

SIN CONTROL INTERNO EFECTIVO LA GESTIÓN FRACASA.

AUTOR: DR.DOMINGO HERNANDEZ CELIS

1. EMPRESAS DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD DE LA AMAZONÍA PERUANA.

La seguridad privada es la que prestan las empresas de servicios de seguridad con objeto de proteger el conjunto de bienes y derechos para los que han sido contratadas. Estos intereses protegidos suelen tener naturaleza privada: edificios, almacenes, hogares, terrenos, etc.

Son servicios que suelen llevar a cabo la seguridad privada: la protección de mercancías e inmuebles, así como de sus ocupantes y el control de acceso a los mismos —los realizan vigilantes de seguridad—; la investigación relacionada con intereses privados de las personas o las empresas —que llevan a cabo los detectives privados—; la protección de personas —escortas—; o la instalación y explotación de sistemas que protejan dichos intereses como sistemas de alarma o sistemas de vigilancia.

Para la prestación de estos servicios suele ser necesario que las autoridades del lugar otorguen las licencias correspondientes a las compañías que los prestan y a sus trabajadores. También cabe la posibilidad de que el Estado pague por los servicios de estas empresas como complemento a las actividades que realizan los organismos y funcionarios públicos para salvaguardar la seguridad ciudadana.

LAS EMPRESAS EN EL MARCO DE LA LEY DE LA AMAZONÍA

La Ley No. 27037- Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía, publicada el 30/12/98; establece lo siguiente:

FINALIDAD Y ALCANCES

La presente Ley tiene por objeto promover el desarrollo sostenible e integral de la Amazonía, estableciendo las condiciones para la inversión pública y la promoción de la inversión privada.

BASE CONSTITUCIONAL

De conformidad con los Artículos 68o y 69o de la Constitución Política del Perú, el Estado fomenta el desarrollo sostenible de la Amazonía con una legislación orientada a promover la conservación de la diversidad biológica y de las áreas naturales protegidas.

DEFINICIONES

Para efecto de la presente Ley, la Amazonía comprende:

- a) Los departamentos de Loreto, Madre de Dios, Ucayali, Amazonas y San Martín.
- b) Distritos de Sivia y Ayahuanco de la provincia de Huanta y Ayna, San Miguel y Santa Rosa de la provincia de La Mar del departamento de Ayacucho.
- c) Provincias de Jaén y San Ignacio del departamento de Cajamarca.
- d) Distritos de Yanatile de la provincia de Calca, la provincia de La Convención, Kosñipata de la provincia de Paucartambo, Camanti y Marcapata de la provincia de Quispicanchis, del departamento del Cusco.
- e) Provincias de Leoncio Prado, Puerto Inca, Marañón y Pachitea, así como los distritos de Monzón de la provincia de Huamalíes, Churubamba, Santa María del Valle, Chinchao, Huánuco y Amarilis de la provincia de Huánuco, Conchamarca, Tomayquichua y Ambo de la provincia de Ambo del departamento de Huánuco.
- f) Provincias de Chanchamayo y Satipo del departamento de Junín.
- g) Provincia de Oxapampa del departamento de Pasco.
- h) Distritos de Coaza, Ayapata, Ituata, Ollachea y de San Gabán de la provincia de Carabaya y San Juan del Oro, Limbani, Yanahuaya, Phara y Alto Inambari, Sandia y Patambuco de la provincia de Sandía, del departamento de Puno.
- i) Distritos de Huachocolpa y Tinta y Puncu de la provincia de Tayacaja del departamento de Huancavelica.
- j) Distrito de Ongón de la provincia de Pataz del departamento de La Libertad.
- k) Distrito de Carmen de la Frontera de la provincia de Huancabamba del departamento de Piura.

PRINCIPIOS PARA LA PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN EN LA AMAZONÍA

Es responsabilidad del Estado de todos los ciudadanos, promover la inversión en la Amazonía, respetando los siguientes principios:

- a) La conservación de la diversidad biológica de la Amazonía y de las áreas naturales protegidas por el Estado.
- b) El desarrollo y uso sostenible, basado en el aprovechamiento racional de los recursos naturales, materiales, tecnológicos y culturales.
- c) El respeto de la identidad, cultura y formas de organización de las comunidades campesinas y nativas.

ROL DEL ESTADO

Estado cumple un rol de promoción de la inversión privada, mediante la ejecución de obras de inversión pública y el otorgamiento al sector privado de concesiones de obras de

infraestructura vial, portuaria, turística y de energía; así como el desarrollo de las actividades forestal y acuícola en la Amazonía de acuerdo a la legislación vigente, respetando los derechos reales de las comunidades campesinas y nativas.

5.2 Asimismo, el Estado cumple un rol de promoción social, asegurando el acceso a salud, educación, nutrición y justicia básicas en la zona, con el fin de mejorar la calidad de vida de la población amazónica. Para tal fin se promoverán los programas y proyectos de desarrollo socio-económico que revaloricen la identidad étnica y cultural de las comunidades campesinas y nativas.

PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN PRIVADA

Créase el Comité Ejecutivo de Promoción de la Inversión Privada en la Amazonía, conformado por tres miembros, designados mediante Resolución Suprema, uno de cuyos miembros representa al Poder Ejecutivo, quien lo presidirá.

Mediante acuerdo del Comité Ejecutivo de Promoción de la Inversión Privada en la Amazonía se aprobará el Plan Referencial de Concesiones de la Amazonía, en el cual se determinará, los programas y proyectos, que por su gran envergadura serán concesionados bajo los mecanismos y procedimientos que establezca dicho Comité.

Para tal fin, el Comité Ejecutivo cuenta con las facultades establecidas para la COPRI y PROMCEPRI en los Decretos Legislativos Nos 673 y 839, sus modificatorias y complementarias, respectivamente.

Asimismo, el Comité Ejecutivo coordinará con los sectores correspondientes la evaluación y aprobación de los Proyectos de Inversión a que se refiere la quinta disposición complementaria de la Ley.

La Presidencia del Consejo de Ministros proporcionará al Comité Ejecutivo el apoyo y financiamiento requerido para el desenvolvimiento de sus labores.

INVERSIÓN PÚBLICA

Los sectores de Agricultura, Energía, Educación, Pesquería, Salud, Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción y el de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano, destinarán a gastos de capital en la Amazonía no menos del 10% (diez por ciento) de su asignación presupuestal para gastos de capital, en cada ejercicio.

Asimismo, los sectores señalados en los artículos siguientes destinarán prioritariamente dicha asignación al financiamiento de los programas y proyectos que se establecen en este subcapítulo.

En el sector Agricultura se continuará con la ejecución de los proyectos especiales de la Amazonía:

Jaén -San Ignacio- Bagua, Alto Mayo, Huallaga Central - Bajo Mayo, Alto Huallaga, Río Putumayo,

Pichis Palcazu y Madre de Dios, conforme a sus respectivos presupuestos. Se apoyará la planificación y la estrategia nacional para la conservación de áreas naturales protegidas. Asimismo, se llevará a cabo programas de desarrollo y cultivos alternativos, programas de saneamiento, titulación de predios, programas de sanidad animal y vegetal, con especial énfasis en el café y el cacao.

El sector Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción ejecutarán estudios y obras de infraestructura que se indican:

- a) Obras de mejoramiento y ampliación de la infraestructura portuaria y aeroportuaria de la región.
- b) Culminación de los corredores viales de penetración a la Selva.
- c) Asignación de recursos para proveer de servicio de telecomunicaciones preferentemente a las zonas rurales de la Amazonía.
- d) Estudios de navegabilidad en los ríos amazónicos.

El sector Energía realizará las acciones necesarias para asegurar la interconexión eléctrica de los departamentos de San Martín, Ucayali, Madre de Dios y Amazonas al sistema eléctrico nacional y para reforzar el sistema térmico de generación eléctrica del departamento de Loreto hasta las localidades de Nauta y Requena.

También se desarrollará inversiones en sistemas eléctricos en poblados aislados y se impulsará la implementación de paneles solares para pequeñas poblaciones rurales.

MECANISMOS PARA LA ATRACCIÓN DE LA INVERSIÓN

Para efectos de lo dispuesto en el Artículo 12o y el numeral 13.2 del Artículo 13o de la Ley se encuentran comprendidas las siguientes actividades económicas: agropecuarias, acuicultura, pesca, turismo, así como las actividades manufactureras vinculadas al procesamiento, transformación y comercialización de productos primarios provenientes de las actividades antes indicadas y la transformación forestal, siempre que sean producidos en la zona.

Para el goce de los beneficios tributarios señalados en los Artículos 12o, 13o, 14o y 15o de la Ley, los contribuyentes deberán cumplir con los requisitos que establezca el Reglamento, el cual deberá tomar en cuenta el domicilio de su sede central, su inscripción en los Registros

públicos y que sus activos y/o producción se encuentren y se realicen en la Amazonía, en un porcentaje no menor al 70% (setenta por ciento) del total de sus activos y/o producción.

ÓRGANO RESPONSABLE DE LA PRIORIZACIÓN

El Poder Ejecutivo conformará una Comisión, adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas, presidida por el Viceministro de Hacienda e integrada por el Viceministro de Desarrollo Regional, el Jefe de la Oficina de Inversiones, y el Director Nacional de Presupuesto Público. Dicha Comisión se encarga de la priorización de la Ejecución del gasto y de la inversión pública realizado en la Amazonía.

Mediante Decreto Supremo, el Poder Ejecutivo emitirá las disposiciones que sean necesarias para el cumplimiento de las funciones de la Comisión, señaladas en la presente Ley.

Todos los organismos de la administración pública brindarán, bajo responsabilidad las facilidades que requiera la Comisión para el cumplimiento de sus funciones.

EXONERACIÓN DEL IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS

Según el Artículo 13° de la Ley 27037; los contribuyentes ubicados en la Amazonía gozarán de la exoneración del Impuesto General a las Ventas, por las siguientes operaciones.

- a) La venta de bienes que se efectúe en la zona para su consumo en la misma;
- b) Los servicios que se presten en la zona; y,
- c) Los contratos de construcción o la primera venta de inmuebles que realicen los constructores de los mismos en dicha zona.

Los contribuyentes aplicarán el Impuesto General a las Ventas en todas sus operaciones fuera del ámbito indicado en el párrafo anterior, de acuerdo a las normas generales del señalado impuesto.

Concordancias:

TUO. De la ley del impuesto general a Ventas e impuesto selectivo al consumo: Arts. 5 y ss.

Asimismo, los contribuyentes ubicados en la Amazonía, que se dediquen principalmente a las actividades comprendidas en el numeral 11.1 del Artículo 11o, gozarán de un crédito fiscal especial para determinar el Impuesto General a las Ventas que corresponda a la venta de bienes gravados que efectúen fuera de dicho ámbito. El crédito fiscal especial será equivalente al 25% (veinticinco por ciento) del Impuesto Bruto Mensual para los contribuyentes ubicados en la Amazonía. Por excepción, para los contribuyentes ubicados en los departamentos de Loreto, Madre de Dios y los distritos para paria y Masisea de la Provincia de Coronel Portillo

y las provincias de Atalaya y Purús del departamento de Ucayali, el crédito fiscal especial será de 50% (cincuenta por ciento) del Impuesto Bruto Mensual.

Para efecto de lo dispuesto en los párrafos anteriores se aplicará el siguiente procedimiento:

- a) Determinarán el impuesto bruto correspondiente a las operaciones gravadas del mes.
- b) Deducirán de impuesto bruto el crédito fiscal determinado conforme a la legislación del Impuesto General a las Ventas.
- c) Deducirán el crédito fiscal especial. La aplicación de este crédito fiscal especial no generará saldos a favor del contribuyente, no podrá ser arrastrado a los meses siguientes, ni dará derecho a solicitar su devolución.
- d) El monto resultante constituirá el impuesto a pagar. El importe deducido o aplicado como crédito fiscal especial, deberá abonarse a la cuenta de ganancias y pérdidas de las empresas.

Concordancias:

Ley No 27037: Art. 11.1

Ley No 27037.- Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía. (30/12/98): Art. 18

AFECTACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA DE TERCERA CATEGORÍA

De acuerdo con el Artículo 12 de la Ley 27037; los contribuyentes ubicados en la Amazonía, dedicados principalmente a las actividades comprendidas en el numeral 11,1 del Artículo 11o, así como a las actividades de extracción forestal, aplicarán para efectos del impuesto a la Renta correspondiente a rentas de tercera categoría, una tasa de 10% (diez por ciento).

Concordancias:

Ley No 27037: Art. 11

TUO de la Ley del Impuesto a la renta: Arts. 28, 55

R. No 023-99/SUNAT.- Dicta disposiciones relativas a la declaración y pago de tributos a cargo de contribuyentes ubicados en la Amazonía. (19/02/99)

Por excepción, los contribuyentes ubicados en los departamentos de Loreto, Madre de Dios y los distritos de Iparia y Masisea de la provincia de Coronel Portillo y las provincias de Atalaya y Purús del departamento de Ucayali, dedicados principalmente a las actividades comprendidas en el numeral 11.1 del Artículo 11o, así como a las actividades de extracción forestal, aplicarán para efectos del Impuesto a la Renta correspondiente a rentas de tercera categoría, una tasa del 5% (cinco por ciento).

Concordancias:

Ley No 27037: Art. 11

Los contribuyentes de la Amazonía que desarrollen principalmente actividades agrarias y/o de transformación o procesamiento de los productos calificados como cultivo nativo y/o alternativo endicho ámbito, estarán exonerados del Impuesto a la Renta.

Para efecto de lo dispuesto en el párrafo anterior, los productos calificados como cultivo nativo y/o alternativo son Yuca, Soya, Arracacha, Uncucha, Urena, Palmito, Pijuayo, Aguaje, Anona, Caimito, Carambola, Cocona, Guanábano, Guayabo, Marañón, Pomarosa, Taperibá, Tangerina, Toronja, Zapote, Camu Camu, Uña de Gato, Achiote, Caucho, Piña, Ajonjolí, Castaña, Yute y Barbasco.

En el caso de la Palma Aceitera, el Café y el Cacao, el beneficio a que se refiere el párrafo 12.3 del presente artículo, sólo será de aplicación a la producción agrícola. Las empresas de transformación o de procesamiento de estos productos aplicarán por concepto del Impuesto a la Renta una tasa de 10% (diez por ciento) si se encuentran ubicadas en el ámbito indicado en el numeral 12.1 o una tasa de 5% (cien por ciento) si se encuentran ubicadas en el ámbito señalado en el numeral 12.2. Por Decreto Supremo se podrá ampliar la relación de dichos bienes.

Las empresas dedicadas a la actividad de comercio en la Amazonía que inviertan no menos del 30% (treinta por ciento) de su renta neta, en los Proyectos de Inversión a que se refiere la Quinta Disposición Complementaria de la Ley 27037, podrán aplicar para efecto del Impuesto a la Renta correspondiente a rentas de tercera categoría, una tasa del 10% (diez por ciento). Por excepción, los sujetos ubicados en los departamentos de Loreto, Madre de Dios y los distritos de Iparia y Masisea de la provincia de Coronel Portillo y las provincias de Atalaya y Purús del departamento de Ucayali, aplicarán una tasa del 5% (cinco por ciento).

Concordancias:

Ley No 27037: Art. 11.1, 11.2

Ley No 27063.- Ley que precisa la aplicación de los pagos a cuenta a cargo de los sujetos incluidos en la Ley No 27037 -Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía; así como la vigencia de la Ley No. 27034. (10/02/99): Art. 1

R. No 023-99/SUNAT.- Dicta disposiciones relativas a la declaración y pago de tributos a cargo de contribuyentes ubicados en la Amazonía. (19/02/99)

PAGOS A CUENTA DEL IMPUESTO A LA RENTA PARA PERIODOS TRIBUTARIOS A PARTIR DE AGOSTO 2012:

(Según modificación incorporada mediante Decreto Legislativo N° 1120 publicado el 18.07.2012)

Para el caso de los contribuyentes del Régimen de Amazonía (Ley N° 27037) el cálculo se efectuará aplicando a los ingresos obtenidos en el mes el 0.3% (para aquellos afectos al Impuesto a la Renta con tasa del 5%) ó 0.5% (para aquellos afectos al Impuesto a la Renta con tasa del 10%).

2. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

De acuerdo con el Informe COSO¹, el sistema de control interno es un modelo de control racional, es decir que no desperdicia recursos y es facilitador del logro de las metas, objetivos y misión de la entidad. Es un proceso, efectuado por el directorio, la gerencia general y el resto del personal de empresa, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía eficiente para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; Confiabilidad de la información financiera; Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas. De este modo el control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos. Sólo puede aportar un grado de seguridad eficiente, no la seguridad total, a la conducción. Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común. Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación,

¹ El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones: · American Accounting Association (AAA); · American Institute of Certified Public Accountants (AICPA); · Financial Executive Institute (FEI); · Institute of Internal Auditors (IIA); · Institute of Management Accountants (IMA); La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand. Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Según la INTOSAI², el sistema de control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de empresa, tendientes a ofrecer una garantía eficiente de que se cumplan los siguientes objetivos principales: Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma; Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos. Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento. Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Según Aldave & Meniz (2013)³, el sistema de control interno, es el sistema integrado por la estructura organizacional y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos de empresa. El ejercicio del control interno debe consultar los principios de igualdad, eficiencia, economía, celeridad, moralidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio

² Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).

³ Aldave & Meniz (2013) Auditoría y control interno. Lima. Editora Gráfica Bernilla.

sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando. El sistema de control interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal. Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos, debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del control interno: Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios; Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos; Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes; Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad; Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos; Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones; Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de Control Interno; Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades; Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control; Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión; Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad; Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Interpretando a Bacón (2013)⁴, la evaluación del sistema de control interno permite examinar la forma como funciona dicho control en empresa; asimismo define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante una cuantificación de todos sus recursos. Mediante el examen y objetivos del control interno, registros y evaluación de los estados financieros se crea la confianza que la entidad debe presentar frente a la sociedad.

La evaluación del sistema de control interno basado en principios, reglas, normas, procedimientos y sistemas de reconocido valor técnico es el fundamento de la realización de una buena auditoría financiera. El auditor financiero debe asegurarse que se cumplan

⁴ Bacón R. (2013). Evaluación del control interno. Bogotá. Editorial Norma.

todas las medidas adecuadas y necesarias en la implementación del sistema de evaluación de control interno eficiente. En el proceso de evaluación del control interno un auditor debe revisar altos volúmenes de documentos, es por esto que el auditor se ve obligado a programar pruebas de carácter selectivo para hacer inferencias sobre la confiabilidad de sus operaciones.

Para dar certeza sobre la objetividad de una prueba selectiva y sobre su representatividad, el auditor tiene el recurso del muestreo estadístico, para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos primordiales: La muestra debe ser representativa; El tamaño de la muestra varía de manera inversa respecto a la calidad del control interno; El examen de los documentos incluidos debe ser exhaustivo para poder hacer una inferencia adecuada; Siempre habrá un riesgo de que la muestra no sea representativa y por lo tanto que la conclusión no sea adecuada.

El Método de cuestionario, consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados. La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

El Método narrativo, consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del control interno efectivo para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

El Método gráfico, también llamado de flujogramas, consiste en revelar o describir la estructura orgánica las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad; tiene como ventajas que: Identifica la ausencia de controles financieros y operativos; Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad; Identifica desviaciones de procedimientos; Identifica procedimientos que sobran o que faltan; Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros; La evaluación debe asegurar la integridad y exactitud de las operaciones realizadas por el ente económico.

Entre las técnicas de evaluación del control interno efectivo de empresa; tenemos: 1. Técnicas de verificación ocular, entre estas se encuentran: Comparación, Observación,

Revisión selectiva, Rastreo. 2. Técnicas de verificación verbal: Indagación. 3. Técnicas de verificación escrita: Análisis: Conciliación; Confirmación. 4. Técnicas de verificación documental: Comprobación, Computación. 5. Técnicas de verificación física: Inspección. Todas estas técnicas de evaluación las puede encontrar aplicadas en los diferentes tipos de artículos que tienen que ver con este tema en el canal financiero. La ficha de evaluación gráfica y cuantifica el nivel de desempeño de la empresa, está fundamentada en: Los criterios o áreas a ser evaluados; La ordenación de compromisos; Las sub-áreas o unidades a evaluar dentro de la respectiva área; Calificación del control; Marcas de desviaciones; Cumplimiento de recomendaciones; Estudio y evaluación del sistema de control interno

Interpretando a Argandoña (2014)⁵, en el marco de la evaluación del sistema de control interno el auditor tiene que comprender la estructura, políticas, procedimientos y las cualidades del personal de empresa, con el objetivo de: proteger sus activos, asegurar la validez de la información, promover la eficiencia en las operaciones, y estimular y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices emanadas de la dirección. Los controles, pueden ser caracterizados bien como contables o como administrativos: 1. Los controles contables, comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguarda de los bienes activos y la fiabilidad de los registros contables; 2. Los controles administrativos se relacionan con la normativa y los procedimientos existentes en una empresa vinculados a la eficiencia operativa y el acatamiento de las políticas de la Dirección y normalmente sólo influyen indirectamente en los registros contables. Es obvio que el auditor independiente debe centrar su trabajo en los controles contables por las repercusiones que éstos tienen en la preparación de la información financiera y, por consiguiente, a los efectos de las normas técnicas, el control interno se entiende circunscrito a los controles contables. Sin embargo, si el auditor cree que ciertos controles administrativos pueden tener importancia respecto a las cuentas anuales, debe efectuar su revisión y evaluación.

La implantación y mantenimiento de un sistema de control interno es responsabilidad de la dirección de la entidad, que debe someterlo a una continua supervisión para determinar que funciona según está prescrito. Todo sistema de control interno tiene unas limitaciones. Siempre existe la posibilidad de que al aplicar procedimientos de control surjan errores por

⁵ Argandoña J. (2014) Evaluación del control institucional. Lima. Editora Gráfica Bernilla.

una mala comprensión de las instrucciones, errores de juicio, falta de atención personal, fallo humano, etc. Las transacciones son el componente básico de la actividad empresarial y, por tanto el objetivo primero del control interno; La transacción origina un flujo de actividad desde su inicio hasta su conclusión. Tendremos flujos de ventas, compras, costes, existencias, etc. Las cuatro fases son: autorización, ejecución, anotación, y contabilización.

Por definición, todo sistema de control interno va estrechamente relacionado con el organigrama de la empresa. Este debe reflejar la auténtica distribución de responsabilidades y líneas de autoridad. Las obligaciones de un conjunto de empleados deben estar atribuidas de tal forma que uno o varios de estos empleados, actuando individualmente, comprueben el trabajo de los otros. Es fundamental que toda empresa tenga una clara y bien planteada organización y cada uno de sus miembros tenga un conocimiento apropiado de su función.

Interpretando a Brink (2014)⁶, la evaluación del sistema de control interno de empresa es un proceso llevado a cabo por los auditores financieros y que comprende dos fases: 1. La revisión preliminar del sistema con objeto de conocer y comprender los procedimientos y métodos establecidos por la entidad. 2. La realización de pruebas de cumplimiento para obtener una seguridad razonable de que los controles se encuentran en uso y que están operando tal como se diseñaron. El grado de fiabilidad de un sistema de control interno, se puede tener por: cuestionario, diagrama de flujo. Un cuestionario, utilizando preguntas cerradas, permitirá formarse una idea orientativa del trabajo de auditoría. Debe realizarse por áreas, y las empresas auditoras, disponen de modelos confeccionados aplicables a sus clientes. La representación gráfica del sistema nos permitirá realizar un adecuado análisis de los puntos de control que tiene el sistema en sí, así como de los puntos débiles del mismo que nos indican posibles mejoras en el sistema. Se trata de la representación gráfica del flujo de documentos, de las operaciones que se realicen con ellos y de las personas que intervienen. Este sistema resulta muy útil en operaciones repetitivas, como suele ser el sistema de ventas en una empresa comercial. En el caso de operaciones individualizadas, como la adquisición de bienes de inversión, la representación gráfica, no suele ser muy eficaz.

La información que debe formar parte de un diagrama de flujo, es: los procedimientos para iniciar la acción, como la autorización del suministro, imputación a centros de coste, etc.; la

⁶ Brink J. (2014). Evaluación efectiva del control empresarial. Bogotá. Editorial Norma.

naturaleza de las verificaciones rutinarias, como las secuencias numéricas, los precios en las solicitudes de compra, etc; la división de funciones entre los departamentos, la secuencia de las operaciones, el destino de cada uno de los documentos (y sus copias); la identificación de las funciones de custodia. Una prueba de cumplimiento es el examen de la evidencia disponible de que una o más técnicas de control interno están operando durante el periodo de auditoría.

El auditor deberá obtener evidencia de auditoría mediante pruebas de cumplimiento de: Existencia: el control existe; Efectividad: el control está funcionando con eficiencia; Continuidad: el control ha estado funcionando durante todo el periodo. El objetivo de las pruebas de cumplimiento es quedar satisfecho de que una técnica de control estuvo operando efectivamente durante todo el periodo de auditoría; Periodo en el que se desarrollan las pruebas y su extensión. Los auditores independientes podrán realizar las pruebas de cumplimiento durante el periodo preliminar. Cuando éste sea el caso, la aplicación de tales pruebas a todo el periodo restante puede no ser necesaria, dependiendo fundamentalmente del resultado de estas pruebas en el periodo preliminar así como de la evidencia del cumplimiento, dentro del periodo restante, que puede obtenerse de las pruebas sustantivas realizadas por el auditor independiente. La determinación de la extensión de las pruebas de cumplimiento se realizará sobre bases estadísticas o sobre bases subjetivas.

El muestreo estadístico es, en principio, el medio idóneo para expresar en términos cuantitativos el juicio del auditor respecto a la razonabilidad, determinando la extensión de las pruebas y evaluando su resultado. Cuando se utilicen bases subjetivas se deberá dejar constancia en los papeles de trabajo de las razones que han conducido a tal elección, justificando los criterios y bases de selección. Realizados los cuestionarios y representado gráficamente el sistema de acuerdo con los procedimientos, hemos de conjugar ambos a fin de realizar un análisis e identificar los puntos fuertes y débiles del sistema. En esa labor de identificación, influye primordialmente la habilidad para entender el sistema y comprender los puntos fuertes y débiles de su control interno. La conjugación de ambas nos dará el nivel de confianza de los controles que operan en la empresa, y será preciso determinar si los errores tienen una repercusión directa en los estados financieros, o si los puntos fuertes del control eliminarían el error.

Interpretando al Informe COSO⁷, se determina que la evaluación del sistema de control interno efectivo de empresa es el punto de partida para llevar a cabo una auditoría financiera, porque a través de ello el auditor obtendrá información del giro, proceso, actividades, procedimientos y todos los aspectos del ente a auditar. El control interno es un proceso efectuado por la administración de empresa y el resto del personal, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de la eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las normas. El informe COSO, establece los componentes del control interno: Entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información, comunicación y supervisión.

El Informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno y de ese modo poder evaluarlo, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes de auditoría financiera confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas como públicas. El concepto de control interno discurre por cinco componentes: 1) ambiente de control, 2) evaluación del riesgo, 3) actividades de control, 4) información y comunicación; y, 5) supervisión. Estos componentes se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia, los que permiten que los directivos se ubiquen en el nivel de evaluadores de los sistemas de control, en tanto que los gerentes que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los propietarios del sistema de control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de sus objetivos.

RETROALIMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La retroalimentación es un proceso que permite mejorar el control interno de empresa. En el marco de la retroalimentación el entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, sirve como base de los otros componentes. Dentro de este entorno, los directivos evalúan los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos. Las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices de la dirección para hacer frente a dichos riesgos. Mientras tanto, la información relevante se capta y se

⁷ Instituto de Auditores Internos de España (2013). Los nuevos conceptos del control interno. Madrid. Editorial Días De Santos.

comunica por toda la entidad. Todo este proceso es supervisado y modificado según las circunstancias. La retroalimentación permite realizar el seguimiento de los resultados y comprobar el compromiso de mejoramiento del control interno.

La retroalimentación del control permite verificar las actividades de control que consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las disposiciones de la dirección. También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

3. GESTIÓN FINANCIERA

Según Saavedra (2015)⁸; la gestión financiera o gestión de tesorería comprende la planeación, organización, dirección y control de los ingresos y egresos de dinero a las empresas. Al respecto, la mayoría de las operaciones económicas de la empresa se traducen en la entrada o en la salida de recursos dinerarios, es decir, en cobros o en pagos. Una buena gestión de la tesorería debe permitir efectuar todos los pagos en tiempo y minimizar los fondos no rentabilizados. El sistema financiero ofrece una amplia gama de productos que permiten obtener rentabilidad de los excedentes incluso en los períodos más cortos y asimismo canalizar los flujos de cobros y pagos, como la mencionada cuenta corriente de crédito. Igualmente, el sistema financiero posibilita un amplio abanico de medios de pago ajustados a las más diversas situaciones que puedan presentarse.

La gestión financiera o gestión de tesorería o cash management comprende las decisiones que deben tomarse en una empresa para disponer del dinero necesario para desarrollar las actividades del negocio (pagos a proveedores, al personal, de deudas financieras, de impuestos, etc.). Ello se consigue mediante un control continuado, bajo un enfoque previsional, de los movimientos dinerarios, realizados o futuros, combinado habitualmente con el uso de financiación bancaria; para rentabilizar los excedentes dinerarios que se obtienen durante periodos normalmente cortos, a fin de evitar que queden fondos ociosos.

⁸ Santandreu, Eliseu (2015). Cash management o gestión de la tesorería. Madrid. EADA.

Ello se consigue mediante la elección de productos financieros adecuados para obtener rendimientos sin sacrificar liquidez ni seguridad; para racionalizar los costes financieros de la empresa. Es algo que puede lograrse mediante la elección de los productos de financiación más adecuados en cada circunstancia, la negociación de operaciones de refinanciación, la variación de condiciones en los productos contratados a fin de adaptarlas a la coyuntura del mercado, o la amortización parcial de préstamos y créditos, entre otras decisiones posibles y para realizar una gestión adecuada de los posibles riesgos de tipo de cambio y de interés.

Para la empresa, el departamento o área de tesorería viene a ser su “primer banco”, al que recurre para financiar sus necesidades o invertir los excedentes que genera. Dicho departamento o área es susceptible de ser evaluado en cuanto a resultados (gastos financieros que genera frente a los ingresos financieros que aporta). La gestión de tesorería comprende las áreas del balance contable que conocemos como activos líquidos (o semilíquidos) y pasivos a corto plazo. En cuanto a activos líquidos (o semilíquidos) o también denominados corrientes se tiene el efectivo y equivalentes de efectivo, los valores negociables, las cuentas por cobrar comerciales, otras cuentas por cobrar, existencias, gastos pagados por anticipados y otros activos corrientes o líquidos. Por su parte el pasivo a corto plazo o pasivo corriente se tiene los pagarés bancarios, cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar que puede incluir remuneraciones por pagar, tributos por pagar, servicios por pagar y otros conceptos pendientes de pago en el corto plazo.

La gestión financiera o gestión de tesorería debe cubrir el control y realización de los flujos de cobro y pago; seguimiento de las posiciones bancarias; la inversión de excedentes de tesorería y la financiación de necesidades de tesorería. Es básico conocer la dinámica de los flujos de cobro y pago de la empresa y cómo afecta a su liquidez: Existen dos clases de flujos monetarios de signo contrario: los de cobro y los de pago. Básicamente el origen de estos flujos está en las operaciones de explotación derivadas de los ciclos de venta y compra. El flujo de cobros es el motor de la liquidez de la empresa y, en el caso de una empresa industrial, suele estar condicionado por las siguientes fases: Pedido: desde el momento de la captación del pedido del cliente hasta que éste entra en la fábrica. Fabricación: desde la entrada del pedido hasta la entrada del producto en almacén. Entrega: desde la entrada del producto en almacén hasta su entrega física al cliente. Facturación: desde la fecha de entrega del bien hasta el momento de emisión de la factura. Vencimiento de la factura: desde la fecha de emisión de la factura hasta el vencimiento de ésta. Cobro: desde la fecha de vencimiento de

la factura hasta la de recepción de los fondos (fecha contable). Disposición efectiva en cuenta bancaria: plazo desde la fecha en que se contabiliza el cobro hasta su acreditación efectiva en cuenta bancaria. A este respecto, la fecha relevante es la fecha valor, que es aquella en que la entidad bancaria abona o carga efectivamente una operación y, por lo tanto, es la fecha que se utiliza para la valoración de intereses deudores o acreedores de las cuentas bancarias.

Según Santandreu (2015)⁹; la gestión financiera o gestión de tesorería o gestión efectiva de la tesorería (GET) o el cash management (CM), comprende aquella área de gestión cuya misión consiste en considerar la función de tesorería como un centro de movimientos monetarios, con independencia de la actividad propia económica de la empresa que ayuda a lograr las metas, objetivos y misión. El cash management es, pues, aquella actividad de gestión más común en todas las empresas y un objetivo prioritario en muchas de ellas. En definitiva, la gestión de tesorería consiste más en una cultura, que en una simple técnica.

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

Técnicas del cash management: Las técnicas del C.M. se pueden resumir en tres aspectos fundamentales: Prever; Organizar Los movimientos de saldos y tesorería; Controlar. Con el objetivo de minimizar los costes financieros, obtener los fondos necesarios con la máxima rapidez, coordinar los departamentos afectados, financiar correctamente el fondo de maniobra, asegurar el cumplimiento de las obligaciones contraídas. En resumen conseguir que el departamento de Cash Management sea un centro de beneficios.

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

⁹ Santandreu, Eliseu (2015). Cash management o gestión de la tesorería. Madrid. EADA.

perspectiva contable, el cobro figurará como ingreso en el momento de la recepción del documento que justifique tal operación. En cambio, desde el punto de vista de gestión de tesorería, se atenderá a los siguientes aspectos: Posición bancaria; Posición fecha valor y Posición previsional.

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

Misiones del cash management: A modo de resumen, se señalan a continuación las misiones del cash management: Optimizar el uso de fondos; Maximizar el rendimiento de inversiones; Controlar costes; Evitar préstamos innecesarios; Optimizar oportunidades de operaciones de cambio; Responder a las necesidades de información y de contabilidad. El Cash Management tiene como objetivo dotar a la empresa de aquellos recursos financieros que le faciliten el normal desarrollo de su normal actividad y, a la vez, el incremento de la rentabilidad.

Conceptos relacionados con el cash management: De los conceptos fundamentales en los que se debe basar una política óptima de cash management, se destacan: El valor del dinero en el tiempo; coste alternativo de los recursos; el concepto de float; el concepto de fecha valor.

El valor del dinero en el tiempo: Cualquier cantidad de dinero diferida en el tiempo, no tiene el mismo valor que tenía en el nacimiento de la obligación. Es decir, cobrar una cantidad en el momento de la venta, o cobrarla al cabo de 180 días no equivale a percibir la misma cantidad. El hecho de tener que soportar durante 180 días un volumen determinado de inversión, obliga al empleo de unos recursos equivalentes para su sostenimiento. Estos recursos alternativos tienen un coste que pasamos a analizar.

Coste alternativo de los recursos: En el caso de endeudamiento mediante recursos ajenos a corto o largo plazo, el coste es explícito, es decir, se conoce de antemano el mismo toda vez que obedece a una cláusula contractual con la institución financiera que la concede. Cuando se trate de recursos propios, el coste corresponde a la exigencia de rentabilidad del accionista. Sólo cuando el coste del recurso utilizado sea inferior a la rentabilidad de la inversión, ésta se puede considerar aceptable. Cuando el coste del producto financiero suponga un incremento de las cargas financieras incidirá en una merma en el margen de beneficios empresarial. Conocer el coste de los recursos alternativos es imprescindible, ya que sólo así se puede establecer una política de descuento de pronto pago a los proveedores, así como diseñar políticas de stocks.

El concepto de “float” (flotamiento): Desde el momento en que la empresa adquiere una mercancía y la satisface efectivamente, puede transcurrir un cierto período de tiempo durante el cual la empresa se está beneficiando, de la posesión del bien adquirido y del dinero. Cuando se trate de la venta el efecto es inverso. Desde que el vendedor entrega su mercancía hasta que dispone efectivamente del dinero equivalente a esa venta, transcurre un cierto período de tiempo que debe ser financiado. Cabe destacar dos tipos de float. El float financiero y el float comercial a los que pasamos a referirnos.

El “float” Comercial: El período que transcurre desde la entrega del producto al cliente hasta la fecha de cobro constituye el float comercial. Este efecto beneficia al comprador, siempre que el vendedor no perciba ningún tipo de retribución compensatoria por la concesión de ese período de tiempo. Este período, comprende, generalmente: 1. La entrega del producto en cuyo momento comienza el período del crédito. 2. El vencimiento acordado de antemano. 3. La instrumentación del cobro. 4. El ingreso del citado cobro en cuenta y 5. La fecha real de

disponibilidad, por parte del vendedor. Obviamente en el caso de cobro en efectivo en el momento de la venta, todo este proceso se reduce a la percepción del dinero.

El “float” Financiero: El float financiero lo comprende el período que va desde la percepción del documento de cobro hasta la disponibilidad real del dinero. Siguiendo el desarrollo de la definición del float comercial, correspondería a los puntos siguientes: La fecha de cobro; Ingreso en cuenta; Fecha real de disponibilidad

Departamento de Tesorería como Banco de la empresa: Según Santandreu (2015)¹⁰ y Rivera (2015)¹¹; coinciden al considerar la gestión efectiva del Área de Tesorería o cash management como el área de gestión que actúa como centro de movimientos monetarios. Por ello, se puede considerar que esta función es similar a la que realiza un banco, es decir, facilitar recursos a otros centros de la empresa, por los que percibe unos intereses, a través de cargos contables internos y, por otro lado captar recursos excedentes de otros centros y fuentes por los que abona intereses. La gestión óptima del cash management, estriba en que la suma de intereses percibidos sea superior o igual a los asumidos, constituyéndose así en un centro de beneficios.

Centros de utilización y generación de fondos: Los centros principales de la empresa que demandan fondos de financiación son: Stocks (en todas sus fases) y Crédito de clientes. La función del cash management consiste en dotar de recursos financieros a esos centros. El coste de estos recursos da lugar a un cargo interno a los centros que los utilizan, lo que constituye un “ingreso” para el departamento de tesorería, y un cargo para el centro operativo usuario. Asimismo, tesorería dispone de recursos procedentes de departamentos que por lo general, generan financiación, como por ejemplo: Proveedores; Acreedores y Entidades públicas. Estos recursos ocasionan un coste interno para el departamento de tesorería que abona a los departamentos generadores de esta financiación. Para contabilizar adecuadamente los cargos y abonos internos, es indispensable que la empresa tenga implantado un modelo de contabilidad analítica.

Por otro lado la empresa debe destinar recursos financieros para la financiación del plazo de pago de los clientes, así como para el mantenimiento de los stocks. Si estos movimientos se representan en una cuenta de explotación, se observa por un lado que los "ingresos" de Tesorería proceden de los intereses cargados a los departamentos consumidores de fondos, así

¹⁰ Santandreu, Eliseu (2015). Cash management o gestión de la tesorería. Madrid. EADA.

¹¹ Rivera, Antonio (2015). Gestión de la tesorería. Bogotá. Editorial Norma.

como de los intereses derivados del rendimiento de los excedentes monetarios. Por el contrario, las salidas o gastos son: a) los propios costes generados por la gestión del departamento, b) los intereses pagados por el uso de fuentes de financiación externas, c) los intereses internos abonados por el no consumo de los departamentos habitualmente usuarios de recursos y d) las comisiones pagadas a los bancos, como vinculantes del uso de los productos financieros. Obviamente, la diferencia entre ingresos y gastos podrá arrojar beneficio o pérdida en función de su signo. Por último, el Departamento de Tesorería obtiene también unos ingresos por intereses de los excedentes aplicados a productos o entidades financieras y, a su vez asume unos cargos por el coste del uso de los recursos ajenos utilizados.

Algunos modelos de gestión de cash management: Después de haber visto las funciones, responsabilidades del departamento de tesorería, es importante que, en función de las características, estructuras organizativas y medios disponibles, proceder al diseño de un modelo de gestión adaptado a la misma de forma, que mediante su aplicación se consigan los resultados óptimos en este área de gestión. Por ejemplo, imaginemos una empresa que cuenta con distintos puntos de venta al público en un área geográfica a nivel nacional. Cada punto de venta realiza cobros en efectivo, de cierta importancia. Aquí se plantea una decisión: o cada centro dispone de una cuenta independiente y propia en un Banco, con lo cual el dinero de la compañía está disperso durante cierto tiempo, con la consecuencia inmediata de no aprovechar al máximo la posición de tesorería y, además provocar que mientras en unas cuentas el saldo es incluso excesivo con una remuneración muy baja, mientras en otras cuentas se producen descubiertos, con el correspondiente coste originado por el mismo. Otro ejemplo muy habitual lo constituye aquellas empresas, que designan a sus vendedores misiones también de cobro. Estos vendedores suelen hacer rutas de viaje que provocan que los cobros que realmente realizan, sean ingresados en cuenta bancaria varios días después. En definitiva, estos simples ejemplos, plantea la necesidad de decidir entre una función de tesorería descentralizada, o por el contrario centralizada.

Gestión centralizada en la misma empresa: Actualmente los servicios electrónicos ofrecidos por las entidades financieras y los cada vez más sofisticados medios de movimiento bancarios, han eliminado en gran medida estas situaciones. Con el envío electrónico de los movimientos registrados en los distintos puntos geográficos en los que opera la empresa y en los cuales se producen cobros y pagos, se realizan los ingresos en cuentas centralizadas al efecto, con lo cual los movimientos quedan acumulados en la cuenta central y, en las cuentas

periféricas el saldo es cero diariamente. A esta operación, en el argot profesional se le conoce como "barrido". Sin duda alguna, con esta práctica el aprovechamiento de los recursos financieros es muy superior y, además permite a la empresa negociar con mayor éxito las condiciones bancarias. Dentro de este modelo, se podría elegir entre tres sistemas distintos de liquidación. Traspasos movimiento a movimiento: Los apuntes contables generados en las cuentas de los departamentos, se traspasan a la cuenta principal en el mismo momento en que se producen. Traspasos por saldo: Al final del día, se efectúa un traspaso de todo el saldo de las cuentas de departamentos, independientemente de que el saldo sea deudor o acreedor, a la cuenta principal. Traspasos por saldo valoración: Al final del día se efectúa un traspaso de saldo a la cuenta principal, independientemente de que el saldo sea deudor o acreedor, agrupando los apuntes contables por fecha valor y efectuando tantos traspasos como fechas valor distintas haya en las cuentas de los departamentos.

El "cash pooling": Consiste en que al final de cada día el saldo de las cuentas de los departamentos, independientemente del signo del saldo, se traspasa a la cuenta principal agrupando los apuntes contables por saldo valoración. Al día siguiente, a primera hora del día, se traspasa el saldo desde la cuenta principal a cada una de las cuentas de los departamentos con fecha valor del día en que se efectúa la operación. Con este sistema, los saldos valoración se sitúan siempre en la cuenta principal y a partir de los traspasos de ida y vuelta se pueden calcular los préstamos que se producen entre la cuenta principal y las cuentas de los departamentos. Estas liquidaciones hechas a partir de los traspasos, son no contables y las facilita la entidad bancaria para cada cuenta de los departamentos y aplicando el tipo de interés que se decida. En este modelo, las liquidaciones permiten incluso redistribuir entre las cuentas de los departamentos, los intereses liquidados a la cuenta principal.

El modelo NETTING: Este sistema permite la cobertura de los posibles saldos deudores, estén o no amparados por una póliza de crédito, entre un grupo de cuentas, efectuando traspasos de cobertura entre las cuentas en base a unos condicionantes determinados, y retornando al día siguiente el traspaso a la cuenta originaria. En este caso no existe una cuenta principal y cualquiera de las cuentas puede ser en cualquier momento receptora o emisora de traspasos de cobertura. El funcionamiento de este producto consiste en que al final del día se clasifican las cuentas según su situación, de forma que: Las cuentas que tienen saldo acreedor cubrirán las que tienen saldo deudor no amparado por póliza de crédito. Si todavía hay saldo acreedor y no hay ninguna otra cuenta con saldo deudor o amparado, se procederá a la cobertura del saldo deudor amparado.

Funciones y responsabilidades del cash management: Según Santandreu (2015)¹² y Valderrama (2014)¹³; coinciden al considerar que las sub-áreas de gestión de Tesorería se pueden dividir en: Gestión de cobros; Gestión de pagos; Gestión de excedentes financieros a corto plazo; Gestión de necesidades financieras a corto plazo; Control y gestión de las condiciones bancarias. La interrelación de estas sub-áreas conforman la gestión integral toda vez que facilita al responsable: El control y planificación de la liquidez.

Circuito de cobro: El circuito de cobros se define como el tiempo que transcurre desde que se produce la entrega del producto al cliente hasta que la empresa dispone realmente del importe de la venta. Durante este período se producen gradualmente unos hechos que constituyen el proceso de cobros.

Política y gestión de cobros: La primera fuente de financiación de la empresa corresponde a los cobros por la facturación que realiza. Esta gestión se constituye en el principal motor de la gestión de la tesorería. El objetivo principal de la política de cobros consiste en acelerar el circuito en base a la reducción de los días de concesión de pago a los clientes para minimizar los gastos financieros del “float”; así como reducir el riesgo. Por lo general las políticas de cobros devienen de la función comercial como condición de venta, si bien interviene el responsable financiero en mayor o menor medida. La política de cobros debe contemplar: Plazo de pago concedido; Medios o instrumentos de cobro; Descuento por pronto pago; Medios de recobro en caso de impago; Intereses y gastos por demora.

Para Flores (2015)¹⁴; la gestión efectiva del Área de Tesorería es el conjunto de medidas que toman los directivos o funcionarios de esta área, relacionadas con los ingresos y egresos de efectivo y equivalentes de efectivo. Las dichas medidas o estrategias pueden tener diferentes formas tales como:

Estrategias relacionadas con el proceso de administración de la tesorería:

- 1) Planeamiento de ingresos y egresos de tesorería
- 2) Organización de los ingresos y egresos de tesorería
- 3) Dirección de los ingresos y egresos de tesorería
- 4) Coordinación de los ingresos y egresos de tesorería
- 5) Control de los ingresos y egresos de tesorería

Estrategias relacionadas con la mejora continua de la tesorería, entre las cuales tenemos:

¹² Santandreu, Eliseu (2015). Cash management o gestión de la tesorería. Madrid. EADA.

¹³ Valderrama, Juan (2015). Tesorería empresarial. Bogotá. Editorial Santa Martha.

¹⁴ Flores, Antonio (2015). Tesorería y decisiones financieras. Lima. Editorial San José.

- 1) Economía de los ingresos y egresos de tesorería
- 2) Eficiencia de los ingresos y egresos de tesorería
- 3) Efectividad de los ingresos y egresos de tesorería
- 4) Mejora permanente de los ingresos y egresos de tesorería

Estrategias relacionadas con las finanzas y contabilidad de los ingresos y egresos de tesorería:

- 1) Reconocimiento de los ingresos y egresos de tesorería
- 2) Medición de los ingresos y egresos de tesorería
- 3) Registro contable razonable de los ingresos y egresos de tesorería
- 4) Presentación fidedigna de los ingresos y egresos de tesorería

Estrategias sobre la gestión de los ingresos y egresos de tesorería:

- 1) Compromiso de las transacciones de la empresa
- 2) Devengado de las transacciones de la empresa
- 3) Pago o cobro de las transacciones de la empresa

Mejora de la liquidez empresarial en el marco de la gestión financiera:

Según Madura (2014)¹⁵; la mejora de la liquidez es la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo cada período en excelentes condiciones, generando ventajas para la empresa; haciendo que el activo corriente siempre sea el óptimo para responder a las operaciones de la empresa; haciendo que el activo corriente siempre sea mayor que el pasivo corriente; logrando fuentes de financiamiento que no afecten el corto plazo; vendiendo aquellos activos fijos tangibles e intangibles que no generan beneficios para la empresa. La liquidez se define como la capacidad que tiene una empresa para obtener dinero en efectivo. Es la proximidad de un activo a su conversión en dinero. Para medir la mejora de la liquidez de una empresa se utiliza el ratio o razón de liquidez. La cual mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Del análisis de estas razones se puede conocer la solvencia de efectivo de la empresa y su capacidad de permanecer solvente en caso de acontecimientos adversos.

La liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido. Por definición el activo con mayor liquidez es el dinero, es decir los billetes y monedas tienen una absoluta liquidez, de igual manera los depósitos bancarios a la vista, conocidos como dinero bancario, también gozan de

¹⁵ Madura, Jeff (2014). Administración financiera. México. Editorial Continental.

absoluta liquidez y por tanto desde el punto de vista macroeconómico también son considerados dinero.

A título de ejemplo, un activo muy líquido es un depósito en un banco que su titular en cualquier momento puede acudir a la entidad y retirar el mismo o incluso también puede hacerlo a través de un cajero automático. Por el contrario un bien o activo poco líquido puede ser un inmueble en el que desde que se toma la decisión de venderlo o transformarlo en dinero hasta que efectivamente se obtiene el dinero por su venta puede haber transcurrido un tiempo prolongado.

En general la mejora de la liquidez de un activo es contrapuesta a la rentabilidad que ofrece el mismo, de manera que es probable que un activo muy líquido ofrezca una rentabilidad pequeña.

Un activo líquido tiene algunas o varias de las siguientes características: (1) puede ser vendido rápidamente, (2) con una mínima pérdida de valor, (3) en cualquier momento. La característica esencial de un mercado líquido es que en todo momento hay dispuestos compradores y vendedores.

La liquidez en la empresa requiere una atención especial en las épocas en las que el crédito bancario es escaso. El análisis financiero proporciona fórmulas sencillas para medir el grado de liquidez de la empresa, que siempre habrá de guardar una estrecha relación con su cifra de deudas a corto plazo. El ratio de “liquidez inmediata”, calculado como Efectivo y equivalentes de efectivo / Pasivo Circulante es una medida sencilla de poner en relación el efectivo de la empresa con las deudas cuyo pago habrá de acometer a lo largo del siguiente año.

Por otra parte, el “fondo de maniobra” es una medida de la mejora de la liquidez general de la empresa, que pone en relación todos los activos líquidos de ésta (no solamente el efectivo y equivalentes de efectivo, sino también los créditos concedidos a clientes y las mercancías) con las deudas que ha de pagar en el próximo año.

Según Rodríguez (2014)¹⁶; en economía, la mejora de la liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido. Por definición el activo con mayor liquidez es el dinero, es decir

¹⁶ Rodríguez Pachas, Carolina (2014) Economía, finanzas y administración de empresas. Lima. USMP.

los billetes y monedas tienen una absoluta liquidez, de igual manera los depósitos bancarios a la vista, conocidos como dinero bancario, también gozan de absoluta liquidez y por tanto desde el punto de vista macroeconómico también son considerados dinero.

A título de ejemplo, un activo muy líquido es un depósito en un banco cuyo titular en cualquier momento puede acudir a la entidad y retirar el mismo o incluso también puede hacerlo a través de un cajero automático. Por el contrario un bien o activo poco líquido puede ser un inmueble en el que desde que se toma la decisión de venderlo o transformarlo en dinero hasta que efectivamente se obtiene el dinero por su venta puede haber transcurrido un tiempo prolongado.

En general la mejora de la liquidez de un activo es contrapuesta a la rentabilidad que ofrece el mismo, de manera que es probable que un activo muy líquido ofrezca una rentabilidad pequeña.

Un activo líquido tiene algunas o varias de las siguientes características: (1) puede ser vendido rápidamente, (2) con una mínima pérdida de valor, (3) en cualquier momento. La característica esencial de un mercado líquido es que en todo momento hay dispuestos compradores y vendedores.

La liquidez en la empresa requiere una atención especial en las épocas en las que el crédito bancario es escaso. El análisis financiero proporciona fórmulas sencillas para medir el grado de liquidez de la empresa, que siempre habrá de guardar una estrecha relación con su cifra de deudas a corto plazo. La relación de “liquidez inmediata”, calculado como $\text{Tesorería} / \text{Pasivo Circulante}$ es una medida sencilla de poner en relación el efectivo de la empresa con las deudas cuyo pago habrá de acometer a lo largo del siguiente año. Por otra parte, el “fondo de maniobra” es una medida de la mejora de la liquidez general de la empresa, que pone en relación todos los activos líquidos de ésta (no solamente la tesorería, sino también los créditos concedidos a clientes y las mercancías) con las deudas que ha de pagar en el próximo año.

También podemos definir la mejora de la liquidez como la facilidad de que algo sea intercambiado por productos y servicios, siendo efectivamente el dinero el elemento con mayor liquidez. Una moneda sólida no debería presentar ningún inconveniente en ser cambiada por productos y servicios, a pesar de que la moneda en si no tenga valor intrínseco. Sin embargo, la moneda que sufre de inflación excesiva o incluso peor de una hiperinflación, presentaría cierta falta de liquidez al grado de el cese de la utilización de dicha moneda por parte de la población, el uso de monedas extranjeras con mayor solidez o bien el uso del trueque, en este caso vemos como el dinero no siempre es totalmente líquido debido a que no

tiene ningún valor intrínseco, su valor se basa totalmente en la confianza del usuario tanto en la moneda como en el gobierno que la emite así como en el sistema financiero.

La liquidez en el mundo de las Finanzas Corporativas corresponde al Capital de Trabajo Neto = Activos corrientes - Pasivos corrientes, es un concepto de causación, es decir se registran las transacciones correspondientes en el momento de su perfeccionamiento y es la capacidad de cubrir las obligaciones de corto plazo con los activos corrientes: Caja, Bancos, Cuentas por Cobrar, Inventarios e inversiones de corto plazo. La liquidez NO es Tesorería. La Tesorería comprende: Dinero en Caja, Saldos en Bancos y las inversiones de corto plazo que pueden convertirse en dinero de inmediato.

Uno de los problemas más importantes que los bancos e instituciones financieras deben resolver a diario es calcular cuánto dinero deben mantener en efectivo para pagar todas sus obligaciones a tiempo, las cuales provienen, en su mayoría, de la recuperación de la cartera de sus proveedores de fondos, que son quienes han entregado recursos a la IFI (Institución financiera de Intermediación), la cual debe devolverlos, ya sea al final del término de un depósito a plazo, o cuando el cliente de una cuenta de ahorro o corriente los requiera.

Dado que el negocio de las IFIs es prestar dinero, aquellas van a tratar de colocar la mayoría del dinero que administran, puesto que si mantienen demasiados recursos en caja para hacer pagos o devolver depósitos, estarían perdiendo la oportunidad de ganar dinero, pero si mantienen muy poco, podrían no tener la capacidad de hacer todos sus pagos y quedarían ilíquidos.

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO:

Según Van Horne (2013)¹⁷, la administración del capital de trabajo está relacionado directamente con la liquidez empresarial y se refiere a la forma como se planifica, organiza, toma decisiones y controlan los activos corrientes, de tal modo que permitan el funcionamiento normal de la empresa. Asimismo el capital de trabajo es la capacidad de una empresa para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. A nivel neto puede ser calculado como los activos que sobran en relación a los pasivos de corto plazo. El capital de trabajo resulta útil para establecer el equilibrio patrimonial de cada organización empresarial. Se trata de una herramienta fundamental a la hora de realizar un análisis interno de la firma, ya que evidencia un vínculo muy estrecho con las operaciones diarias que se concretan en ella. En concreto, podemos establecer que todo capital de trabajo se sustenta o

¹⁷ Van Horne, W. (2013) Administración financiera. México. Mc Graw Hill

conforma a partir de la unión de varios elementos fundamentales. Entre los mismos, los que le otorgan sentido y forma, se encuentran los valores negociables, el inventario, el efectivo y finalmente lo que se da en llamar cuentas por cobrar.

Asimismo es importante resaltar el hecho de que la principal fuente del capital del trabajo son las ventas que se realizan a los clientes. Mientras, podemos determinar que el uso fundamental que se le da a ese mencionado capital es el de acometer los desembolsos de lo que es el costo de las mercancías que se han vendido y también el hacer frente a los distintos gastos que trae consigo las operaciones que se hayan acometido.

No obstante, entre otros usos están también la reducción de deuda, la compra de activos no corrientes o la recompra de acciones de capital en circulación. Cuando el activo corriente supera al pasivo corriente, se está frente a un capital de trabajo positivo. Esto quiere decir que la empresa posee más activos líquidos que deudas con vencimiento en el tiempo inmediato. En el otro sentido, el capital de trabajo negativo refleja un desequilibrio patrimonial, lo que no representa necesariamente que la empresa esté en quiebra o que haya suspendido sus pagos.

El capital de trabajo negativo implica una necesidad de aumentar el activo corriente. Esto puede realizarse a través de la venta de parte del activo inmovilizado o no corriente, para obtener el activo disponible. Otras posibilidades son realizar ampliaciones de capital o contraer deuda a largo plazo.

Además de todo lo expuesto es importante recalcar también que existen otros dos tipos de capital de trabajo que se delimitan en base al tiempo. Así, en primer lugar, tendríamos que hacer referencia al conocido como capital de trabajo permanente. Este se define como el conjunto o cantidad de activos circulantes que se necesitan para cubrir a largo plazo lo que son las necesidades mínimas.

Y, luego, en segundo lugar, tenemos el capital de trabajo temporal. En este caso, este se puede determinar que es la cantidad de esos activos circulantes que va variando y modificándose en base a los requerimientos o necesidades de tipo estacional que vayan teniendo lugar. Entre las fuentes del capital de trabajo, se pueden mencionar a las operaciones normales, la venta de instrumentos financieros, la utilidad sobre la venta de valores negociables, las aportaciones de fondos de los dueños, la venta de activos fijos, el reembolso del impuesto sobre la renta y los préstamos bancarios. Cabe destacar que el capital de trabajo debería permitir a la firma enfrentar cualquier tipo de emergencia o pérdidas sin caer en la bancarrota.

Según Weston (2013)¹⁸, la mejora la liquidez empresarial es un imperativo de toda gerencia no solo financiera, sino gerencia general; por cuanto la liquidez es el torrente sanguíneo que necesita la empresa para llevar a cabo sus actividades; dicha liquidez está relacionada directamente con el capital de trabajo. Tener capital de trabajo es tener liquidez. Al respecto, la definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios). La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo. Para determinar el capital de trabajo de una forma más objetiva, se debe restar de los Activos corrientes, los pasivos corrientes. De esta forma obtenemos lo que se llama el capital de trabajo neto contable. Esto supone determinar con cuanto recursos cuenta la empresa para operar si se pagan todos los pasivos a corto plazo. La fórmula para determinar el capital de trabajo neto contable, tiene gran relación con una de las razones de liquidez llamada razón corriente, la cual se determina dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente, y se busca que la relación como mínimo sea de 1:1, puesto que significa que por cada peso que tiene la empresa debe un peso.

Una razón corriente de 1:1 significa un capital de trabajo = 0, lo que nos indica que la razón corriente siempre debe ser superior a 1. Claro está que si es igual a 1 o inferior a 1 no significa que la empresa no pueda operar, de hecho hay muchas empresas que operan con un capital de trabajo de 0 e inclusive inferior. El hecho de tener un capital de trabajo 0 no significa que no tenga recursos, solo significa que sus pasivos corrientes son superiores a sus activos corrientes, y es posible que sus activos corrientes sean suficientes para operar, lo que sucede es que, al ser los pasivos corrientes iguales o superiores a los activos corrientes, se corre un alto riesgo de sufrir de iliquidez, en la medida en que las exigencias de los pasivos corrientes no alcancen a ser cubiertas por los activos corrientes, o por el flujo de caja generado por los activos corrientes.

Ante tal situación, en la que el flujo de caja generado por los activos corrientes no pueda cubrir las obligaciones a corto plazo y para cubrir las necesidades de capital de trabajo, se requiere financiar esta iliquidez, lo que se puede hacer mediante capitalización por los socios

¹⁸ Weston, J. (2013). Administración financiera. México. Mc Graw Hill

o mediante adquisición de nuevos pasivos, solución no muy adecuada puesto que acentuaría la causa del problema y se convertiría en una especie de círculo vicioso.

El capital de trabajo tiene relación directa con la capacidad de la empresa de generar flujo de caja. El flujo de caja o efectivo, que la empresa genere será el que se encargue de mantener o de incrementar el capital de trabajo. La capacidad que tenga la empresa de generar efectivo con una menor inversión o u una menor utilización de activos, tiene gran efecto en el capital de trabajo. Es el flujo de caja generado por la empresa el que genera los recursos para operar la empresa, para reponer los activos, para pagar la deuda y para distribuir utilidades a los socios.

Una eficiente generación de recursos garantiza la solvencia de la empresa para poder asumir los compromisos actuales y proyectar futuras inversiones sin necesidad de recurrir a financiamiento de los socios o de terceros. El flujo de caja de la empresa debe ser suficiente para mantener el capital de trabajo, para reponer activos, para atender los costos de los pasivos, y lo más importante; para distribuir utilidades a los socios de la empresa.

El capital de trabajo neto operativo comprende un concepto mucho más profundo que el concepto contable de capital de trabajo, y en este se considera única y exclusivamente los activos que directamente intervienen en la generación de recursos, menos las cuentas por pagar. Para esto se excluyen las partidas de efectivo e inversiones a corto plazo.

En primer lugar, se supone que el efectivo en una empresa debe ser lo menos posible, debe aproximarse a cero, ya que el efectivo no genera rentabilidad alguna. Tener grandes sumas de disponible es un error financiero. Una empresa no se puede dar el lujo de tener una cantidad considerable de efectivo ocioso cuando puede invertirlo en un activo que genere alguna rentabilidad como los inventarios, activos fijos, o el pago de los pasivos que por su naturaleza siempre generan altos costos financieros.

El capital de trabajo neto operativo, es la suma de Inventarios y cartera, menos las cuentas por pagar.

Básicamente, la empresa gira en torno a estos tres elementos. La empresa compra a crédito los inventarios, eso genera cuentas por pagar. Luego esos Inventarios los vende a crédito, lo cual genera la cartera.

La administración eficaz y eficiente de estos tres elementos, es lo que asegura un comportamiento seguro del capital de trabajo.

La empresa debe tener políticas claras para cada uno de estos elementos. Respecto a los inventarios, estos deben ser solo los necesarios para asegurar una producción continua, pero

no demasiados porque significaría inmovilizar una cantidad de recursos representados en Inventarios almacenados a la espera de ser realizados. (Vea Producción justo a tiempo).

Respecto a la cartera, y entendiendo que esta representa buena parte de los recursos de la empresa en manos de clientes, debe tener políticas óptimas de gestión y cobro, y en cuanto al plazo que se da a los clientes, este debe estar acorde con las necesidades financieras y los costos financieros que pueda tener la empresa por tener recursos sobre los cuales no puede disponer y que no están generando rentabilidad alguna, a no ser que se adopte una política de financiación que ofrezca un rendimiento superior al costo financiero que generarían esos mismos recursos.

En cuanto a la política de cuentas por pagar, por su costo financiero, debe ser muy sana. Caso contrario que se debe dar en la cartera, en las cuentas por pagar, entre más plazo se consiga para pagar las obligaciones, mucho mejor. Igual con los costos financieros, entre menor sea la financiación más positivo para las finanzas de la empresa. La financiación y los plazos son básicamente los principales elementos que se deben tener en cuenta en el manejo de las cuentas por pagar.

Debe haber concordancia entre las políticas de cartera y cuentas por pagar. No es recomendable por ejemplo, que las cuentas por pagar se pacten a 60 días y la cartera a 90 días. Esto generaría un desequilibrio en el capital de trabajo de 30 días. La empresa tendría que financiar con capital de trabajo extra esos 30 días. Igual sucede con la financiación. Si el proveedor cobra un 1% de financiación y al cliente solo se le cobra un 0.5% o no se le cobra, se presenta un desfase entre lo pagado con lo ganado, lo cual tendría que ser compensado con recursos extras de la empresa.

Cualquier política que afecte el capital de trabajo, conlleva a que ese capital afectado debe financiarse o reponerse, lo que solo se posible hacerlo de tres forma; ser generado por la misma empresa; financiado por los socios o financiado por terceros.

Lo ideal es que la empresa esté en condiciones de generar los suficientes recursos para cubrir todos estos eventos relacionados con el mantenimiento y crecimiento del trabajo. Pero se debe tener presente que muchas veces, con solo administrar eficazmente los elementos que intervienen en el capital de trabajo es suficiente.

A manera de ejemplo, una forma de aumentar el Flujo de caja libre puede ser simplemente administrando mejor los costos de producción, o implementando una política de gestión de cartera más eficiente. Esto puede ser suficiente para conservar el capital de trabajo sin necesidad de recurrir a mayores inversiones las que requieren financiación de terceros o

mayores aportes de los socios. Como se puede observar, el concepto de capital de trabajo es mucho más que un conjunto de recursos a disposición de la empresa; es además, la manera como se debe administrar ese conjunto de recursos y elementos participantes en la generación del capital de trabajo.

Según Gitman (2013)¹⁹, en gestión financiera, se entiende como capital de trabajo o fondo de maniobra (también denominado capital circulante, capital corriente, fondo de rotación o capital de rotación), a la parte del activo circulante que es financiada con recursos de carácter permanente. Es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

El fondo de maniobra puede ser definido a partir de dos puntos de vista básicos, un primer punto es el activo, como una parte del activo circulante y una segunda visión que procede del pasivo o recursos financieros como recurso permanente.

En el enfoque activo circulante; el fondo de maniobra representa la parte del activo corriente que está financiada por fuentes de financiación permanente. Es decir, que el capital con el que se ha obtenido la parte del activo circulante que representa el fondo de maniobra se ha de devolver a largo plazo o en algunos casos ni siquiera hace falta devolverlo ya que no es exigible al formar parte de los recursos propios. En este enfoque, el fondo de maniobra es una consecuencia de la operativa diaria de la compañía. Los recursos de largo plazo que una empresa tiene para financiar las necesidades operativas de corto plazo, una vez que ha financiado sus activos fijos. Matemáticamente su resultado es igual al enfoque de los recursos permanentes, pero desde el punto de vista financiero tiene un enfoque diferente.

El fondo de maniobra expresa la parte del activo corriente que se comporta como activo no corriente, es decir, que a pesar de que su contenido va rotando, representa un margen de error en cuanto a solvencia constante en la empresa. Si en un momento determinado se tuviesen que devolver todas las deudas a corto plazo (Pasivo corriente) que ha acumulado la empresa, el fondo de maniobra es lo que quedaría del activo corriente. Por lo tanto, según este punto de vista, cuanto mayor sea el fondo de maniobra de una empresa menos riesgo habrá de que caiga en insolvencia.

En el enfoque de capitales permanentes, es una visión financiera, que siendo matemáticamente igual al resultado anterior, tiene un concepto y análisis diferentes. En éste enfoque, el fondo de maniobra es el sobrante de los recursos permanentes (deuda de largo

¹⁹ Gitman J. (2013) Administración Financiera moderna. México: Editorial Harper & Row Latinoamericana.

plazo más los recursos propios de la empresa), después de cubrir el activo fijo, recursos que sirven para financiar las operaciones de corto plazo de una empresa. En este enfoque, el FM es una parte de los recursos financieros, son los recursos que tiene la empresa para operar, es decir para financiar su caja, cuentas por cobrar, inventario y otros activos corrientes. Un Fondo de Maniobra alto equivale a un excedente no de activo corriente, sino de recursos permanentes disponibles.

Esta diferencia de enfoque es importante para compañías que operan en entornos de difícil financiamiento, donde es necesario que se conozca los recursos que la compañía tiene para operar en el corto plazo.

Debe existir un equilibrio las inversiones de una empresa y su financiación, entre el plazo de permanencia de los activos y el plazo en que deber ser devueltos los fondos utilizados para su adquisición. En consecuencia y para conseguir este equilibrio un principio de prudencia financiera exige que las inversiones a largo plazo que constituyen el contenido del activo fijo devén financiarse con capitales permanentes (recursos propios más exigibles a largo plazo).

De acuerdo con estos principios, la financiación del activo circulante al tratarse de inversiones a corto plazo se financiaría con recursos a corto plazo. Pero un análisis profundo del funcionamiento del ciclo de explotación de una empresa una parte del activo circulante no se recupera a corto plazo porque es reinvertida de forma continua por lo que exige que sea financiada con recursos a largo plazo. Por esto es necesario que existe un fondo de seguridad que cubra los desajustes entre la corriente de cobros y la de pagos. Por lo que es recomendable que los recursos permanentes financien la totalidad del activo no corriente más una parte del activo corriente, que es justamente el fondo de maniobra.

Desde un punto de vista teórico, la utilidad del concepto de fondo de maniobra se centra en su capacidad en medir el equilibrio patrimonial de la entidad, toda vez que la existencia de un fondo de maniobra positivo acredita la existencia de activos líquidos en mayor cuantía que las deudas con vencimiento a corto plazo. En este sentido, puede considerarse que la presencia de un capital de trabajo negativo puede ser indicativo de desequilibrio patrimonial. Todo ello debe ser entendido bajo la consideración de que esta situación no afirma la situación de quiebra o suspensión de pagos de la entidad contable. Un fondo de maniobra negativo significa que una parte del activo fijo está siendo financiada con recursos a corto plazo.

La simplificación aportada por el capital de trabajo motiva su amplia utilización en la práctica del análisis financiero. Las normas que rigen la financiación de la empresa y también el fondo de maniobra únicamente establecen que las empresas deben ser solventes. No se puede

manifestar apriori con carácter unívoco el valor del fondo de maniobra, ni tan siquiera su signo.

Las empresas de carácter industrial que trabajan bajo pedido, como pueden ser las empresas de astilleros, construcción aeronáutica y obra pública, necesitan un fondo de maniobra muy grande por sus propios procesos de producción, mayor que en el resto de industrias. El sector comercial suele requerir menores necesidades de fondo de maniobra, por su alta rotación de productos y elevado grado de liquidez.

El análisis complementario del período medio de maduración, así como del plazo concreto de vencimiento de las deudas a corto plazo y disponibilidades de medios, complementará el adecuado estudio de la situación patrimonial puesta de relieve en el balance de situación.

Si el fondo de maniobra es negativo, habitualmente es un indicador de la necesidad urgente de aumentar el activo circulante para poder devolver las deudas a corto plazo. Esto se puede conseguir con medidas, como vender parte del inmovilizado (activo no corriente) para conseguir disponible (activo corriente), endeudarse a largo plazo o realizar una ampliación de capital.

En algunas actividades empresariales el fondo de maniobra negativo puede considerarse normal, como en algunas empresas de distribución minorista o de servicios, donde el negocio es más financiero que de circulante (los proveedores cobran más tarde que pagan los clientes, éstos normalmente al contado). Por ello, deben considerarse adicionalmente los sectores de actividad, antigüedad y tamaño de la entidad, etc.

Según Gómez (2014)²⁰, la administración del capital de trabajo se refiere al manejo de todas las cuentas corrientes de la empresa que incluyen todos los activos y pasivos corrientes, este es un punto esencial para la dirección y el régimen financiero. La administración de los recursos de la empresa son fundamentales para su progreso, este escrito centra sus objetivos en mostrar los puntos claves en el manejo del capital de trabajo, porque es este el que nos mide en gran parte el nivel de solvencia y asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores.

El objetivo primordial de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de este. Los principales activos circulantes a los que se les debe poner atención son la caja, los valores negociables e inversiones, cuentas por cobrar y el inventario, ya que estos son los que

²⁰ Gómez, G. (2014) Administración del capital de trabajo. México. Editorial Continental

pueden mantener un nivel recomendable y eficiente de liquidez sin conservar un alto número de existencias de cada uno, mientras que los pasivos de mayor relevancia son cuentas por pagar, obligaciones financieras y los pasivos acumulados por ser estas las fuentes de financiamiento de corto plazo.

Cuando una empresa tiene entradas de caja inciertas, debe mantener un nivel de activos corrientes suficientes para cubrir sus pasivos circulantes.

El capital de trabajo puede definirse como "la diferencia que se presenta entre los activos y los pasivos corrientes de la empresa". Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes sean mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una entidad organizativa desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad de cada una.

Los pilares en que se basa la administración del capital de trabajo se sustentan en la medida en la que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo, sin embargo, se presenta un gran inconveniente porque cuando exista un grado diferente de liquidez relacionado con cada recurso y cada obligación, al momento de no poder convertir los activos corrientes más líquidos en dinero, los siguientes activos tendrán que sustituirlos ya que mientras más de estos se tengan mayor será la probabilidad de tomar y convertir cualquiera de ellos para cumplir con los compromisos contraídos.

El origen y la necesidad del capital de trabajo está basado en el entorno de los flujos de caja de la empresa que pueden ser predecibles, (la preparación del flujo de caja se encuentran en escritos de este canal) también se fundamentan en el conocimiento del vencimiento de las obligaciones con terceros y las condiciones de crédito con cada uno, pero en realidad lo que es esencial y complicado es la predicción de las entradas futuras a caja, ya que los activos como las cuentas por cobrar y los inventarios son rubros que en el corto plazo son de difícil convertibilidad en efectivo, esto pone en evidencia que entre más predecibles sean las entradas a caja futuras, menor será el capital de trabajo que necesita la empresa.

El objetivo primordial de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos corrientes de la empresa.

Se dice que a mayor riesgo mayor rentabilidad, esto se basa en la administración del capital de trabajo en el punto que la rentabilidad es calculada por utilidades después de gastos frente al

riesgo que es determinado por la insolvencia que posiblemente tenga la empresa para pagar sus obligaciones.

Un concepto que toma fuerza en estos momentos es la forma de obtener y aumentar las utilidades, y por fundamentación teórica se sabe que para obtener un aumento de estas hay dos formas esenciales de lograrlo, la primera es aumentar los ingresos por medio de las ventas y en segundo lugar disminuyendo los costos pagando menos por las materias primas, salarios, o servicios que se le presten, este postulado se hace indispensable para comprender como la relación entre la rentabilidad y el riesgo se unen con la de una eficaz dirección y ejecución del capital de trabajo.

"Entre más grande sea el monto del capital de trabajo que tenga una empresa, menos será el riesgo de que esta sea insolvente", esto tiene fundamento en que la relación que se presenta entre la liquidez, el capital de trabajo y riesgo es que si se aumentan el primero o el segundo el tercero disminuye en una proporción equivalente.

Ya considerados los puntos anteriores, es necesario analizar los puntos claves para reflexionar sobre una correcta administración del capital de trabajo frente a la maximización de la utilidad y la minimización del riesgo.

Naturaleza de la empresa: Es necesario ubicar la empresa en un contexto de desarrollo social y productivo, ya que el desarrollo de la administración financiera en cada una es de diferente tratamiento.

Las empresas siempre buscan por naturaleza depender de sus activos fijos en mayor proporción que de los corrientes para generar sus utilidades, ya que los primeros son los que en realidad generan ganancias operativas.

Las empresas obtienen recursos por medio de los pasivos corrientes y los fondos de largo plazo, en donde los primeros son más económicos que los segundos.

En consecuencia la administración del capital de trabajo tiene variables de gran importancia que han sido analizadas anteriormente de forma rápida pero concisa , cada una de ellas son un punto clave para la administración que realizan los gerentes , directores y encargados de la gestión financiera, es recurrente entonces tomar todas las medidas necesarias para determinar una estructura financiera de capital donde todos los pasivos corrientes financien de forma eficaz y eficiente los activos corrientes y la determinación de un financiamiento óptimo para la generación de utilidad y bienestar social.

Según Heredia (2014)²¹, la empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo. Dichos recursos constituyen el capital de trabajo de la empresa. El estudio, análisis y administración del Capital de Trabajo son de gran importancia para la empresa por cuanto permite dirigir las actividades operativas de la misma, sin restricciones financieras permitiéndole a la empresa poder hacer frente a situaciones emergentes sin riesgo de un desastre financiero. Además el buen manejo del Capital de Trabajo posibilita el oportuno pago de las deudas u obligaciones asegurando el crédito de las deudas. Para determinar el Capital de Trabajo de una forma más objetiva, se debe restar de los Activos Corrientes, los Pasivos Corrientes. De esta forma obtenemos lo que se llama el Capital de Trabajo Neto Contable. Esto supone determinar con cuánto recursos cuenta la empresa para operar si se pagan los pasivos a corto plazo.

La fórmula para determinar el Capital de Trabajo neto contable, tiene gran relación con una de las razones de liquidez llamada Liquidez Corriente, la misma que se determina dividiendo el Activo Corriente entre el Pasivo Corriente, y se busca que la relación como mínimo sea de 1:1, puesto que significa que por cada nuevo sol que tiene la empresa, debe un nuevo sol.

Una razón corriente de 1:1 significa un Capital de Trabajo = 0, lo que nos indica que la razón corriente siempre debe ser superior a 1. Claro está que si es igual a 1 o inferior a 1 no significa que la empresa no pueda operar. De hecho hay muchas empresas que operan con un Capital de Trabajo de 0 e inclusive inferior.

El hecho de tener un Capital de Trabajo 0 no significa que no tenga recursos, solo significa que sus pasivos corrientes son superiores a sus activos corrientes, y es posible que sus corrientes sean los suficientes para operar. Lo que sucede es que, al ser los pasivos corrientes iguales o superiores a los activos corrientes, se corre el alto riesgo de sufrir de iliquidez, en la medida en que las exigencias de los pasivos corrientes no alcancen a ser cubiertas por los activos corrientes, o por el flujo de caja generado por los activos corrientes. Ante tal situación, es decir, cuando el flujo de caja generado por los activos corrientes no pueda cubrir las obligaciones a corto plazo y para cubrir necesidades de Capital de Trabajo, es necesario financiar esta iliquidez, lo que se puede hacer mediante capitalización por los socios o mediante adquisición de nuevos pasivos, solución no muy adecuada puesto que acentuaría la causa del problema y se convertiría en una especie de círculo vicioso.

²¹ Heredia D. (2014) Administración del capital de trabajo de las empresas. Lima. USMP.

El Capital de Trabajo tiene relación directa con la capacidad de la empresa de generar flujo de caja. El flujo de caja o efectivo, que la empresa genere será el que se encargue de mantener o de incrementar dicho capital.

La capacidad que tenga la empresa de generar efectivo con una menor inversión o una menor utilización de activos, tiene gran efecto en el Capital de Trabajo, es el flujo de caja generado por la empresa el que genera los recursos para operar la empresa, para reponer los activos, para pagar la deuda y para distribuir utilidades a los socios.

Una eficiente generación de recursos garantiza la solvencia de la empresa para poder asumir los compromisos actuales y proyectar futuras inversiones sin necesidad de recurrir a financiamiento de los socios o terceros.

El capital de trabajo está constituido por aquellos recursos que requiere la empresa para desarrollar sus operaciones económicas. En ese sentido, el Capital de Trabajo viene a ser la diferencia existente entre los activos corrientes (importe suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas) totales y los pasivos corrientes totales de la empresa. Matemáticamente el capital de trabajo se obtiene mediante la siguiente ecuación: $CT = AC - PC$. Dónde: CT: El capital de trabajo; AC: El activo corriente; PC: Pasivo corriente

Los conceptos principales del Capital de Trabajo son dos: El Capital de Trabajo neto y el Capital de Trabajo bruto. Cuando los contadores usan el término Capital de Trabajo, por lo general se refieren al Capital de Trabajo neto, que es la diferencia en soles entre el activo y el pasivo circulantes. Es una medida del grado en que las empresas están protegidas contra problemas de liquidez.

ECONOMÍA EN LA GESTIÓN FINANCIERA

Según Peralta (2014)²², la economía de la gestión financiera de empresa, busca realizar las compras y gastos al menor costo posible. La entidad compra activos fijos, también activos corrientes e incurre en muchos gastos de suministros, servicios públicos, tributos y otros conceptos. Las compras y gastos hacen que la empresa incurra en desembolsos de dinero; por tanto dichos desembolsos deben ser bien utilizados.

EFICIENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA

²² Peralta Urbano, Luisa (2014) Economía, eficiencia y efectividad. Lima. Editorial San Carlos

Según Peralta (2014)²³, eficiencia de la gestión financiera consiste en racionalizar los recursos financieros de la entidad. Es el resultado positivo luego de la racionalización adecuada de los recursos, acorde con la finalidad buscada por los responsables de la gestión. Es también la obtención de resultados con los recursos disponibles. Es sinónimo de un mejor aprovechamiento de los tiempos y movimientos en los procesos institucionales. No es tan sencillo obtener eficiencia, tienen que disponerse en forma adecuada todos los recursos, políticas, normas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas empresariales.

Por otro lado, la eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Las entidades podrán garantizar su permanencia en el mercado si se esfuerzan por llevar a cabo una gestión empresarial eficiente, orientada hacia el cliente y con un nivel sostenido de calidad en los productos y/o servicios que presta. La eficiencia puede medirse en términos de los resultados divididos por el total de costos y es posible decir que la eficiencia ha crecido un cierto porcentaje (%) por año.

Esta medida de la eficiencia del costo también puede ser invertida (costo total en relación con el número de productos) para obtener el costo unitario de producción. Esta relación muestra el costo de producción de cada producto. De la misma manera, el tiempo (calculado por ejemplo en término de horas hombre) que toma producir un producto (el inverso de la eficiencia del trabajo) es una medida común de eficiencia. La eficiencia es la relación entre los resultados en términos de bienes, servicios y otros resultados y los recursos utilizados para producirlos. De modo empírico hay dos importantes medidas: i) Eficiencia de costos, donde los resultados se relacionan con costos, y, ii) eficiencia en el trabajo, donde los logros se refieren a un factor de producción clave: el número de trabajadores. Si un auditor pretende medir la eficiencia, deberá comenzar la auditoría analizando los principales tipos de resultados/salidas de la entidad. El auditor también podría analizar los resultados averiguando si es razonable la combinación de resultados alcanzados o verificando la calidad de estos.

Cuando utilizamos un enfoque de eficiencia para este fin, el auditor deberá valorar, al analizar cómo se ha ejecutado el programa, que tan bien ha manejado la situación la empresa. Ello significa estudiar la empresa auditada para chequear como ha sido organizado

²³ Peralta Urbano, Luisa (2014) Economía, eficiencia y efectividad. Lima. Editorial San Carlos

el trabajo. Algunas preguntas que pueden plantearse en el análisis de la eficiencia son: ¿Fueron realistas los estudios de factibilidad de los proyectos y formulados de modo que las operaciones pudieran basarse en ellos?; ¿Pudo haberse implementado de otra forma el proyecto de modo que se hubiesen obtenido más bajos costos de producción?; ¿Son los métodos de trabajo los más racionales?; ¿Existen cuellos de botella que pudieron ser evitados?; ¿Existen superposiciones innecesarias en la delegación de responsabilidades?; ¿Qué tan bien cooperan las distintas unidades para alcanzar una meta común?; ¿Existen algunos incentivos para los funcionarios que se esfuercen por reducir costos y por completar el trabajo oportunamente?. La eficiencia, está referida a la relación existente entre los servicios prestados o entregados por las entidades y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

La eficiencia, es la relación entre costos y beneficios enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, vehículos, suministros diversos y otros) se utilicen del modo más racional posible.

EFFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN FINANCIERA

Según Peralta (2014)²⁴, la efectividad, se refiere al grado en el cual la entidad logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendía alcanzar fijados por los directivos o exigidos por la sociedad. La eficacia o efectividad es el grado en el que se logran los objetivos institucionales. En otras palabras, la forma en que se obtienen un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia. La eficacia, es la medida normativa del logro de los resultados. Las entidades disponen de indicadores de medición de los logros de los servicios. Cuando se logren dichos resultados o estándares, se habrá logrado el objetivo del buen gobierno aplicado por este tipo de entidades. Para que la entidad alcance eficacia, debe cumplir estas tres condiciones básicas: Alcanzar los objetivos institucionales; Realizar el mantenimiento del sistema interno; y, Adaptarse al ambiente externo.

²⁴ Peralta Urbano, Luisa (2014) Economía, eficiencia y efectividad. Lima. Editorial San Carlos

Según Robbins (2014)²⁵, los gerentes de las empresas tienen diversidad de técnicas para lograr que los resultados se ajusten a los planes. La base del buen gobierno y control de la entidad radica en que el resultado depende de las personas. Entre las consideraciones importantes para asegurar los resultados y por ende la eficacia de los gerentes tenemos: la voluntad de aprender, la aceleración en la preparación del equipo gerencial, importancia de la planeación para la innovación, evaluación y retribución al equipo gerencial, ajustes de la información, necesidad de la investigación y desarrollo gerencial, necesidad de liderazgo intelectual, etc. Los resultados obtenidos por una gestión eficaz, no sólo debe darse para la propia entidad, sino especialmente debe plasmarse en mejores servicios y en el contento ciudadano, especialmente en el contexto participativo de la moderna gestión.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

1) AMBIENTE DE CONTROL

	RESPUESTA
--	------------------

²⁵ Robbins Stephen (2014) Fundamentos de Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.

	SI	NO	N/A
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS DE LA EMPRESA VIGSEPERÚ RO SRL DE IQUITOS			
➤ Muestra la empresa, interés por la integridad y los valores éticos? Hay un código de conducta y/o una política de ética, y estos han sido comunicados adecuadamente?	X		
➤ Se ha comunicado eficazmente el compromiso de la Empresa a la integridad y el comportamiento ético a todo el personal de la empresa, tanto en palabras como en hechos (documentado)?	X		
➤ Se le pide al personal de la empresa que ha sido contratado fuera de la institución que se familiarice con la importancia de altos valores éticos y controles?	X		
➤ Trata la empresa de eliminar o reducir las posibles tentaciones que pueden propiciar que el personal se involucre en actos fraudulentos, ilegales o no éticos?		X	
➤ Toma la empresa acción disciplinaria apropiada en respuesta a las desviaciones de políticas y procedimientos apropiados o violaciones del código de conducta?		X	
CONCIENCIA DE CONTROL DE LA EMPRESA Y ESTILO OPERATIVO			
➤ Es apropiada la estructura de la empresa y existe una supervisión eficaz por parte de la misma?	X		
➤ Tiende a ser conservadora la filosofía de la empresa sobre cómo reportar la información operativa, incluyendo su actitud hacia el desarrollo de estimaciones?		X	

➤ Existe un mecanismo establecido para educar y comunicar regularmente a las gerencias y a los empleados la importancia de los controles internos y elevar el nivel de entendimiento de los mismos?		X	
➤ Presta la empresa una apropiada atención al control interno, incluyendo los efectos del procesamiento de sistemas de información?	X		
➤ Corrige la empresa oportunamente las deficiencias identificadas en el control?	X		
COMPROMISO DE LA EMPRESA A SER COMPETENTE			
➤ Parece el personal tener la capacidad y el entrenamiento necesario para su nivel de responsabilidad asignado o la naturaleza y complejidad de la actividad?	X		
➤ Posee la empresa una amplia experiencia funcional		X	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES			
➤ Es la estructura organizacional de la empresa, adecuada para el tamaño, actividades operacionales, y ubicación de la entidad?	X		
➤ Es apropiada la estructura organizacional general (es decir, no demasiado compleja, ni abarca numerosas áreas o poco usuales, líneas administrativas de autoridad)?	X		
➤ Hay políticas y procedimientos apropiados para el eficiente y eficaz desarrollo de la actividad?	X		
➤ Es clara la asignación de responsabilidades, incluyendo responsabilidades del procesamiento que se registran y se ordenan por tipo de transacción?	X		
➤ Revisa y modifica la empresa la estructura organizacional de la misma de acuerdo a los cambios de condiciones en la institución?		X	

➤ Hay una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones que se realizan en la empresa ?		X	
POLÍTICAS Y PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS			
➤ Son claras las políticas y procedimientos y se emiten, actualizan y modifican oportunamente? Se comunican eficazmente al personal?	X		
➤ Hay descripciones de funciones, manuales de referencia u otras formas de comunicación que informen al personal sobre sus obligaciones?	X		
➤ El desempeño del trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada empleado?		X	
RESUMEN: SI = 13 NO = 08 N/A = 00			

2) EVALUACIÓN DE RIESGOS

PREGUNTAS	RSPTA.		
	SI	NO	N/A
➤ Son establecidos, comunicados y monitoreados los objetivos del servicio y/o actividad de la empresa ?	X		
➤ Existe un proceso que periódicamente revise y actualice los planes estratégicos de toda la empresa ?		X	
➤ Existe un mecanismo adecuado que identifique riesgos en materia de procesamiento y clasificación de transacciones, en autorización, en materia de verificación y evaluación, incluyendo aquellos que resulten de: - Las Áreas/Sedes o líneas conexas? - Ofrecimiento de nuevos métodos de registros e ingresos? - Cumplimiento de requerimiento de privacidad y protección de información? - Otros cambios en el servicio, la economía y el entorno regulador?		X	
➤ La empresa considera cuánto riesgo está dispuesto a aceptar cuando fija la dirección estratégica o la entrada a nuevos métodos de registros e ingresos, y se esfuerza por mantener los riesgos dentro de esos niveles?		X	
➤ Se hacen revisiones periódicas o existen otros procedimientos para que, entre otras cosas, se anticipen e identifiquen eventos o actividades rutinarias que puedan afectar la capacidad del servicio a cumplir con sus objetivos y tratarlos?	X		
RESUMEN: SI = 02, NO = 03, N/A =00			

3) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

PREGUNTAS	RPTA.		
	SI	NO	N/A
INFORMACIÓN DE LA EMPRESA			
Los sistemas de información y comunicación apoyan la identificación, captura e intercambio de información en una forma y oportunidad que permite a la entidad y a otro personal cumplir con sus responsabilidades	X		
➤ Hay un nivel alto de satisfacción de los usuarios con el procesamiento de los sistemas de información, incluyendo aspectos como confiabilidad y oportunidad del servicio?	X		
➤ Hay un nivel suficiente de coordinación entre las funciones/áreas y procesamiento de sistemas de información?	X		
➤ El tipo de información utilizado es adecuado (incluyendo leyes y normas)?	X		
COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA			
➤ Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad (incluyendo líneas de reportes) dentro de la entidad?	X		
➤ Existen descripciones de funciones por escrito y manuales de referencia que describan las responsabilidades del personal?		X	
➤ Son las políticas y procedimientos establecidos y comunicados al personal		X	
➤ Hay adiestramiento/orientación para los nuevos empleados, o empleados que comienzan en una nueva posición, para discutir la naturaleza y alcance de sus deberes y responsabilidades? El adiestramiento/orientación incluye una discusión de controles internos específicos de los cuales son responsables?		X	

➤ Hay un proceso para que los empleados comuniquen situaciones impropias? Es el proceso bien comunicado a toda la entidad? El proceso permite guardar la identidad de quienes reportan posibles situaciones impropias?	X		
➤ Son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente todas las posibles situaciones impropias reportadas?		X	
➤ Creen los empleados que tienen información adecuada para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?	X		
➤ Hay un proceso que comunique rápidamente la información crítica a toda la entidad cuando sea necesario?	X		
➤ Se asignan responsabilidad a un miembro de la entidad para ayudar a conseguir que la institución responda apropiada, oportuna y correctamente a las comunicaciones de los usuarios y otras partes externas?	X		
RESUMEN: SI = 09 NO = 04 N/A =00			

4) ACTIVIDADES DE CONTROL

PREGUNTAS	RESPUESTA		
	SI	NO	N/A
Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la empresa sean cumplidas	X		
Existen políticas y procedimientos necesarios con respecto a que cada una de las actividades de la institución y los controles señalados por la política están siendo aplicados	X		
➤ Revisa la empresa sus políticas y procedimientos?		X	
➤ Hay una apropiada segregación de actividades incompatibles (p. Ej., separación entre autorización, procesamiento y clasificación de transacciones, verificación y evaluación y en materia de salvaguarda física?	X		
➤ Son revisados los organigramas para asegurar que existe una segregación apropiada de deberes?		X	
➤ Se requieren aprobaciones apropiadas de parte de la alta dirección antes de permitir acceso a un individuo a aplicaciones y bases de datos específicas?	X		
➤ Se realizan comparaciones periódicas de cantidades registrados en la base de datos o archivos físicos de la documentación que se recepciona y se hacen su ingreso respectivo?	X		
➤ Ha establecido la empresa procedimientos para conciliar periódicamente las transacciones?	X		
➤ Se han establecido políticas para controlar el acceso a programas y archivos de datos.	X		
➤ Se usa software de seguridad de acceso, software de sistema operativo, y/o software de aplicaciones para controlar el acceso a programas de datos. Existen una función de seguridad de información y es responsable de monitorear el cumplimiento de las políticas y procedimientos de seguridad de información.		X	

<p>➤ Son usados el software de seguridad de acceso, software de sistemas operativos, y software de aplicaciones para controlar ambos accesos centralizados y descentralizados a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información y datos? - Capacidad funcional de programas (p. El., ejecutar, actualizar, modificar parámetros, solamente leer)? 		X	
<p>➤ Es razonable la seguridad física sobre los activos de tecnología de información (tanto en el departamento de IT y usuarios), dada la naturaleza de la actividad de la Empresa?</p>	X		
<p>➤ La información crítica es respaldada diariamente y guardada fuera de las instalaciones?</p>	X		
<p>RESUMEN: SI = 09 NO = 04 N/A = 00</p>			

5) SUPERVISIÓN O MONITOREO

RESPUESTA	RESPUESTA		
	SI	NO	N/A
Monitoreo es un proceso que evalúa la calidad de desempeño del control interno de la empresa a través del tiempo.	X		
Se realizan en la empresa evaluaciones periódicas del control interno y el personal, mientras realiza sus deberes regulares, obtiene evidencia de que el sistema de control interno sigue funcionando.	X		
➤ Requieren los procedimientos que la empresa revise los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados tal como se espera?	X		
➤ Existen procedimientos para monitorear cuándo los controles son omitidos y para determinar si la omisión fue apropiada?		X	
➤ Existen políticas / procedimientos para asegurar que se toman acciones correctivas de forma oportuna cuando ocurren excepciones en los controles?	X		
RESUMEN: SI = 04 NO = 01 N/A = 00			

RESUMEN GENERAL:

EL CONTROL INTERNO DE LA EMRESA ES EFICIENTE, LO QUE FACILITA LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	N/A	OBS
1.	CAJA DE LA EMPRESA				
1.1	Protección				
1.1.1	La dependencia de caja es un área restringida.	X			
1.1.2	Existe caja fuerte para la custodia del efectivo y sus documentos.		X		
1.1.3	Es conocida la clave por personal diferente al cajero, tesorero y gerente.		X		
1.1.4	Se conservan en la caja fuerte los ingresos del día, hasta su depósito en bancos.	X			
1.1.5	Se encuentran con pólizas de manejo el tesorero y el cajero.		X		
1.1.6	Se ha responsabilizado a una sola persona el manejo de las cuentas con cheques, detallando claramente los nombres de los responsables.		X		
1.1.7	Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos.		X		
1.1.8	Son adecuados los custodios para salvaguardar físicamente el dinero en operación		X		
1.2	Recaudo				
1.2.1	Los valores recaudados diariamente son ingresados a caja.	X			
1.2.2	Son registrados en respectivo libro.	X			
1.2.3	Se expiden los respectivos recibos de caja.	X			
1.2.4	Están debidamente clasificados de acuerdo a su naturaleza los ingresos.	X			
1.2.5	Están debidamente registrados los recaudos en libro auxiliar.	X			
1.2.4	Se endosan o cruzan los cheques al momento de ser recibidos para evitar que se cobren en efectivo		X		

1.2.5	Son adecuados los controles para asegurar que se cubren las mercancías, servicios entregados o vendidos.	X			
1.2.6	Se depositan intactos los ingresos, es decir se cuida de no disponer de ingresos entrantes para efectuar gastos.		X		
1.2.7	Se listan los cheques y otros valores recibidos por correspondencia por una persona diferente al cajero antes de entregárselos a este.	X			
1.3	Recibos de caja				
1.3.1	Se expiden los recibos de caja al momento de efectuarse la recepción de valores.	X			
1.3.2	Existe numeración consecutiva y pre numerada.	X			
1.3.3	Los recibos anulados son conservados en forma consecutiva.	X			
1.3.4	Los recibos en blanco son guardados en la caja fuerte.	X			
1.3.5	Se confrontan los valores estipulados en números y letras.	X			
1.3.6	Se confrontan los originales con las copias posteriormente.	X			
1.4	Caja menor				
1.4.1	Existe un fondo fijo para caja menor.	X			
1.4.2	Están separadas las funciones de custodia y manejo del fondo fijo de caja de las autorizaciones de pagos y registros contables.		X		
1.4.3	Los gastos respectivos son autorizados por funcionarios encargados para tal fin.	X			
1.4.4	En las entregas de efectivo, existe autorización previa del funcionario responsable, y una adecuada comprobación de las erogaciones correspondientes.	X			
1.4.5	Existen formatos específicos para relacionar los	X			

	gastos de caja menor.				
1.4.6	Son archivados y sellados de manera adecuada los recibos de caja menor.	X			
1.4.7	Se codifican los comprobantes de egreso y se identifican con el nombre y firma del responsable que efectuó el gasto.	X			
1.4.8	Antes de pagar cualquier comprobante, se revisa el cumplimiento de políticas y disposiciones administrativas para este trámite.	X			
1.4.9	Se cancelan los comprobantes con sello de pagado en el momento de ser cubiertos con recursos del fondo de caja menor.	X			
1.4.10	El procedimiento de reembolso de caja menor es suficientemente dinámico para evitar el exceso de fondos o la falta de efectivo.	X			
1.4.11	Está prohibido que los fondos de caja menor sirvan, para cambiar cheques a empleados clientes o proveedores.	X			
1.4.12	Se expiden cheques de reembolso a favor de la persona encargada de la caja menor.	X			
1.4.13	Existen topes máximos para ser destinados por gastos de caja menor.	X			
1.4.14	Si se presentan anticipos para gastos que se cubran con los fondos de caja menor, se delimita claramente el tiempo en que se efectuara el gasto, se da seguimiento para que pasado ese tiempo se solicite la devolución del dinero o bien la comprobación del gasto.	X			
1.5	Arqueos				
1.5.1	Se realizan arqueos sorpresivos a los fondos recaudados.	X			
1.5.2	Existen formatos apropiados para realizar los	X			

	arqueos.				
1.5.3	Existen medidas correctivas cuando se presentan inconsistencias.	X			
2	BANCOS DE LA EMPRESA				
2.1	Apertura de cuentas				
2.1.1	Son autorizadas por la junta directiva cada una de las cuentas corrientes.	X			
2.1.2	Están registradas a nombre de la entidad las cuentas de cheques que se manejan en ella.	X			
2.1.3	Son estudiados los servicios prestados por cada uno de los bancos, antes de la apertura de una cuenta corriente.	X			
2.1.4	Las firmas giradoras están debidamente autorizadas.	X			
2.1.5	Las cuentas corrientes tienen destinación específica, según la naturaleza del gasto.	X			
2.2	Protección				
2.2.1	Es verificado el número de cheques, al momento de entregadas cada una de las chequeras por parte del banco.	X			
2.2.2	Son guardadas en caja de seguridad las chequeras en blanco.	X			
2.2.3	Se encuentran debidamente protegidos los cheques girados y no cobrados.	X			
2.2.4	Se encuentran debidamente custodiados los diversos sellos restrictivos	X			
2.2.5	Se mantiene en lugar seguro copia de las tarjetas donde aparecen las firmas autorizadas para expedir cheques.		X		
2.2.6	Se mantienen permanentemente actualizados, en el banco y en las oficinas de la entidad, el registro y autorización para expedir cheques.	X			
2.2.7	Se encuentran archivados en orden secuencial los	X			

	cheques anulados.				
2.3	Giro de cheques				
2.3.1	Están pre numerados todos los cheques.	X			
2.3.2	Se giran en orden secuencial	X			
2.3.3	Se giran para toda clase de pagos excepto los de caja menor.	X			
2.3.4	Se lleva su registro en libros auxiliares de bancos.	X			
2.3.5	Existe verificación de soportes antes del giro.	X			
2.3.6	Se realiza verificación de cifras y números antes de su firma.	X			
2.3.7	Se utiliza sello restrictivo para pago para el primer beneficiario.	X			
2.3.8	Existe más de una firma en el giro de pagos por cheque.		X		
2.3.9	Se expiden cheques con firmas mancomunadas		X		
2.3.10	Se realiza confirmación telefónica por parte del banco para pagos por sumas superiores a \$500.000.		X		
2.3.11	Se evita firmar cheques en blanco, al portador o a la vista.	X			
2.3.12	Son entregados los cheques previa presentación de la respectiva autorización del beneficiario.	X			
2.3.13	Existen horarios y días especiales para la entrega de cheques.		X		
2.3.14	Se utiliza sello protector de cheques.		X		
2.3.15	Existe alguna clase de política que contemple la posibilidad de cancelar en un tiempo determinado aquellos cheques en tránsito que no hayan sido cobrados.		X		
2.4	Conciliaciones				
2.4.1	Se realizan conciliaciones de manera periódica.		X		
2.4.2	Se descuentan oportunamente las notas débito.		X		
2.4.3	Son archivadas en orden secuencial las	X			

	conciliaciones.				
2.4.4	El funcionario que realiza el pago y el que concilia, son diferentes.	X			
2.4.5	Se realizan los ajustes necesarios luego de elaborar las conciliaciones.	X			
2.5	Boletines diarios				
2.5.1	Se elaboran diariamente los boletines de caja y bancos.		X		
2.5.2	Llevar una numeración estrictamente consecutiva.	X			
2.5.3	Se determinan claramente los conceptos por ingresos y por pagos.	X			
2.5.4	Existe soporte documental sobre todo ingreso o egreso para conocer su origen y autorización.	X			
2.5.6	Se elaboran informes y programas de flujo de efectivo para prever tanto la inversión de excedentes, como la obtención de créditos para cubrir necesidades.	X			
2.5.7	Se archivan con los documentos justificativos para informes o consultas posteriores.	X			
3	ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA				
3.1	Están separadas adecuadamente las actividades de ingresos y egresos.		X		
3.2	Se procura tener niveles adecuados a las circunstancias, en lo relacionado al dinero en operación.	X			

RESUMEN:

SI = 60; NO = 21; N/A = 00

INTERPRETACIÓN:

LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA ES EFICIENTE, LO CUAL INFLUYE POSITIVAMENTE EN LA GESTIÓN GENERAL.

**CASO DE ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y RECOMENDACIONES SOBRE
LIQUIDEZ EMPRESARIAL**

VIGILANCIA SRL

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

(En Soles)

<u>ACTIVO</u>	2015	2014
<u>Activo Corriente</u>		
Efectivo y equivalentes de efectivo	3,490	1,254
Valores Negociables	5,240	1,747
Cuentas por cobrar comerciales	9,692	8,514
Existencias	38,768	25,542
Gastos pagados por anticipado	<u>592</u>	<u>395</u>
Total Activo Corriente	57,782	37,452
<u>Activo no Corriente</u>		
Inversiones en Valores	15,000	11,500
Inmuebles, maquinaria y equipo	72,450	45,300
Depreciación acumulada	<u>(23,190)</u>	<u>(13,590)</u>
Total Activo no Corriente	<u>64,260</u>	<u>43,210</u>
<u>TOTAL ACTIVO</u>	<u>122,042</u>	<u>80,662</u>
<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>		
<u>Pasivo Corriente</u>		
Tributos por Pagar	1,949	799
Cuentas por pagar comerciales	14,600	12,200
Otras cuentas por pagar diversas	<u>12,343</u>	<u>5,132</u>
Total Pasivo Corriente	28,892	18,131
<u>Pasivo no Corriente</u>		
Deudas a largo plazo	18,514	6,897
Prov. para indemnizaciones	<u>5,498</u>	<u>3,998</u>
Total pasivo no corriente	24,012	10,895
<u>Patrimonio</u>		
Capital social	40,000	40,000
Reservas Legales	9,100	6,190
Reservas estatutarias	4,900	3,113
Resultado del ejercicio	<u>15,138</u>	<u>2,333</u>
Total Patrimonio	<u>69,138</u>	<u>51,636</u>
<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>	<u>122,042</u>	<u>80,662</u>

VIGILANCIA SRL
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
(En Soles)

	2015	2014
Ventas	112,394	65,920
Costos de Ventas	<u>(68,118)</u>	<u>(39,238)</u>
<u>Utilidad Bruta</u>	44,276	26,682
Gastos de administración	<u>(22,401)</u>	<u>(16,427)</u>
<u>Utilidad de Operación</u>	21,875	10,255
Otros Ingresos y (Egresos)		
Ingresos Financieros	3,750	1,250
Cargas Financieras	(3,239)	(2,878)
Otros Egresos	<u>(7,248)</u>	<u>(6,294)</u>
<u>Utilidad antes de participaciones</u>		
<u>e impuestos a la renta</u>	15,138	2,333
Participaciones	(4,938)	(927)
Impuesto a la renta 30%	<u>(3,060)</u>	<u>(422)</u>
<u>UTILIDAD NETA</u>	7,140	984

RATIOS O RAZONES DE LA GESTIÓN FINANCIERA 2015:

Las razones de liquidez son también llamadas ratios de tesorería o estructura financiera, constituyen el medio de apreciar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, corrientes o circulantes. Se les conoce también como índices de solvencia financiera y se caracterizan por centrar el análisis en el activo y pasivo corriente.

Se clasifican en: a) Liquidez general o corriente; b) Liquidez ácida; c) Liquidez absoluta o de efectivo; d) posición defensiva; e) capital de trabajo.

Antes de indicar las definiciones de cada sub-clasificación aclaramos que la aplicación numérica de cada fórmula está basada en un Balance General y un Estado de Ganancias y Pérdidas que se insertan como anexos Nos. 1 y 2 preparados exclusivamente con este propósito.

a) Liquidez general o corriente

Denominada también ratio de liquidez, es uno de los indicadores más utilizados en el análisis financiero y se expresa así:

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \quad \text{Ej.: } \frac{57,782}{28,892} = 2.00$$

Interpretación:

La empresa dispone de 2.00 soles por cada Nuevo sol de deuda de corto plazo. De modo que podría pagar todas sus deudas tranquilamente.

b) Liquidez ácida

Es una medición más severa que permite evaluar críticamente la liquidez de la empresa. Para su cálculo se deduce del activo corriente, los inventarios debido a que estos constituyen la parte menos líquida del activo corriente.

La fórmula es: $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$

$$\text{Ej.: } \frac{57,782 - 38,768}{28,892} = \frac{19,014}{28,892} = 0.658 = 0.66$$

Interpretación:

Sin los inventarios dentro del activo corriente, la empresa dispone solo de 0.66 Soles para pagar cada nuevo sol de deuda corriente. No es la mejor condición para la empresa.

c) Liquidez absoluta

La razón de efectivo o prueba súper-ácida, es un análisis más profundo de la liquidez, ya que considera la relación entre el efectivo en caja y bancos, frente a las deudas de vencimiento a corto plazo.

$$\frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}} \quad \text{Ej.:} \quad \frac{3,490}{28,892} = 0.12$$

Interpretación:

Midiendo el ratio solo con el activo más líquido la empresa no está en condiciones de asumir sus deudas de corto plazo, por cuanto solo dispone de 0.12 nuevos soles por cada Sol de deuda.

d) Posición Defensiva

Es llamada también período de liquidez extrema porque es el período dentro del cual la empresa podría funcionar sobre la base de sus activos líquidos, sin tener que financiarse de recursos, vía ventas u otras fuentes, es decir, el tiempo que podría vivir solo con sus activos líquidos.

Los activos líquidos para el cálculo de este índice, incluyen básicamente el efectivo en caja y bancos, los valores negociables y las cuentas por cobrar a corto plazo.

$$\frac{\text{Activos Líquidos}}{\text{Egresos operativos diarios presupuestados}}$$

$$\text{Ej.} \quad \frac{3,490}{120} + \frac{5,240}{120} + \frac{9,692}{120} = \frac{18,422}{120} = 153.5 \text{ días}$$

Interpretación:

Los 154 días representan el período dentro del cual la empresa podría funcionar sobre la base de sus activos líquidos, sin tener que financiarse de recursos, vía ventas u otras

fuentes, es decir, el tiempo que podría vivir solo con sus activos líquidos. Es un periodo muy adecuado si se tiene en cuenta que este periodo abarca más de 5 meses.

e) **Capital de Trabajo**

Es una cifra monetaria y no propiamente una razón financiera. Se obtiene deduciendo del activo corriente, el pasivo corriente. Si el activo corriente excede al pasivo corriente, la empresa dispondrá de mayores recursos financieros para sus transacciones operativas, siendo además un índice de estabilidad financiera.

Fórmula: Activo Corriente – Pasivo Corriente

Aplicación: $57,782 - 28,892 = 28,890$

Interpretación:

De acuerdo con este ratio se tiene un capital de trabajo bruto de 57,782; el cual es adecuado para realizar sus operaciones rutinarias.

En cuanto al capital de trabajo neto, es positivo; lo que indica que es mayor que las deudas de corto plazo y que tranquilamente puede pagar todas las deudas de corto plazo y tener un exceso de 28,890 para funcionar.

4. CONCLUSIONES

Las conclusiones son las siguientes:

- 1) El sistema de control interno proporciona elementos para la gestión financiera de la empresa; mediante los componentes del control interno; la evaluación permanente del control interno y la retroalimentación igualmente permanente de dicho control. El sistema de control interno proporciona amplia información para la gestión financiera e gestión general de la empresa.
- 2) Los componentes del sistema de control interno suministran elementos para la gestión financiera de la empresa; mediante la implementación y desarrollo de dichos componentes en la entidad como plataforma del control empresarial. Los componentes del sistema son los pilares, las columnas vertebrales para dotar a la empresa de un alto nivel de seguridad.
- 3) La evaluación del sistema de control interno facilita la gestión financiera de la empresa; mediante el examen de todos los aspectos de control de la entidad. Sin la evaluación no se sabe cómo están los componentes del sistema; las dependencias; los procesos y procedimientos de la empresa.
- 4) La retroalimentación del sistema de control interno ayuda a la gestión financiera de la empresa; mediante la inyección de determinados elementos que permitan tener un control racional y facilitador del logro de las metas, objetivos y también tener economía, eficiencia y efectividad.

5. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones son las siguientes:

- 1) Se recomienda tener en cuenta que el sistema de control interno proporciona elementos para la gestión financiera de la empresa; mediante los componentes del control interno; la evaluación permanente del control interno y la retroalimentación igualmente permanente de dicho control. Por tanto los directivos y funcionarios deben asumir la responsabilidad por la implantación, desarrollo, evaluación y retroalimentación del control interno de la entidad.

- 2) Se recomienda tener en cuenta que los componentes del sistema de control interno suministran elementos para la gestión financiera de la empresa; mediante la implementación y desarrollo de dichos componentes en la entidad. Por tanto los directivos y funcionarios deben empeñarse en que la empresa disponga de dichos componentes para estructurar adecuadamente el control interno de la entidad.

- 3) Se recomienda tener en cuenta que la evaluación del sistema de control interno facilita la gestión financiera de la empresa; mediante la revisión de todos los aspectos de control de la entidad. Por tanto los directivos y funcionarios deben disponer el examen permanente del control interno para saber sus fortalezas y debilidades.

- 4) Se recomienda tener en cuenta que la retroalimentación del sistema de control interno ayuda en la gestión financiera de la empresa; mediante la inyección de determinados elementos que permitan tener un control racional y facilitador del logro de las metas, objetivos y misión no solo de la Tesorería, sino de toda la entidad. Por tanto debe retroalimentarse permanentemente el sistema de control interno

BIBLIOGRAFÍA:

- 1) Aldave & Meniz (2013) Auditoría y control interno. Lima. Editora Gráfica Bernilla.
- 2) Arellano Bueno, Rosa (2015) Tesis: Auditoría y control interno empresarial. Presentada para optar el grado de Magister en Contabilidad en la Universidad de Buenos Aires.
- 3) Argandoña J. (2014) Evaluación del control institucional. Lima. Editora Gráfica Bernilla.
- 4) Bacón R. (2013). Evaluación del control interno. Bogotá. Editorial Norma.
- 5) Bermúdez Gutiérrez, Rosario (2015) Tesis: “El contador público y la auditoría interna”. Presentada para optar el Grado de Magister en Auditoria en la Universidad Javeriana – Colombia.
- 6) Brink J. (2014). Evaluación efectiva del control empresarial. Bogotá. Editorial Norma.
- 7) Céspedes Carmona, Rosario (2014) Tesis: Control eficaz para el gobierno empresarial. Presentado en la Universidad Nacional del Callao para optar el Título Profesional de Contador Público.
- 8) Flores, Antonio (2015). Tesorería y decisiones financieras. Lima. Editorial San José.
- 9) Gitman J. (2013) Administración Financiera moderna. México: Editorial Harper & Row Latinoamericana.
- 10) Gómez, G. (2014) Administración del capital de trabajo. México. Editorial Continental
- 11) Gutiérrez Carmona, Luis (2014) Tesis: Gestión financiera en las empresas comercializadoras de maquinarias. Presentado para optar el Título Profesional de Contador Público en la Universidad de San Martín de Porres.
- 12) Heredia D. (2014) Administración del capital de trabajo de las empresas. Lima. USMP.
- 13) Herrera Ramos, Giraldo (2015) Tesis: Control interno para la efectividad empresarial. Presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Título de Contador Público.
- 14) Herrera Rivera, Ernesto (2014) Tesis: Control eficiente y gerenciamiento corporativo. Presentado en la Universidad San Martín de Porres para optar el Título Profesional de Contador Público.
- 15) Instituto de Auditores Internos de España (2013). Informe COSO sobre el control interno. Madrid. Editorial Días De Santos.
- 16) López Sánchez, Luis Antonio (2010) Tesis: El control interno en el marco del COSO y la administración efectiva. Presentada en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega para optar el Título Profesional de Contador Público.

- 17) Luque Ramírez, Benito (2015) Tesis: Control interno empresarial. Presentado en la Universidad Javeriana de Colombia para optar el Título de Licenciado en Contabilidad.
- 18) Madura, Jeff (2014). Administración financiera. México. Editorial Continental.
- 19) Norabuena Rojas, Luz (2014) Tesis: Gestión financiera y la toma de decisiones en mypes de servicios. Presentada para optar el título de Contador Público en la Universidad Nacional Federico Villarreal.
- 20) Peralta Urbano, Luisa (2014) Economía, eficiencia y efectividad. Lima. Editorial San Carlos
- 21) Ponce Rivera, Antonio (2015) Tesis: Auditoría y control empresarial. Presentada en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega para optar el Título de Contador Público.
- 22) Rivera, Antonio (2015). Gestión de la tesorería. Bogotá. Editorial Norma.
- 23) Robbins Stephen (2014) Fundamentos de Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
- 24) Rodríguez Pachas, Carolina (2014) Economía, finanzas y administración de empresas. Lima. USMP.
- 25) Santandreu, Eliseu (2015). Cash management o gestión de la tesorería. Madrid. EADA.
- 26) Valderrama, Juan (2015). Tesorería empresarial. Bogotá. Editorial Santa Martha.
- 27) Van Horne, W. (2013) Administración financiera. México. Mc Graw Hill
- 28) Weston, J. (2013). Administración financiera. México. Mc Graw Hill

GLOSARIO DE LA INVESTIGACIÓN

SISTEMA DE CONTROL: Conjunto de elementos, principios, procesos, procedimientos y técnicas de control enlazados entre sí, con el objeto de evaluar la gestión institucional y contribuir a su eficiencia y eficacia.

CONTROL INTERNO: Proceso efectuado por los órganos directivos y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

PRINCIPIOS DE CONTROL: Bases, fundamentos del sistema de control. Son de orden organizativo, administrativo, legal, contable, financiero, informático, etc.

AMBIENTE DE CONTROL: Condiciones o circunstancias en las cuales se desarrollan las acciones de control de una entidad.

ÁMBITO DEL CONTROL: Es el espacio, actividad, proceso, función u otro aspecto que abarca el control interno

CONTROL INTERNO OPERACIONAL: Su propósito es operativo y se ejerce por departamentos operacionales más que por lo financieros y contables, aunque aquellos utilicen estos últimos como fuente de información

CONTROL INTERNO CONTABLE: Tienen por objeto verificar la corrección y fiabilidad de la contabilidad.

VERIFICACIÓN INTERNA: Está constituida por procedimientos específicos como medidas físicas, control de ingresos y control de gastos, etc. Corresponde al Consejo de Administración la implementación y mantenimiento de los sistemas de verificación interna que pueden conseguirse mediante los procedimientos contables.

ORGANIZACIÓN DEL CONTROL: Está constituida por la estructura orgánica; las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación; la división de labores, asignación de responsabilidad y otros aspectos.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DEL CONTROL: Son los medios de referencia que utiliza el control para evaluar la gestión institucional.

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL CONTROL: Los procesos son las diversas etapas que comprende el control. En cambio los procedimientos, son las acciones, los pasos que se aplican a la institución, actividades o funciones que se evalúan.

DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN EL MARCO DEL CONTROL: Comprende la captación, entrenamiento, ejecución de actividades, retribuciones por el trabajo y los

resultados de sus actividades (eficiencia o deficiencia), así como la moralidad y ética que aplican.

SUPERVISIÓN PERMANENTE EN EL CONTROL: Comprende el conjunto de acciones para observar, examinar, inspeccionar las actividades del personal.

OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO EN EL MARCO DEL INFORME COSO:

- a. Eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad.
- b. Fiabilidad de la información financiera.
- c. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

ESTÁNDARES DE CONTROL: Si los planes son las bases frente a las cuales deben establecerse los controles, lógicamente se deduce que el primer paso en el proceso sería establecer planes. Sin embargo, puesto que éstos varían en nivel de detalle y complejidad, y ya que los administradores no suelen observar todo se establecen normas especiales. Las normas son, por definición, criterios sencillos de evaluación. Son los puntos seleccionados en un programa total de planeación donde se realizan medidas de evaluación, de tal modo que puedan orientar a los administradores respecto de cómo marchan las cosas sin que estos tengan que observar cada paso en la ejecución de los planes.

PROCESO DE CONTROL: Son las etapas que comprende el control. Cada etapa tiene su propia metodología, sus técnicas, acciones y procedimientos. Comprende la planeación, organización dirección, coordinación e integración, ejecución e informes.

POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO: Son las medidas, pautas, parámetros que debe seguir el personal que desarrolla las actividades de control

ESTRATEGIAS DE CONTROL: Es el arte de planear, organizar, dirigir y coordinar las actividades de control en el mediano y largo plazo, con el objeto de contribuir a la optimización de la gestión institucional.

TÁCTICAS DE CONTROL: Arte de planear, organizar, disponer, mover y emplear los procedimientos de control en el presente y en el corto plazo.

LINEAMIENTOS DE CONTROL: Delineación de las actividades de control de una entidad.

MÉTODOS DE CONTROL: Son los procesos y procedimientos que se siguen en las actividades de control hasta determinar los resultados positivos o negativos

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL: Son los pasos o acciones que se aplican en las actividades de control que realizan los órganos de control de una entidad.

INSTRUMENTOS DE CONTROL: Constituyen instrumentos de control, los organigramas, cronogramas de trabajo, hojas de trabajo, cédulas, etc.

HERRAMIENTAS DE CONTROL: Están constituidas por las normas generales y específicas de la entidad.

MECANISMOS DE CONTROL: Son las formas de realizar el control; por ejemplo la evaluación del plan estratégico, la evaluación del presupuesto y el análisis e interpretación de los estados financieros.

TÉCNICAS DE CONTROL: Viene a ser la pericia, dominio o destreza en la utilización de las herramientas, mecanismos e instrumentos en las actividades de control institucional.

ACCIONES DE CONTROL: Efecto de aplicar los procedimientos en las actividades de control de una entidad. Son los procedimientos utilizados en las actividades de control de una entidad.

RIESGOS DE CONTROL: La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental de un SISTEMA DE CONTROL INTERNO eficaz. La dirección debe examinar detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles de la empresa y tomar las medidas oportunas y gestionarlos

EL CONTROL COMO UN SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN: La posición de considerar al control tan sólo como el establecimiento de normas, medidas de evaluación y corrección de desviaciones, ha cambiado en los últimos tiempos. Con seguridad, los administradores miden la labor real, la comparan contra las normas, e identifican y analizan las desviaciones. Pero entonces, para hacer las correcciones necesarias debe implantar y mejorar programas de acción correctiva con objeto de alcanzar los objetivos deseados.