperar la conformidad del área de registros de que la serie ha sido corregida para así proceder a la refacturación.</li><li>• Posterior a la refacturación es indispensable coordinar con el área de control para la cancelación de las cuotas si es que fuera el caso.</li><li>• Revisar que la nueva facturación cumpla con todos los requisitos para la emisión de la nueva tarjeta y placa y ser enviados a la brevedad posible</li><li>• Cualquier irregularidad que atente contra las normas de seguridad, reportarla al departamento de control interno.</li></ul>


	<p align="center"><b>NOTA DE CRÉDITO POR CAMBIO DE PRODUCTO VENTA CRÉDITO/CONTADO/ERRORES</b></p>
<p align="center"><b>Política Nota de Crédito por cambio cambio de producto venta crédito/Contado/Errores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda nota de crédito por concepto de desistió de la compra, tiene que ser autorizada por la gerencia de ventas mediante correo electrónico antes de enviar el formato de solicitud de nota de crédito al área de registros.</li> <li>• Antes de enviar la solicitud de nota de crédito al área de registros, se debe corroborar con el área de logística que los productos hayan sido devueltos, no se puede enviar formato sin que se haya confirmado la devolución de los mismo.</li> <li>• El jefe de tienda debe indicar si existirá alguna retención o devolución de dinero al cliente antes de enviar el formato de solicitud de crédito al área de registros.</li> <li>• Una vez procesada la operación de nota de crédito por el área de registros, si existiese devolución de dinero, este debe ser entregado al cliente mediante una firma en cuaderno de cargo. El encargado de tienda también debe firmar el cuaderno de cargo.</li> <li>• Toda devolución de separado debe ser entregado a través del cuaderno de cargo con firma del cliente y firma del encargado de tienda.</li> <li>• Cualquier irregularidad que atente contra las normas de seguridad, reportarla al departamento de control interno.</li> </ul>

	<b>GESTIÓN DE RECAUDACIÓN</b>
<b>Política Gestión de Recaudación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el cliente está en tienda, en toda recaudación debe entregarse el comprobante respectivo de pago; si es separado ticket manual, si es pago de cuota, ticket electrónico.</li> <li>• Toda OP (voucher de depósito) del BBVA, Caja Piura o Scotiabank, debe ser sustentada mediante correo de confirmación por el área de contabilidad.</li> <li>• Todos los pagos mediante la cuenta recaudadora deben ser enviados por el asistente de créditos y cobranzas para ser recaudados; dentro de este registro se consigna el número de boleta de la cuenta a recaudar. En los casos en que no existiese, se debe revisar cuenta por cuenta.</li> <li>• Todos los recibos manuales presentados por el analista de créditos y el gestor de cobranza deben ser revisados y validados con el efectivo entregado antes de ser ingresados al sistema; estos no pueden contener borrones ni enmendaduras.</li> <li>• La asistente debe revisar diariamente los recibos utilizados para la cobranza de todo el personal autorizado consignando su firma y sello en el reverso del último recibo emitido.</li> <li>• En las recaudaciones electrónicas, se debe tener sumo cuidado en verificar monto, producto y nombre del cliente antes del registro del sistema web.</li> <li>• Posterior a la recaudación mediante medios electrónicos (OP, AP, cuenta recaudadora) se debe realizar el egreso correspondiente a cada operación ingresando para ello los datos como número de OP, banco, número de cuenta y nombre del cliente.</li> </ul>


	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los recibos manuales de cobranza de la asistente de tienda sólo deben ser utilizados para la recaudación de separados y cuando esté fallando el sistema web, ya sea por falla servidor o falta de energía eléctrica en la tienda.</li> </ul>
--	---


	<b>ARQUEO DE CAJA</b>
<b>Política Arqueo de caja</b>	<p>Será responsabilidad del supervisor de operaciones se cumpla con las siguientes políticas, normas y lineamientos de la gestión de arqueo de caja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este proceso lo puede iniciar la asistente de tienda para llevar un control de sus movimientos de caja y prever cualquier tipo de faltante o sobrante durante determinadas horas.</li> <li>• El jefe de tienda puede realizar este proceso en cualquier hora del día laborable sin aviso previo.</li> <li>• El jefe de tienda debe firmar el arqueo realizado conjuntamente con la asistente de tienda al finalizar dicho proceso.</li> <li>• De existir diferencias existe la posibilidad que el asistente revise sus operaciones para identificar el posible error conjuntamente con el área de control y el supervisor de operaciones para realizar las correcciones que correspondan.</li> <li>• Si existiese algún faltante de dinero este procederá a descuento por planilla, debiéndose firmar la documentación correspondiente con el área de gestión humana y dejar subsanado dicho faltante.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la diferencia fuese ocasionada por un error de dígito, este se corregirá en coordinación con el área de control enviando un correo electrónico inmediatamente con copia al supervisor de operaciones para la corrección correspondiente.</li> <li>• Cualquier irregularidad que atente contra las normas de seguridad, reportarla al departamento de control interno.</li> </ul>
--	--

	<p><b>SOBRANTE-FALTANTE</b></p>
<p><b>Política Sobrante-Faltante</b></p>	<p>Será responsabilidad del supervisor de operaciones se cumpla con las siguientes políticas, normas y lineamientos de la gestión sobrantes y faltantes en el arqueo de caja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este proceso es de carácter obligatorio y se debe efectuar todos los días al cierre de las operaciones.</li> <li>• Todos los días se debe reportar vía correo electrónico los cuadros de caja, si en caso existiese diferencias estas deben ser informadas dentro del mismo correo.</li> <li>• De encontrarse diferencia en la visita de auditoría y el cuadro enviado vía correo electrónico no corresponde será considerado como falta grave y amonestado por escrito.</li> <li>• Una vez informada la diferencia, si esta fuera faltante o sobrante, el supervisor de operaciones en coordinación con el área de control revisará todas las operaciones del día para encontrar las diferencias para ser regularizadas.</li> </ul>


	<ul style="list-style-type: none"><li>• Si los faltantes no son encontrados en un periodo de 24 horas, pasará a descuento del personal responsable, firmando los formatos correspondientes con gestión humana.</li><li>• Si los sobrantes no son encontrados en un periodo de 24 horas, pasarán a ingresarse al sistema como un aporte en coordinación con el área de control dejando estipulado importe y fecha.</li><li>• Luego de resuelta la diferencia de caja por los diferentes procedimientos según sea el caso, la caja debe quedar correctamente cuadrada para las operaciones del día.</li><li>• Los arqueos pueden realizarse en cualquier hora del día, pudiendo ser solicitados y efectuados por el jefe de tienda, supervisor de operaciones y personal de control.</li><li>• Cualquier irregularidad que atente contra las normas de seguridad, reportarla al departamento de control interno.</li></ul>
--	--

	<p><b>QUEJAS /RECLAMOS</b></p>
<p><b>Política Quejas /Reclamos</b></p>	<p>Será responsabilidad del supervisor de operaciones se cumpla con las siguientes políticas, normas y lineamientos de la gestión de quejas y reclamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda queja o reclamo debe ser registrada a través del Google Forms “Mesa de ayuda”, herramienta que estará disponible para todas las asistentes de tienda.</li> <li>• Toda queja o reclamo debe ser informada y coordinada al jefe de tienda.</li> <li>• Siempre que el cliente solicite el libro de reclamaciones, este debe ser facilitado.</li> <li>• El libro de reclamaciones es sólo virtual, el cliente debe recibir toda la ayuda necesaria para realizar el registro.</li> <li>• En ausencia del jefe de tienda, toda coordinación debe ser realizada con post venta para dar una solución rápida al cliente.</li> <li>• Cualquier irregularidad que atente contra las normas de seguridad, reportarla al departamento de control interno.</li> </ul>

	<b>GASTOS OPERATIVOS -CAJA CHICA</b>
<b>Política de gastos operativos -Caja chica</b>	<p>Será responsabilidad del supervisor de operaciones se cumpla con las siguientes políticas, normas y lineamientos del envío de documentos de gastos operativos y de caja chica:</p> <p>Revisar y validar emisión de los documentos entregados para sustentar el gasto los que deben ser facturas, boletas y planillas de movilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Validar documento tributario en la página web de SUNAT.</li> <li>• Contabilidad valida todo documento el cual genere duda de su emisión.</li> <li>• Cualquier irregularidad que atente contra las normas de seguridad, reportarla inmediatamente al departamento de control interno.</li> <li>• Los documentos mal emitidos deben ser devueltos al usuario para la corrección según sea el caso, los cuales deben ser corregidos dentro de un plazo de 48 horas.</li> <li>• Los datos registrados en el sistema web leoncito deben ser exactamente iguales al documento físico correspondiente a la factura, boleta y/o planilla, revisando que cumplan con las normativas de SUNAT.</li> <li>• Al detectarse un documento mal emitido por la asistente de tesorería, dicho documento será devuelto a tienda para gestionar la solución correspondiente.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo error de los documentos en el sistema web que corresponden a los gastos serán informados al área de control para su respectiva corrección, así mismo, se informará a la asistente de tienda con copia a su gerencia para tomar las medidas correctivas.</li> <li>• Cualquier irregularidad que atente contra las normas de seguridad, reportarla al departamento de control interno.</li> </ul>
--	---

	<p align="center"><b>PRÉSTAMOS EN EFECTIVO</b></p>
<p><b>Política préstamos en efectivo</b></p>	<p>Será responsabilidad del supervisor de operaciones se cumpla con las siguientes políticas, normas y lineamientos de la gestión de préstamos en efectivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo se procede a desembolsar a la cuenta de clientes cuando la facturación este en sistema.</li> <li>• Se procede a desembolsar el mismo monto que aparece en sistema por facturación.</li> <li>• Debe realizarse una conciliación de desembolsos versus sistema web para detectar que sea el mismo monto en ambos.</li> <li>• Cualquier irregularidad que atente contra las normas de seguridad, reportarla al departamento de control interno.</li> </ul>

## Discusión de resultados

En relación a los procesos operativos de tesorería se identificó que no estaba mapeado todos los procesos mediante flujogramas que permitan identificar falencias, asimismo falta de políticas a los procesos que permitirían mejorar los procedimientos y su ejecución, esto se detectó mediante la entrevista y cuestionario, así como análisis de los procesos. Las mejoras en las políticas de control interno son de mucha importancia debido a que permiten gestionar de manera eficiente repercutiendo positivamente en el control de los procesos, además, el personal que no se encuentra capacitado genera deficiencia en sus funciones lo que conlleva a reprocesos o faltante de efectivo constantes y reportes deficientes en ejecución de tareas.

Medina et al (2018), afirma que el nivel operativo es la función principal se refiere a realizar de forma eficaz las funciones, procedimientos que se realizan en cada área de la organización. Refiere a los procesos operativos se derivan principalmente de los objetivos tácticos asimismo el aspecto operativo implica a cada una de las operaciones que se dan en la cadena de valor interna. Lurita (2017), En su investigación plantea la supervisión y análisis en la operación de tesorería en la empresa Andalys , en esta misma línea el autor menciona el análisis de los procesos realizado en dicha empresa en la cual existe inexactitudes en tesorería, en cuanto a sus operaciones de pagos , registro de operaciones económicas, la ausencia de manual de procedimientos de control interno, lo que genera que la información y la toma de decisiones no sea confiable, ante esto se brinda recomendaciones crear un manual de procedimientos en el área de tesorería y ejercer un correcto control en los procesos operativos del área de tesorería. En tal sentido en este objetivo de la investigación se analizó teniendo en cuenta el manual de procedimientos en relación a los procesos operativos de tesorería en el cual se identificó que no estaba mapeado todos los procesos mediante flujogramas que permitan identificar falencias, asimismo, falta de políticas a los procesos que permitirían mejorar los procedimientos y su ejecución esto se detectó mediante la entrevista y cuestionario, así como análisis de los procesos. A comparación con esta investigación realizada no solo se centró en revisar documentación, si no involucrarse en cada proceso operativo de tesorería conocer las falencias e identificar las mejoras necesarias, plasmando los procesos en flujogramas y un manual de procedimientos.

Blanco (2018) menciona que tesorería es el área donde se gestiona todas las actividades respecto a operaciones monetarias, ejecución de cobros y pagos. En esta área debe existir un

sistema o registro de todos los movimientos que se realizas de ingreso y egreso. Como sostiene Grajales y Castellano (2018), En su investigación plantea la evaluación del control interno en el proceso de tesorería de las pequeñas y medianas empresas de Medellín , el alcance de esta investigación se centra en los componentes del modelo de control interno COSO, por este medio los métodos y procedimientos aplicados se basará en conocer los procesos operativos del área de tesorería mediante cuestionario realizadas al personal de la empresas con el objetivo de reconocer alguna equivocación o inexactitud en cada proceso de tesorería . A comparación con la investigación realizada con este objetivo no solamente se basa en aplicación de un cuestionario, sino en la realización de visitas insitu para identificar las falencias en las actividades que ejecuta el área respectiva , dando como resultado general el 59%, control bajo, no cumple correctamente con dichos componentes como es en etapa de manuales , políticas y procedimientos del área no cuentan con algunos procesos mapeados asimismo no están actualizados , eso dificulta el monitoreo , control recurrente.

Chiavenato (como se citó en Mendoza. W., Delgado. Garcia.T y Barreiro.I.,2018) menciona, control interno se refiere a todas las políticas existentes, procesos y procedimientos que son aplicados por la dirección, hasta donde sea posible la efectividad del negocio, asimismo la implicancia de las políticas de la dirección, la custodia de documentos, el correcto control de los registros contables, prevención y detección de fraudes o errores. Tuchia (2017), El estudio presentó como principal objetivo: Evaluar el sistema de Control Interno para delimitar las eficiencias y recomendar medidas, políticas correctivas para lograr efectividad en los procesos operativa del área de Tesorería y su efecto en la liquidez. A diferencia con la investigación realizada, aquí se diseñó políticas para mejorar los procesos a partir de dichas políticas la empresa podrá mejorar en cuanto su control y ejecución de procesos operativos para lograr este objetivo se realizó mediante análisis documental, flujogramas, matriz de riesgos, cuestionario, asimismo se identificó que los colaboradores no están cumpliendo correctamente con la ejecución de cada proceso.

## **Conclusiones**

En esta investigación se concluye que los procesos operativos que se desarrollan en la organización suelen ejecutarse de forma empírica, por ende se debe realizar evaluación de los procesos operativos ya que es una empresa que está en pleno crecimiento cuenta con 11 puntos de venta y su enfoque debe estar en el control del departamento de tesorería ya que los riesgos están latentes en tal sentido que es un área importante para el desempeño de la organización por el giro que tiene de ser comercial.

Se ha concluido que controlar los procesos operativos generados en sistema web de la empresa es muy importante sobre todo si los registros requieren muchas más precaución como lo es en el caso de préstamos en efectivo, donde se realiza una serie de actualizaciones información personal y si esta información es ingresada incorrectamente ya sea por error o fraude generaría pérdidas en un corto plazo o largo plazo, ya que de toda la información que registra el área de tesorería al sistema web se alimentan todos los departamentos de la empresa, contabilidad, control interno, finanzas.

Si no se monitorea a tiempo podrían seguir desarrollando más el nivel del riesgo, se sabe que como empresa siempre va estar presente cualquier tipo de riesgos por ello es importante identificarlos y analizarlos, encontrar el procedimiento de mejora, las políticas bajo el cual van a regir sus procedimientos y logra minimizar o evitar los riesgos, para poder lograr un desarrollo correcto del cumplimiento de objetivos de la organización.

## **Recomendaciones**

Se sugiere que el área de tesorería como cuenta con un supervisor de operaciones dosifique correctamente sus funciones, asimismo que la organización brinde un manual de funciones con flujogramas que permita que cada asistente de tesorería conozca las funciones a desempeñar y la ejecución de sus tareas.

Asimismo, realizar monitoreos de control que permitan identificar errores o falencias tiempo que pueda corregir, así no esperar a que control interno identifique el error o fraude para determinar recién la sanción, para que de esta forma puedan estar alertas ante los riesgos que

acontecen en el área de tesorería y así minimizar los riesgos identificados en los análisis de cada proceso.

A través de estos riesgos identificados en el departamento de tesorería como han sido en el caso de sobrantes y faltantes en caja que son muy recurrentes, para poder aplicar un control de los procesos operativos es importante que se dé la implementación de las políticas brindadas para cada proceso del flujo de trabajo. Contando con un manual de funciones y procedimientos asimismo con un constante monitoreo, teniendo en cuenta las políticas que van a delimitar el grado de responsabilidad por cada proceso ejecutado y finalmente con constante capacitaciones permitirá de tal forma que el área este comprometida realizando sus procesos con responsabilidad y así mitigar los riesgos.

La empresa debería darle prioridad a los informes de auditoría donde se evidencia que informan los riesgos en el área de tesorería, organizando comités y así lograr interrelacionarse con las demás áreas, y establecer seguimiento a las observaciones de tal modo que permita minimizar los riesgos encontrados.

## Referencias

- Aguirre,R. Armenta.C. (2012).La importancia del control interno en las pequeñas y grandes empresas en México. El buzón de Pacioli. Recuperado de [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no77/68d\\_-\\_la\\_importancia\\_del\\_contorl\\_interno\\_en\\_las\\_pequenas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_en\\_mexico.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no77/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexico.pdf)
- Alejandro, R. ( 2017). Control interno en los procesos operativos de Coreypol S.A., provincia de santa elena, año 2017(Tesis de licenciatura).Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo,Perú. Recuperado de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5198/1/UPSE-TCA-2019-0112.pdf>
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica. (6° Ed.). Caracas, Venezuela: Episteme C.A.
- Aular, M. (2019). El Control Interno en las Organizaciones. Recuperado de <https://www.emprendices.co/el-control-interno-en-las-organizaciones/>
- Beltran.J.,Carmona.M.,Carrasco.R.;Rivas.M y Tejedor.F.,(2015).Guía para una gestión basada en procesos.25-26 Recuperado de <https://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf>
- Blanco.(2018) Diseño de Manual de Procedimiento en el Área de Tesorería Carnicos La Troncal S.A.S(Tesis pregrado).Universidad Cooperativa de Colombia, Santa Marta. [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/8311/3/2018\\_Dise%C3%B1o\\_m anual\\_procedimiento.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/8311/3/2018_Dise%C3%B1o_m anual_procedimiento.pdf)
- Castañeda, L. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. En contexto, 2,129-146. Recuperado de <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/139/124>
- Delgado,Y.( 2021). Control interno de los procesos operativos para la mejora de la gestión operativa de la empresa hotelera libertad de Lambayeque (tesis pregrado).Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú. Recuperado de [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3462/1/TL\\_DelgadoCarlosYal%c3%ba.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3462/1/TL_DelgadoCarlosYal%c3%ba.pdf)

- Domínguez,J. (2021). El control estratégico: factor para el logro de los objetivos de una organización. *Revista Conrado*, 17(81), 243-250.Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n81/1990-8644-rc-17-81-243.pdf>
- González González, A., Leal Rodríguez, L., Martínez Caballero, D., & Morales Fonte, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*,XV(28), ISSN: 1900-5016. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500003>
- Grajales,D. y Castellanos,O.(2018). Evaluación del control interno en el proceso de tesorería de las pequeñas y medianas empresas de Medellín. *CEA*, 4(7), 67-83. Recuperado de <https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/760/720>
- Hernández Palma, H., Martínez Sierra, D., y Cardona Arbeláez, D. (2016). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 11(1), 141–150.Recuperado de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/499/391>
- Hernández,R. Fernández,C. & Baptista,P.(2014).Metodología de la investigación. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Lurita, J.(2017).Supervisión de control interno en la operación de tesorería en la empresa Andalys distrito de Chincha Alta,2016.(Tesis de licenciatura). Recuperado de <http://repositorio.upica.edu.pe/bitstream/123456789/98/1/JESUS%20LURITA%20GOGIN-CONTROL%20INTERNO%20OPERACION%20TESORERIA.pdf>
- Madrid,R. Y Serrano,J.(2019).Matriz de riesgos. ¿En qué consiste, cómo se construye, cómo se gestiona?.*Revista de contabilidad y dirección*,28,57-68.  
<https://www.studocu.com/ec/document/universidad-tecnica-de-manabi/contabilidad/matriz-de-riesgo-de-una-empresa/15518595>
- Medina, A., Hernández, A., Noriega, D., y Comas, R. (2018). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista Chilena de Ingeniería*,27(2),332-334.  
Recuperado de <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>

- Merzthal, J. (2021). Cambios en procesos. Conexionesan. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-uso-del-diagrama-de-flujo-para-la-gestion-de-calidad>
- Mendoza., Delgado., García., T y Barreiro., I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 4(4). Recuperado de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/835>
- Ochoa, R., Vasquez, E., Orellana, K. “Implementación de control interno para minimizar los riesgos en el área de tesorería de la empresa de transportes Cristo Morado Eirl. periodo 2016” (tesis de licenciatura). Universidad Tecnológica del Perú, Perú. Recuperado de [https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/1294/Robert%20Ochoa\\_Melissa%20Vasquez\\_Keshia%20Orellana\\_Trabajo%20de%20Suficiencia%20Profesional\\_Titulo%20Profesional\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/1294/Robert%20Ochoa_Melissa%20Vasquez_Keshia%20Orellana_Trabajo%20de%20Suficiencia%20Profesional_Titulo%20Profesional_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pereira, Z. (2011) Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Educare*, 15(1), 15-29. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194118804003.pdf>
- Randstad (2015). La importancia de la eficiencia en las pymes. Recuperado de <https://www.randstad.es/tendencias360/la-importancia-de-la-eficiencia-en-las-pymes/>
- Ramón, J. (2015). El control Interno de las Empresas Privadas. Recuperado de <https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2004/segundo/a08.pdf>
- Ramirez, M.R. (2018). Control Interno [Diapositivas de PowerPoint]. Facultad de Contabilidad, Universidad Continental. <https://docplayer.es/51095665-Control-interno-mg-raphael-ramirez-moreno.html>
- Saravia, E. (2012). Reflexiones sobre la importancia del control interno en las empresas. *Lidera*. Recuperado de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/view/16585/16927>
- Santillana, J. (2015). Sistema de Control Interno [versión PDF] Recuperado de [https://www.pearsonenespanol.com/docs/librariesprovider5/santillana/9786073231190\\_santillana\\_resolucion\\_pdf51e66e8b436366b1aea8ff00004a2a88.pdf](https://www.pearsonenespanol.com/docs/librariesprovider5/santillana/9786073231190_santillana_resolucion_pdf51e66e8b436366b1aea8ff00004a2a88.pdf)



- Santa Cruz , M.(2014) El control interno basado en el modelo COSO. Revista De Investigación Valor Contable, 1(1). Recuperado de <https://doi.org/10.17162/rivc.v1i1.832>
- Tuchia,I.(2017). Evaluación del control interno para determinar la eficiencia de la gestión operativa de la unidad tesorería y su impacto en la liquidez de la municipalidad de santa cruz, 2016 – 2017(Tesis de licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo,Perú.Recuperado de [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1761/1/TL\\_TuchiaTimiasIwao\\_MalcaHuamanPorfirio.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1761/1/TL_TuchiaTimiasIwao_MalcaHuamanPorfirio.pdf)
- Torres, I. (2019). 15 ejemplos de procesos de una empresa. Recuperado de <https://iveconsultores.com/ejemplos-de-procesos-de-una-empresa/>
- Urbizaagástegui & Asociados S. Civil de R.L (2020).Etapas del control Interno  
Recuperado de <https://nexiaperu.com.pe/control-interno-coso/>
- USAID Del pueblo de los Estados Unidos de América (s.f).Manual de procedimiento operativo de tesorería. Recuperado de [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/Pnadt739.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadt739.pdf)
- Vega.L. y Nieves. A (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. Ciencias Holguín, 22 (1),50-68. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181543577007>
- Vivanco, M. (2017). los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Universidad y Sociedad, 9(3), 247-252. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

**Anexos****Anexo 01**

"AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANÍA NACIONAL"

Chiclayo, 20 de junio de 2022

Señores:

UNIVERSIDAD SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO-USAT

Presente. -

Por medio de la presente, se le autoriza el permiso a OLIVERA CARRASCO YOHANA LIZETH, identificado con DNI N°48304365, estudiante de Contabilidad VIII ciclo, para que lleve a cabo el desarrollo de su tesis titulada: "EVALUACIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS DEL ÁREA TESORERÍA PARA MEJORAR LAS POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO, CASO EMPRESA LEONCITO S.A", en nuestra empresa "LEONCITO S.A", dedica al amoblamiento integral de los hogares de las familias Lambayecanas. Con RUC N° 20479675971 ubicada en la Cal. Huayna Cápac Nro. 1795-La Victoria.

Esperamos poder contribuir con la información oportuna para que concluya con éxito su tesis y sea de su beneficio profesional.

Sin otro particular quedo con Ud.

Atentamente,



LEONCITO SOCIEDAD ANÓNIMA  
Leonidas Barrante Becerra  
GERENTE GENERAL

## Anexo 02

Evaluación de procesos operativos de tesorería para mejorar las políticas de control interno a nivel organizacional, empresa Leoncito S.A TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>5%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>miclasejgr.blogspot.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>tesis.usat.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>eventos.uho.edu.cu</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.itm.edu.co</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>www.slideshare.net</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>1library.co</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

### **Anexo 03**

#### **ENTREVISTA N°1**

##### **Guía de Entrevista**

Sr. Gerente General

Leoncito Sociedad Anónima

Se solicita a usted, que con relación a las interrogantes que a continuación se mencionan, se sirva darnos su opinión pertinente y autorizada, puesto que será de mucha importancia para la investigación que se viene llevando a cabo.

1. ¿Qué tipo de empresa es Leoncito?
2. ¿Cuántos socios tiene Leoncito?
3. ¿La empresa tiene un organigrama estructurado?
4. ¿Qué tiempo se actualiza el organigrama de la empresa?
5. ¿Cómo se proyecta Leoncito?
6. ¿Cuántas empresas tiene?
7. ¿Cuál es el rubro de la empresa?
8. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa?
9. ¿Cuáles son sus puntos de venta?
10. ¿Existe una escala remunerativa?
11. ¿Se realizan capacitaciones al personal?

**Anexo 04****ENTREVISTA N°2****Guía de Entrevista**

Sra. jefe de tesorería

Leoncito Sociedad Anónima

Se solicita a usted, que con relación a las interrogantes que a continuación se mencionan, se sirva darnos su opinión pertinente y autorizada, puesto que será de mucha importancia para la investigación que se viene llevando a cabo.

1. ¿Cómo está estructurado el área de tesorería?
2. ¿Cuántos trabajadores tiene el área de tesorería?
3. ¿Se realiza capacitación constante del manual de funciones, procesos del área de tesorería?
4. ¿Se Identifica y define los objetivos del área de tesorería que quieren alcanzar? Explique.
5. ¿El personal de tesorería cuenta con un seguro adicional por el trabajo que desempeña?
6. ¿Hay límites monetarios en la autorización del movimiento de los fondos? Explique.
7. ¿El Supervisor de operaciones prepara informes periódicamente para una buena toma de decisiones del área? Explique.
8. ¿Todas las transacciones son sometidas a aprobación por parte de la gerencia? Explique.
9. ¿Piensa que los procedimientos relacionados con su cargo están bien delimitados dentro de la empresa? Explique.
10. ¿Quién autoriza la apertura de cuentas bancarias?
11. ¿Se controlan de forma independiente los ingresos de efectivo proveniente de diversas fuentes?

12. - ¿Cómo se le avisa al proveedor cuando ya se le fueron cancelados sus facturas?
13. ¿emiten cheques?, ¿con que frecuencia se emiten los cheques?
14. ¿Quién es el encargado de firmar los cheques para sus determinados pagos?
15. - ¿Quién es el encargado de hacer los arqueos de caja y con qué frecuencia se realiza?
16. ¿Quién realiza la programación de pagos a proveedores? ¿Quién cancela a los proveedores, quien valida las cancelaciones realizadas?

## Anexo 05

### ENTREVISTA N°3

#### Guía de Entrevista

Sra. Gerente de control Interno

Leoncito Sociedad Anónima

Se solicita a usted, que con relación a las interrogantes que a continuación se mencionan, se sirva darnos su opinión pertinente y autorizada, puesto que será de mucha importancia para la investigación que se viene llevando a cabo.

1. ¿El área de tesorería cuenta con políticas en todos sus procesos operativos?
2. ¿El área de tesorería cuenta con políticas para pago de proveedores?
3. ¿Cuándo se realiza cambios en los procesos de tesorería se actualizan las políticas de control Interno?
4. ¿Las políticas de la empresa en cuanto a control de ingresos y egresos son supervisadas frecuentemente?
5. ¿Existe una adecuada segregación de funciones, de tal manera que ningún empleado controle todo el proceso de una transacción?
6. ¿Se realiza actividades de control sorpresivas que incluyan: arqueos de caja, conciliaciones bancarias, ¿revisión de movimientos?
7. ¿Toma la gerencia acciones adecuadas y oportunas para corregir las deficiencias reportadas por la función de una auditoría interna?
8. ¿Cuántos auditorías internas se **planifican** en un año al área de tesorería?
9. ¿Cuántas auditorías internas se **realizan** en promedio al año al área de tesorería?
10. ¿La información que requiere el área de control interno por parte del área de tesorería es comunicada oportunamente, y el tiempo de respuesta es oportuno?

11. ¿Se da a conocer al equipo de control interno sobre nuevos cambios que se asignen en el área de tesorería?
12. ¿Se Difunde y promueve Normas de Control Interno en el área de tesorería?
13. ¿Se realizan comités para revisar las observaciones detectadas en el área de tesorería?
14. ¿Se realiza conciliaciones bancarias?



## Anexo 06.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO APLICADO AL ÁREA DE TESORERÍA  
DE LA EMPRESA**

Evaluación del componente AMBIENTE DE CONTROL				
Pregunta	Respuesta			Descripción de la documentación soporte Descripción de acciones de mejora
	S I	SI parcialment e	NO	
1. ¿Tiene la empresa y el área de tesorería organigramas aprobados y actualizados?				
2. ¿La Gerencia ha realizado acciones, para sensibilizar sobre el marco de principios, valores y ética que deben regir la conducta del área?				
3. ¿Conoce los objetivos de la organización y todos los procesos de su área?				
4. ¿Cuentan con una cultura corporativa que incorpora valores, y se evalúa?				
5. ¿Se realiza actividades que fomenten la integración y el clima laboral?				
6. ¿Considera que han sido suficientemente difundidos los valores institucionales?				
7. ¿La asignación de sus funciones fueron comunicadas por escrito?				
8. ¿Están claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?				
9. ¿El manual de procedimientos del área está actualizado?				
10. ¿Existen mediciones de las competencias que reflejen sus conocimientos y habilidades en el cargo, y se evalúan periódicamente?				

<b>11. ¿Existen planes de promoción y desarrollo profesional dentro del área?</b>				
<b>12. ¿El Manual de procesos en su área se difunden frecuentemente y se cumplen?</b>				
<b>13. ¿Los incentivos dependen exclusivamente de los resultados?</b>				
<b>14. ¿Realiza usted autocontrol de sus actividades?</b>				
<b>15. ¿Cuándo se haya realizado la contratación ¿Recibe una correcta capacitación y enseñanza en forma práctica, teórica y metódica?</b>				

Evaluación del componente EVALUACIÓN DE RIESGOS				
Pregunta	Respuesta			Descripción de la documentación soporte Descripción de acciones de mejora
	S I	SI parcialmen te	NO	
16. ¿Conoce usted los factores de riesgo que hay en la realización a sus actividades?				
17. ¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación permanente sobre sus procesos?				
18. ¿El supervisor de operaciones le realiza arqueos de caja con frecuencia?				
19. ¿El jefe de tienda realiza arqueos de caja inopinados y con qué frecuencia?				
20. ¿Antes de su día libre usted realiza arqueos de caja con el jefe de tienda para validar el efectivo que está entregando?				
21. ¿Se tienen acciones preventivas para evitar riesgos al llevar a depositar los ingresos de la sede a las distintas entidades bancarias?				
22. ¿Cuenta con una caja fuerte?				
23. ¿Se cambia periódicamente la clave de la caja fuerte?				
24. ¿Se conservan en la caja fuerte los ingresos del día, hasta su depósito en las cuentas bancarias de la entidad?				
25. ¿Tiene la empresa una persona responsable para el traslado del efectivo para su depósito en las entidades financieras?				
26. ¿Los recibos de ingresos son debidamente archivados en un cuadro de caja diario?				
27. ¿Se restringe el ingreso a personas ajenas al Área de Tesorería?				
28. ¿Cuenta con un proceso de pagos a proveedores detallado en un manual?				

<b>29. ¿Su Jefe inmediato ha brindado acciones preventivas para evitar registros duplicados: depósitos, ventas, recaudaciones, facturación o detectar oportunamente?</b>			
<b>30. ¿El sistema web de la empresa reporta información de límites de caja y envía alertas?</b>			

Evaluación del componente ACTIVIDADES DE CONTROL				
Pregunta	Respuesta			Descripción de la documentación soporte Descripción de acciones de mejora
	SI	SI parcialmente	NO	
31. ¿Al finalizar el día usted liquida los ingresos y egresos correspondientes?				
32. ¿El supervisor de operaciones realiza verificaciones y revisiones de todos los flujos de tesorería, para determinar el cumplimiento correcto de controles y funcionamiento?				
33. ¿Se Implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos?				
34. ¿Existen límites para los desembolsos y se cumple?				
35. ¿Existe autorización para cada desembolso realizado?				
36. ¿Realiza validación de la facturación de ventas que registra en el sistema web de la empresa?				
37. ¿La recaudación de clientes está pre enumerados en relación a los sistemas de la empresa?				
38. ¿Usted deposita las cobranzas diariamente: ¿En su totalidad? ¿Cuántas veces al día?				
39. ¿Su jefe inmediato a implementado controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realice de forma correcta en el área?				
40. ¿Las áreas que solicitan efectivo rinden oportunamente de acuerdo al plan asignado?				

<b>41. ¿El dinero entregado para gastos se liquida en caja dentro de 24 horas?</b>			
--	--	--	--

<b>Evaluación del componente INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
<b>Pre gun ta</b>	<b>Respuesta</b>			<b>Descripción de la documentación soporte Descripción de acciones de mejora</b>
	<b>S I</b>	<b>SI parcialm ente</b>	<b>NO</b>	
<b>42. ¿Archiva en lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que sustentan los ingresos y egresos?</b>				
<b>43. ¿Existe un adecuado archivo de documentos en su área que le permitan la conservación, consulta y seguridad de los documentos procesados?</b>				
<b>44. ¿Su jefe inmediato realiza una evaluación y seguimiento al procesamiento de datos e información registrada en los sistemas web de la organización?</b>				
<b>45. ¿Existe una manera de comunicar los problemas e inquietudes de una manera inmediata y eficiente?</b>				
<b>46. ¿Existe una buena comunicación entre los empleados con las demás áreas para facilitar la coordinación y realización eficiente de las tareas?</b>				
<b>47. ¿Existen líneas de comunicación e información establecidas que permitan recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos?</b>				
<b>48. ¿Los gastos realizados en su totalidad son sustentados con sus respectivos comprobantes?</b>				

Evaluación del componente SUPERVISIÓN				
Pregunta	Respuesta			Descripción de la documentación soporte Descripción de acciones de mejora
	SI	SI parcialmente	NO	
49. ¿Se practica arqueos frecuentes y sorprendidos por una persona independiente de caja?				
50. ¿Su jefe inmediato realiza evaluaciones en su área para la identificación de las insuficiencias en los controles?				
51. ¿En su área existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño y así determinar las mejoras y ajustes requeridos?				
52. ¿Se realiza auditoría interna en el área que labora?				