



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA
OPTIMIZACION DEL CONTROL INTERNO EN EL
AREA DE TESORERÍA
EN LA EMPRESA
PROAGRO, C.A.**

Empresa: PROAGRO, C.A.

Autor: Kimberly M Rojas V.
C.I. 21.455.116

San Diego, 2016



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA
OPTIMIZACION EL CONTROL INTERNO EN EL
AREA DE TESORERÍA
EN LA EMPRESA
PROAGRO, C.A.**

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Tutor Académico: Lcda.: Ana Vázquez
C.I. 5.372.606

Tutor Empresarial: Lcdo: Oscar Lozada
C.I. 10.992.867

Autor: Kimberly M Rojas V.
C.I. 21.455.116

San Diego, 2017

DEDICATORIA

A Dios nuestro Padre por darnos la vida.

A mis Padres Tomasa Villegas y Antonio Rojas

A mi Madrina Mary Maura Fuenmayor

A mi Esposo Francisco Javier Rivero

Por brindarme todo su apoyo.

A mí persona por haber logrado una meta propuesta.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Dios por ser nuestro creador lo más grande y poderoso del mundo, gracias por darnos cada día la fortaleza y esperanza para seguir adelante y por bendecirnos cada día.

A mis padres Tomasa Villegas y Antonio Rojas, y mi esposo Francisco Javier Rivero por su gran apoyo y colaboración en todo momento fueron muy importantes para lograr culminar esta investigación y mi carrera gracias por todo.

Gracias a mi Madrina Mary maura Fuenmayor también fue de gran apoyo para poder asistir a mis asesorías y clases muchas gracias por su ayuda y colaboración cuando la necesite.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO	
I LA EMPRESA	
1.1. Descripción de la empresa	7
1.2. Reseña Histórica	7
1.3. Misión	9
1.4. Visión	9
1.5. Valores	9
1.6. Objetivos	11
1.7. Políticas de la empresa	12
1.8. Estructura Organizativa de la Empresa	13
1.8.1. Organigrama del Departamento de Cuentas por Pagar	14
1.9. Actividades desarrolladas durante la pasantía	15
CAPITULO	
II EL PROBLEMA	
2.1. Planteamiento del Problema	17
2.2. Formulación del Problema	19
2.3. Objetivos del Informe	19
2.4. Justificación de Informe	20
2.5. Alcance	21
CAPÍTULO	
III MARCO TEORICO REFERENCIAL	
3.1. Antecedentes	22
3.2. Bases Teóricas	24
3.3. Definición de Términos Básicos	50
CAPÍTULO	
IV FASES METODOLOGICAS	
4.1. Fase I Diagnosticar la situación del control interno existente en el área de tesorería	54
4.2. Fase II Determinar las debilidades y fortaleza que presenta el departamento de tesorería.	56
4.3. Fase III Elaborar un manual de procedimiento que permite mejorar el control interno del área de tesorería	56
CAPÍTULO	
V RESULTADOS	57

CAPITULO	71
VI PROPUESTA	
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	115
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	116
ANEXOS	119

INTRODUCCIÓN

La empresa en el momento de implementar el sistema de control interno, debe elaborar un manual normas y procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

El área de tesorería se constituye en un área importante en la empresa, debido a que son los encargadas de administrar detenidamente todo lo referente a sus cobros y a sus pagos, con el fin de poder controlar mejor las entradas y salidas de dinero es necesario establecer políticas por escrito de sus funciones administrativas en pro de la rentabilidad esperada por la empresa.

Por tal razón, la presente investigación está enmarcada en realizar un manual de normas y procedimientos para optimizar el control interno del área de tesorería de la empresa Proagro, C.A. a fin de lograr la eficiencia de las actividades

Dicha investigación está estructurada en cinco (6) capítulos, de la siguiente manera:

CAPITULO I: Describe la empresa. Ubicación, Actividad Económica, Reseña Histórica, Misión, Visión, Valores, Objetivos, Políticas Empresariales, Organigrama de la Dirección Corporativa de Administración y del departamento de Tesorería.

CAPITULO II: Se plantea la contextualización del problema, se definen los objetivos para alcanzar la consecuente propuesta y se justifica el estudio argumentando mejoras en correspondencia al hecho a investigar.

CAPITULO III: Contiene los Antecedentes Históricos, las Investigaciones Previas, Bases Teóricas que sirvieron de soporte en el proyecto de investigación. De igual manera la definición de los Términos Básicos relacionados con el desarrollo de esta investigación.

CAPITULO IV: Se desarrolla la fase metodológica, incluyendo el tipo de Investigación, la Muestra, las Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos necesarios para detectar las posibles soluciones a la problemática planteada.

CAPITULO V: Explicar los resultados obtenidos.

CAPITULO VI: Propuesta, conclusiones y recomendaciones a la solución de la problemática plantada.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1 Descripción de la empresa

Protinal - Proagro, C.A., tiene su domicilio principal en la Avenida Eugenio Mendoza, Prolongación Michelena, Edificio Protinal, en Valencia Estado Carabobo. Y tiene como su principal actividad económica la fabricación, comercialización y distribución de alimentos balanceados para consumo animal, la producción de alimentos para consumo humano y la cría de pollos.

1.2 Reseña Histórica

Esta empresa fue constituida por ante el Registro Mercantil Segundo del Distrito Capital el 02 de Julio de 1942. Los fundadores de Protinal fueron Eugenio Mendoza Goiticoa, su hermano López Mendoza, el Ing. Agrónomo Jacobo Berkowistch (quien ideó el nombre de Protinal) y Oscar Romer, venezolanos que apostaron y creyeron en el futuro productivo del país.

Fundada hace 72 años, inicia sus operaciones en Caracas, como una empresa fabricante de alimentos balanceados para animales, lo que representó en aquel momento un importante impulso al desarrollo de la agricultura en el país. En 1950 abre su planta ubicada en Valencia y progresivamente extendió nuevas plantas en el territorio nacional para contribuir al desarrollo del país.

En el año 1977, nace Proagro C.A, su empresa filial, una de las integraciones agroindustriales más sólidas y completas en Venezuela, la cual opera las actividades avícolas de la empresa matriz, agrupando las granjas de cría, recria, productoras, incubadoras, plantas de beneficios, procesadoras de productos embutidos y subproductos avícolas.

Dedicada desde su nacimiento a mejorar los estándares de la actividad avícola nacional y aumentar así sus volúmenes de producción de pollos beneficiados y huevos de consumo.

En 1997 la empresa es adquirida por un grupo norteamericano. En este mismo año Proagro,C.A también forma parte de Accelerated Graphics Port (AGP), una de las cooperativas más importantes del mundo, que reúne a 250 mil cooperativistas dedicados a la producción en el campo.

Protinal-Proagro ha sido pionera en la producción de alimentos balanceados para animales, proteína cárnica (pollo) y derivados del mismo, así como también en la investigación y desarrollo de semillas en asociación por más de 30 años con Petróleos de Venezuela S.A, lo que significó un importante impulso a la actividad agrícola nacional. Con la marca Del Corral, Protinal-Proagro lleva a la mesa de las familias venezolanas pollo y sus derivados de la más alta calidad, ocupando un sólido liderazgo en productos procesados o embutidos. Asimismo, se dedica a la producción, distribución y comercialización de alimentos balanceados para animales, a través de sus marcas Protinal y Protican.

Además de esto posee once filiales con sólida infraestructura integradas en unidades productivas sustentables a nivel nacional, estas son: Graneros de Venezuela LTD C.A. (GRANECA); Agropecuaria Empacaditos C.A.; Agropecuaria el Porfin C.A.; Graneros Venezolanos S.A. (GRAVENSA); Productos carnicol Promer C.A.; Protinal del Zulia C.A.; Matadero del Campo C.A.; Agropecuaria Milenium C.A.; Progenitores Avícolas C.A.; C.A. Agrícolas las Clavellinas; Agropecuaria los Riecitos C.A.;esto para garantizar la distribución en todo el territorio nacional.

Actualmente suman el compromiso de más de 6 mil trabajadores directos y más de 60 mil empleos indirectos generados en 14 estados del país para seguir construyendo la empresa del mañana. Asimismo ejecutan nueve programas sociales que están enfocados en vivienda y hábitat, nutrición, salud, bienestar, educación y emprendimiento que han beneficiado cerca de cien venezolanos, entre trabajadores, familiares y comunidades.

Hoy Protinal-Proagro es una empresa que continua firme en su compromiso con la Venezuela productiva, generando empleo, bienestar a sus trabajadores, familias y comunidades y trabajando para contribuir a la plena satisfacción de las necesidades de alimentación de los venezolanos.

1.3 Misión

Ser el productor y proveedor más competitivo de productos alimenticios, líderes del mercado venezolano con calidad y servicio, contribuyendo así al bienestar de nuestra gente, su familia y medio ambiente; a través de los valores de la Compañía y la integración con nuestros clientes, proveedores y accionistas.

1.4 Visión

Ser una empresa altamente rentable, a nivel internacional, productora y comercializadora, líder en el negocio de alimentos transformados, diferenciados y con valor agregado, principalmente de proteína animal, basada en los valores y principios de la empresa.

1.5 Valores

1. **Responsabilidad:** Respondemos por lo que hacemos o dejamos de hacer. Ponemos atención especial en nuestras decisiones. Damos la cara por nuestros actos y consecuencias. Reconocemos nuestros errores al tiempo que buscamos corregirlos. Atendemos puntualmente las obligaciones de nuestras tareas cotidianas en la empresa y respondemos oportunamente a las necesidades de nuestros clientes. Nos involucramos voluntariamente a través de nuestra acción social, en la atención de las necesidades de nuestros compañeros de trabajo, familias y comunidades. La solidaridad es nuestro norte.
2. **Honestidad:** Nos conducimos de manera decente, recta, íntegra y sincera, sin traicionar nuestras propias ideas, valores y principios. La honestidad nos

guía en nuestra búsqueda de mejorar continuamente y es un valor fundamental en nuestras actuaciones dentro y fuera de la empresa.

3. **Respeto:** Cuando actuamos tenemos consideración y deferencia con los sentimientos y opiniones de los demás. Nos esforzamos por comprender los puntos de vista y situaciones particulares de nuestros compañeros de trabajo y relacionados. Promovemos una cultura donde todos podemos ser escuchados oportunamente, expresar opiniones, sin discriminaciones. Respetamos las diferencias étnicas, religiosas, políticas o de capacidades de los miembros de la organización. Respetamos y acatamos las leyes y ordenamientos jurídicos de nuestro país y las normas y políticas de nuestra empresa.
4. **Compromiso:** Confiamos en el valor de la palabra dada. Velamos por el cumplimiento de los acuerdos que suscribimos en nombre propio y de nuestra organización, cuidando nuestra reputación personal, profesional y la de nuestra empresa.
5. **Cooperación:** Promovemos el trabajo en equipo con nuestros compañeros de labor, propiciamos el trabajo mancomunado y conjunto con las autoridades nacionales, locales, representantes comunitarios, aliados comerciales y proveedores, con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros relacionados y contribuir al bienestar y desarrollo de nuestra gente y nuestro país.
6. **Calidad:** Estamos convencidos de que “excelente” debe ser el calificativo de lo que hacemos y cómo lo hacemos, debe definir nuestra gestión de servicio. “Excelente” debe ser un sinónimo de nuestros productos. Nosotros somos “excelentes”.
7. **Liderazgo:** Estamos comprometidos con el desarrollo de todos los integrantes de nuestra organización e inspiramos a otros en el camino. Somos líderes en nuestra área de influencia y en el cumplimiento de nuestras responsabilidades. Aportamos experiencia y conocimiento, apoyamos a

nuestros compañeros de trabajo y nos ocupamos por nuestro desarrollo y constante mejora personal y profesional.

8. **Innovación:** Innovar es nuestra mejor ventaja competitiva. Estamos en la búsqueda permanente de ideas innovadoras y creativas que nos agreguen valor. Promovemos la aplicación de prácticas nuevas y originales en toda la organización, con repercusión positiva en la comunidad dónde actuamos.

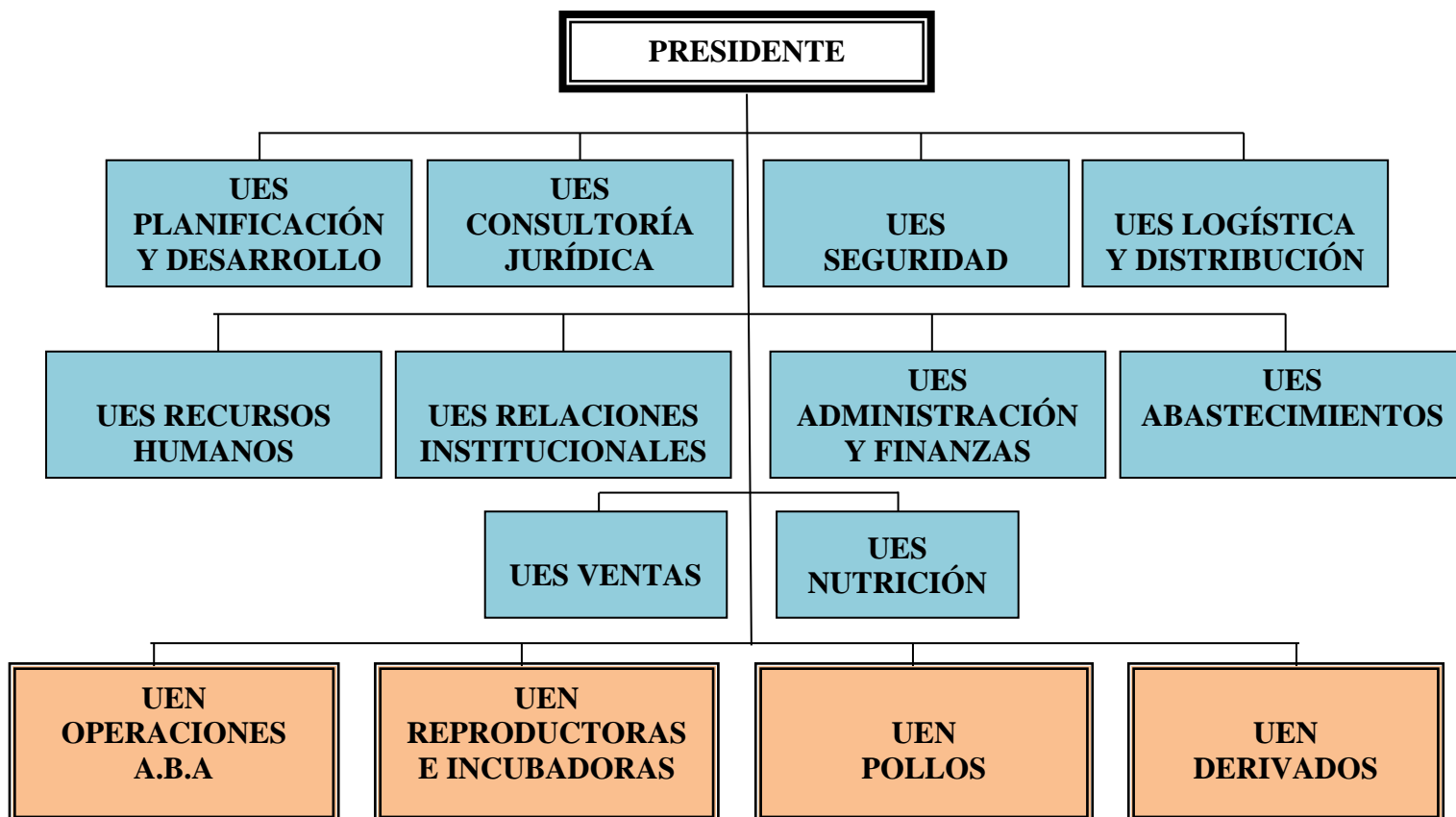
1.6 Objetivos

1. Ser el productor de más bajo costo en cada unidad de negocios y cada segmento de mercado.
2. Desarrollar la capacidad de responder rápida y efectivamente a cambios en el mercado.
3. Prestar servicio orientado a clientes internos y externos.
4. Ofrecer productos de alta calidad, con el apoyo del capital humano y estrictos procesos de control para satisfacer las necesidades del cliente y así garantizar alimentos nutritivos, seguros e inocuos.
5. Implementar políticas de reducción de costos a cada uno de los procesos operativos de la empresa
6. Satisfacer la demanda del mercado nacional de alimentos concentrados para animales en la línea de aves, equinos, cerdos, vacunos, mascotas, acuícola, y otros.
7. Invertir en la gestión de adiestramiento y desarrollo del personal como vía para lograr el progreso y la superación de sus trabajadores, con la finalidad de preparar los cuadros de reemplazo para los diferentes niveles de la organización.

1.7 Políticas de la Empresa

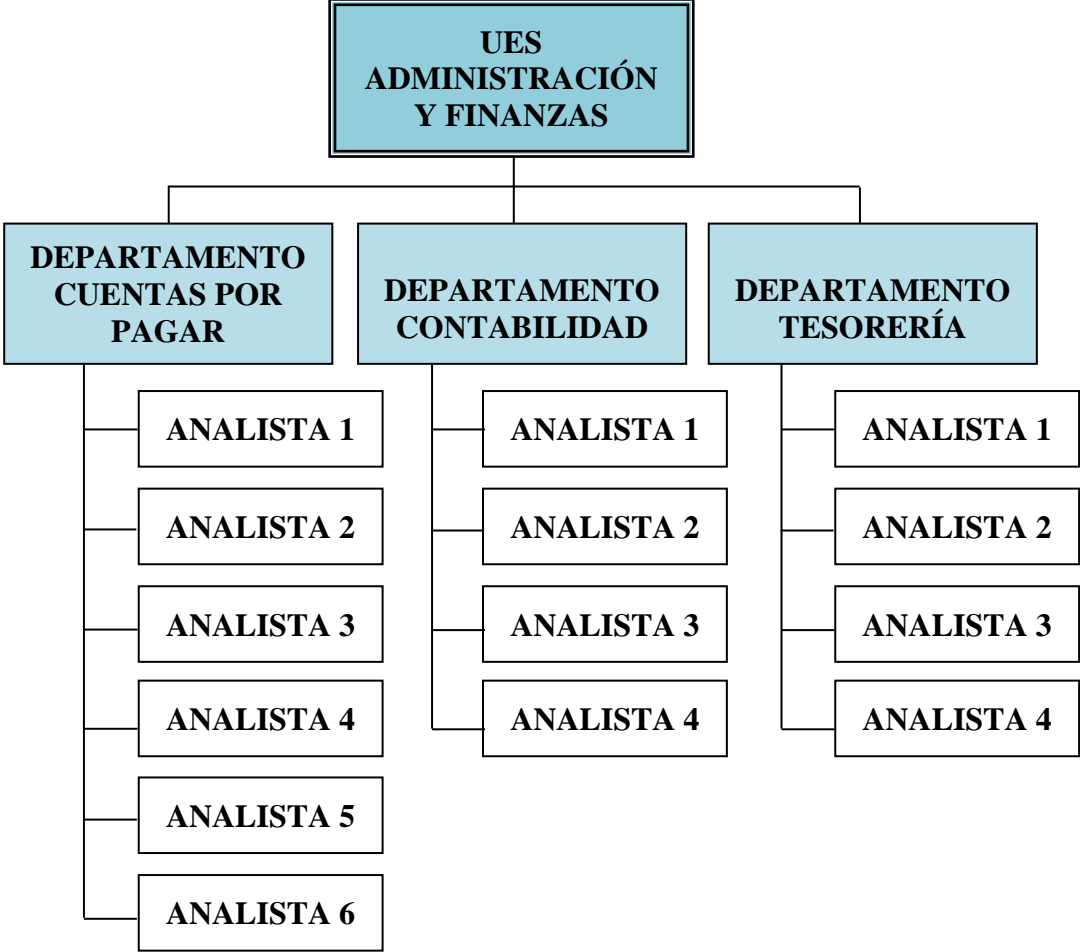
1. Realizar todo trabajo con excelencia.
2. Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
3. Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
4. Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
5. Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
6. Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
7. Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.
8. Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
9. Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad.
10. Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.

1.8 Estructura Organizativa



Fuente: Proagro, C.A. (2016)

1.8.1 Organigrama del Departamento de Cuentas por Pagar



Fuente: Proagro, C.A. (2016)

1.8.2- Descripción del Departamento de Tesorería

Propósito:

Controlar, distribuir y planificar los ingresos y egresos de la empresa.

Funciones y Responsabilidades:

1. Revisar y autorizar los pagos a través de las cuentas por pagar.
2. Autorizar vales y cancelaciones en efectivo por caja.
3. Revisión y registro de la tesorería.
4. Revisión de los cheques devueltos.
5. Autorizar ingresos a caja (cheques, efectivo, liquidaciones)
6. Efectuar arqueos de caja chica.
7. Actualización de disponibilidad bancaria
8. Cierre de cajas de los diferentes turnos.

1.9 Actividades realizadas por el pasante en el departamento de tesorería

1. Recibir diariamente las facturas a pagar de los proveedores, así como comprobantes de recepción, órdenes de compra, solicitud de anticipos, etc.
2. Verificar y analizar facturas, órdenes de compra, notas o comprobantes de recepción, pagos de servicios, etc.
3. Registrar diversos documentos contables como facturas, anticipos de pagos, notas de débito y crédito de los proveedores para ser procesados en el Sistema Baan (CONTABLE).
4. Elaborar comprobantes de pagos, por adquisición de suministros, repuestos etc.
5. Entregar al jefe del departamento, la documentación y sus soportes, para su aprobación definitiva.
6. Emitir comprobantes de recepción.
7. Conciliar los anticipos otorgados contra factura

8. Conciliar los registros contables registrados por el departamento de cuentas por pagar con lo registrado por el departamento de tesorería.
9. Emitir y chequear los listados resúmenes de información del departamento.
10. Archivar toda la documentación propia del departamento.
11. Generar reportes de facturas registradas y entrega al departamento de tesorería conjuntamente con sus soportes para la elaboración de los pagos.
12. Atención a proveedores vía telefónica y personalmente.
13. Cumplir cualquier otra función inherente al cargo.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA

2.1.-Planteamiento del Problema

En el sistema económico imperante, la empresa es, junto con los consumidores y el Estado, uno de los tres agentes de la actividad económica. La empresa, como impulsor fundamental de la economía, ha cumplido diversos roles a lo largo de la historia. Actualmente, la globalización está influyendo en la mayoría de los países del mundo y desde el punto de vista empresarial, ésta posibilita una ampliación de mercados, la creación de empresas, así como la posibilidad de negociar en cualquier mercado del mundo. En relación a esto las normas están jugando un rol muy importante en el contexto de la globalización de los mercados capitales. En particular, las normas proveen una base para el buen funcionamiento de los procesos establecidos en las actividades de las empresas.

En tal sentido, para el desarrollo y óptimo funcionamiento se refleja necesidad de realizar normas y procedimientos administrativos que describan el desempeño de las tareas y pueda ser comprendidos por los diferentes usuarios de la información; como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una organización

Dichas normas son definidas en manuales, como normas y procedimientos que de acuerdo al autor Continolo G, (2011) define como “Una expresión formal de todas las informaciones, para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”. (P. 47)

Según Catacora F. (2012); Afirma que los manuales son por excelencia los documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizadas para comunicar y documentar los procedimientos contables y no contables. Consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable, el propósito de los manuales es que permite moldear la información de una manera sencilla clara y precisa, por medio de esta herramienta tan útil en la empresa les permite a los empleados de la misma, tener una orientación facilitando el acceso de información a los miembros de la empresa, cumpliendo cada paso de los procedimientos para obtener el logro de los buenos resultados así como las metas de la organización.

Entonces los manuales representan una alternativa y son de gran utilidad en la reducción de errores, en la efectividad de las políticas de la empresa en cuanto a eficiencia y eficacia, garantizan un control administrativo, proporcionan una mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos puestos de trabajo y, podrían considerarse como una herramienta de consulta y comunicación para los empleados de una organización, ya que facilitan la interacción de las distintas unidades o coordinaciones a través del flujo de información (instrucciones o acuerdos) que tienen como objetivo el logro de determinadas actividades.

En la actualidad se utiliza el dinero por medio de intercambio para adquirir cualquier bien o servicio, así que es indispensable administrarlo correctamente. Por ella, en las empresas cobra gran importancia el departamento de tesorería, que se encarga de gestiona y dirigir los asuntos relacionados con los flujos monetarios.

En la empresa PROAGRO, C.A ubicada en Valencia Estado Carabobo dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de alimentos balanceados para consumo animal, producción de alimentos para consumo humano y a la cría de pollos actualmente, existen fallas en el cumplimiento de los procedimientos de control interno del área de tesorería en: ingresos por caja de los cheques, depósitos, transferencias, disponibilidad bancaria, control de cheques, solicitud de gastos por caja chica, hacer la reposición de

caja chica. Debido a que realizan los procesos de forma desorganizada, es decir sin anexar los soportes correspondiente para justificar los ingresos y sin tener un control interno que describa las políticas y parámetros establecidos para el cumplimiento de los procesos, lo que ha traído como consecuencia retrasos en los ingresos, desorganización en los procesos y deficiencia en las actividades administrativas.

Ante la situación descrita surge la necesidad de diseñar un manual de normas y procedimientos del control interno del área de tesorería de la empresa PROAGRO, C.A que permita la orientación a los trabajadores de los pasos que deben seguir para cumplir con la fabricación de alimentos de optimizar el control interno en el área de tesorería.

2.2. Formulación del Problema

Una vez planteado el problema, la investigación conlleva a formular la siguiente interrogante:

¿Cuáles serían las actividades claves para elaborar un manual de procedimientos para optimizar el control interno del área de tesorería de la empresa PROAGRO, C.A?

2.3. Objetivos de la Investigación

2.3.1. Objetivo General

Proponer un manual de procedimientos para la optimización del control interno en el área de tesorería de la empresa Proagro, C.A.

2.3.2. Objetivos Específicos:

- ÛDiagnosticar la situación del control interno existente en el área de tesorería de la empresa Proagro, C.A.
- ÛDeterminar las debilidades y fortaleza que presenta el departamento de tesorería en del control interno existente de la empresa Proagro, C.A
- ÛElaborar un manual de normas y procedimientos que permita mejorar el control interno del área de tesorería de la empresa Proagro, C.A.

2.4. Justificación

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad una vez implantados a través de manual de normas y procedimientos.

Mediante la elaboración de un manual de procedimientos en la empresa Proagro CA se espera darle un valor agregado, mediante la descripción los controles internos en el área de tesorería, que le permita conocer la situación real de las mismas y poder verificar que los controles establecidos se cumplan y así tener una mejor visión de su gestión. De igual manera se espera que este diseño sirva como beneficio e instrumento a los empleados que pertenecen a la organización para desempeñar sus actividades.

El propósito de este trabajo es realizar una investigación sobre el control interno del área de tesorería con la finalidad de elaborar un manual de procedimientos con las políticas aprobadas por la gerencia de administración para buscar la optimización de los procesos y así disminuir los retrasos y descontrol existentes.

Por consiguiente es importante destacar que este trabajo de investigación servirá para que los empleados posean una herramienta para que regulan las actividades propias del departamento de tesorería, en el orden secuencial de su

ejecución, así, como, las normas que deben cumplir y ejecutar el personal adscrito al mismo; los cuales deben estar aprobados por la máxima autoridad del departamento,

Por otra parte permitirá obtener información relevante para la elaboración de manuales y procedimientos, de igual manera sirve como investigación previa para el desarrollo de otras investigaciones relacionadas con el área de tesorería.

2.5.- Alcance

El presente informe de pasantías se realizara con el objetivo de suministrar a la empresa PROAGRO C.A, el proyecto de un manual de procedimientos dirigido específicamente a las operaciones de tesorería que se manejan en la empresa, queda de parte de la organización su ejecución e inspección de los resultados que se pueden generar con la implementación de dicha herramienta.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

3.1. Antecedentes

Los antecedentes investigados sobre el tema contemplan aspectos informativos acerca de quienes han indagado sobre el tema anteriormente y el enfoque dado, obteniendo de ellos aportes que nos sirvan de material de apoyo para la informe de pasantías. A continuación se presentan los siguientes antecedentes:

García, A (2013), en su trabajo de grado titulado **“Diseño de un Manual de Procedimientos para el Mejoramiento del Control Interno de Caja Chica”** realizado en la Universidad José Antonio Páez, para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública. Esta investigación se basa en la creación de una estrategia para el mejoramiento del control interno de caja chica que permita unificar cada operación realizada y poder establecer los parámetros por los cuales se regirá la canalización de la información efectiva, mejoras en la calidad del servicio y ampliación de su oferta en el mercado.

Este trabajo guarda estrecha relación con la propuesta planteada para el área de tesorería de la empresa PROAGRO, C.A., ya que se destaca la importancia de las normas y procedimientos para el mejoramiento del control interno de los gastos de caja chica, lo que permitirá conocer los pasos a seguir para lograr que las actividades se realicen eficientemente.

González, B (2012), desarrolló un trabajo de investigación titulado **“Manual de Procedimientos Para La Elaboración y Proyección del Presupuesto de Flujo de Caja Correspondiente a los Movimientos Financieros del Departamento de Tesorería de Cartón de Venezuela, S.A..”**, en la Universidad José Antonio Páez (UJAP), para optar el título de Licenciado en Contaduría Pública, este manual tuvo como objetivo lograr un mayor control en todas las operaciones financieras de la empresa, en la elaboración del flujo de caja con la creación de procesos para controlar todo los fondos.

La presente investigación se relaciona con el tema en estudio, debido a que presenta una forma para controlar los fondos de caja chica, a través de un manual de un manual de normas y procedimientos. Dicho proyecto presenta métodos para resolver la problemática existente en la empresa PROAGRO, C.A.

Albargues, J (2012), desarrolló un trabajo de investigación titulado **“Manual de Procedimientos para Optimizar el Control Interno de las Conciliaciones Bancarias de la empresa Orval, S.A.”**, en la Universidad José Antonio Páez (UJAP), para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública, este manual tuvo como objetivo mejorar el control interno de las conciliaciones bancarias, del efectivo de la compañía para ayudar a obtener un adecuado sistema de control interno facilitando el proceso que se debe llevar a cabo en el departamento de Tesorería.

Este trabajo es importante para la investigación, debido a que se desarrolla un procedimiento por escrito de forma clara y sencilla de todas las funciones del área de tesorería incluyendo el manejo de la tesorería, proporcionando así ideas y una guía de la forma de desarrollar un manual de normas y procedimientos del control interno del área de tesorería.

Sanz, F (2011), desarrolló un trabajo de investigación titulado **“Procedimientos Para el Manejo de Caja Chica en los Diferentes Departamentos de la Empresa C.A. Venezolana de Pinturas.”**, en la Universidad José Antonio Páez (UJAP), para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública, cuyo objetivo es diseñar los

procedimientos de caja, banco, el cual ayudaría a manejar de manera óptima el proceso de los ingresos y egresos por los diferentes conceptos.

El trabajo tiene relevancia, ya que sirvió de sustento y aporte, debido que la autora señala la importancia y la necesidad de diseñar un buen control en los ingresos de la empresa, así como el control internos de los mismo y describe los pasos a seguir al momento de realizar las funciones y lograr optimizar los procesos del área de tesorería.

Chávez, L (2011), desarrolló un trabajo de investigación titulado **“Manual de Procedimientos de Caja Chica para el Departamento de Administración y Finanzas Caso; Inversiones Cass, C.A.”**, en la Universidad José Antonio Páez (UJAP), para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública, el propósito de esta investigación es diseñar un manual de normas y procedimientos para ayudar a la empresa en el adecuado control de los fondos de caja chica de los diferentes centros de distribución estableciendo las funciones específicas con el fin de evitar errores y poder establecer las responsabilidades.

Se toma como referencia, ya que se describen y se establecen las funciones del área de caja chica las cuales tienen semejanza con la presente investigación por lo cual servirá de sustento para el desarrollo del manual.

3.2. Bases Teóricas

Toda investigación necesita de un marco teórico que permita conocer los elementos que se necesitan para conseguir los resultados del tema en estudio, pues permitirá obtener una visión completa de las formulaciones sobre las cuales se fundamenta el conocimiento para lograr optimizar el control interno del área de tesorería.

Por tal razón se necesita estructurar un marco teórico que oriente como se debe conducir la investigación, según las teorías relacionada con el tema. A continuación se explican las teorías que servirán de sustento a la presente investigación.

3.2.1. Teoría de los Manuales de Procedimientos

Según Giovanni E. Gómez (2011) el manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

Mejoramiento Continuo

La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

Objetivos y políticas

1. El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de organización.
2. Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
3. Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
4. Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.
5. Todos los procedimientos que se encuentran dentro del manual deben ser objetiva y técnicamente identificados, dándole la importancia que cada uno merece dentro del proceso productivo u operacional
6. La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.
7. La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
8. La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

Contenido del manual de procedimientos

1. Título y código del procedimiento.
2. Introducción: Explicación corta del procedimiento.
3. Organización: Estructura micro y macro de la entidad.
4. Descripción del procedimiento.
 - 4.1. Objetivos del procedimiento
 - 4.2. Normas aplicables al procedimiento
 - 4.3. Requisitos, documentos y archivo
 - 4.4. Descripción de la operación y sus participantes
 - 4.5. Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento
5. Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.
6. Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento.
7. Informes: Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.
8. Supervisión, evaluación y examen: Entidades de control y gestión de autocontrol.

Justificación del contenido manual de procedimientos frente al control interno

Estos manuales, se desarrollan para cada una de las actividades u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, de acuerdo con los lineamientos y exigencias establecidas por la ley.

Dependiendo de estos elementos la aplicación se daría en el momento de plantear y justificar:

El establecimiento de objetivos

La definición de políticas, guías, procedimientos y normas. La evaluación del sistema de organización, las limitaciones de autoridad y responsabilidad. Las normas de protección y utilización de recursos. La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.

La generación de recomendaciones. La creación de sistemas de información eficaces. El establecimiento de procedimientos y normas. La institución de métodos de control y evaluación de la gestión. El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal. La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos. La generación y aplicación de procedimientos son aplicables a cada una de las empresas, en los diferentes artículos referentes al Control Interno se podrá ahondar sobre los temas específicos de cada departamento o sección empresarial.

Dicha teoría se aplicara en la siguiente investigación para elaborar los pasos a seguir para ejecutar una determinada actividad, pues su aporte radica en conocer la manera y el orden con que se deben desarrollar cada una de las actividades que se van a establecer en el área de tesorería de la presente investigación.

3.2.2. Teoría de la Administración del Efectivo, Como una Necesidad Para la Gestión de la Tesorería

Según Álvarez, M (2012), significa efectivo, dinero y cualquier medio de cambio que acepte el banco a su valor nominal, el efectivo incluye el dinero en billetes, monedas, los certificados de depósitos y los cheques, tanto se conserven a la mano en una caja de seguridad o registradora o en el banco.

Se considera efectivo todos aquellos activos que generalmente son aceptados como medio de pago, son propiedad de la empresa y cuya disponibilidad no está sometida a ningún tipo de restricción.

De acuerdo con lo expuesto, será aceptado como efectivo lo siguiente:

1. Efectivo en Caja:

§ Monedas y billetes emitidos por el Banco Central. Monedas y billetes de otras naciones (divisas).

§ Cheques emitidos por terceras personas que están pendientes de cobrar o depositar.

§ Cheques de gerencia pendientes de cobrar o depositar.

§ Documentos de cobro inmediato o que pueden ser depositados en cuentas corrientes bancarias tales como: giros bancarios, telegráficos o postales, facturas de tarjetas de crédito por depositar, etc.

2. Efectivo en Banco

§ Cuentas bancarias de depósitos a la vista o corrientes en bancos nacionales.

§ Cuentas en moneda extranjera depositada en bancos del exterior, siempre que en esos países no existan disposiciones que restrinjan su disponibilidad o controles de cambio que impidan su libre convertibilidad.

§ De ser considerada esta partida como efectivo, deberá ser previamente traducida a moneda nacional, al tipo de cambio que para ese momento exista.

§ Cheques emitidos por la propia empresa contra la cuenta corriente de algún banco pero que, para una determinada fecha, aún no han sido entregados a sus beneficiarios.

Es obvio que, en este caso, a pesar de que el cheque haya sido emitido y deducido del saldo del banco en los libros, podemos en cualquier momento, disponer de ese dinero para otros fines, mientras se mantengan en poder de la empresa los cheques que habían sido emitidos.

El efectivo es importante para que la entidad pueda operar. La supervivencia y el crecimiento a largo plazo de una entidad, dependen de la generación continua de cierta cantidad de beneficio (después de impuestos) pues sin embargo a corto plazo, lo más

importante es seguir funcionando, o lo que es lo mismo, después de ingresos suficiente para afrontar los pagos y evitar así la quiebra motivada por una situación de insolvencia.

La Administración financiera a corto plazo en general y la tesorería en particular tiene como uno de sus objetivos fundamentales garantizarle a la empresa la liquidez suficiente para poder operar, es decir, que la empresa pueda pagar sus deudas a corto plazo en el momento del vencimiento, pero al menor costo posible.

Esta aclaración es válida si tomamos en cuenta que a mayor capital de trabajo ($AC > PC$) mayor liquidez, menor riesgo de no poder pagar las deudas a corto plazo en el momento del vencimiento pero mayor costo en el financiamiento (ya que toda la parte del activo circulante que no esté financiada con fondos a corto plazo estará financiada con fondos a largo plazo que son mas costosos) y a mayor costo en el financiamiento, menor rendimiento en el financiamiento, es decir, en el uso del dinero; por tanto toda la preocupación del administrador financiero en el corto plazo, gira alrededor del efectivo para operaciones y del movimiento del mismo o cash-flow.

Objetivo de la administración del efectivo.

La administración del efectivo y de los valores negociables es uno de los campos fundamentales de la administración del capital de trabajo, ya que al ser los activos más líquidos de la empresa suministran los medios para pagar las deudas en la medida que vencen. Según L. Gitman en su obra citada: "...estos activos líquidos ponen a disposición un colchón de fondos para cubrir erogaciones imprevistas y reducir en esta forma el riesgo de una crisis de liquidez..."(14); teniendo en cuenta que finalmente los restantes activos circulantes se convierten en efectivo, éste es el denominador común al cual pueden reducirse todos los activos líquidos.

Al directivo financiero le corresponde velar porque se mantengan saldos adecuados de efectivo y administrarlos con el menor costo posible, también por

añadidura puede generar utilidades a través de la inversión de los excedentes de tesorería; sobre el particular opina Van Horne: "...La administración del efectivo incluye la administración del dinero de la empresa con el fin de maximizar la disponibilidad de efectivo y las utilidades por intereses sobre cualquier fondo inactivo.

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

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

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

Diversos economistas en sus estudios han enunciado lo que a su juicio constituye el objetivo de la administración del efectivo, existiendo consenso entre ellos en que se trata de lograr mantener el mínimo de efectivo para garantizar las operaciones corrientes del negocio.

Resulta evidente que en lo fundamental la administración de caja debe garantizar la tenencia de efectivo que permita atender las necesidades previstas e imprevistas del

negocio, y a la vez que este saldo se encuentre en los niveles más bajos posibles dado el costo de oportunidad en que se incurre al no poder colocarlo para generar utilidades.

La administración del efectivo incluye tres aspectos fundamentales: 1) la determinación de la necesidad óptima de efectivo, 2) la recolección y desembolsos de efectivo de forma eficiente y 3) la inversión del exceso de efectivo.

En cuanto al campo que abarca la administración del efectivo la generalidad de los especialistas coincide, aunque algunos no enmarcan dentro del mismo el problema de la planeación de los flujos de caja, que es una parte medular de la regulación y control de las necesidades de efectivo.

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

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

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

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

1. La presupuestación.
2. La gestión de circulante.
3. La gestión de la liquidez.

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

La gestión del circulante: abarca las políticas y estrategias del activo circulante en general, así como la concepción y determinación de las entradas y salidas de efectivo, la necesidad de la determinación de un saldo óptimo y el control de lo que se presupuestó. Es un concepto amplio que incluye la gestión de la liquidez y que converge necesariamente con el estudio del efectivo por referirse también a la actividad operativa de la empresa.

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

- 1.No mantener saldos ociosos. Efectuar los pagos a tiempo.
- 2.Evitar trabajar con tasas de interés y tasas de cambio desfavorables.

Para cumplir estos objetivos la gestión de liquidez se encarga de:

1. La administración del efectivo (cash management).
2. La gestión de fondos.
3. La gestión de riesgos de cambio e interés.

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

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

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

Este flujo monetario generado por las actividades propias del negocio puede ser incrementado por fuentes ajenas mediante préstamos aumentos de capital. La administración del efectivo o cash management permite la toma de medidas de carácter estratégico y organizativo que afectan los flujos monetarios y por tanto a los resultados financieros. Este concepto cobra mayor importancia cuando existen situaciones de altos costos el dinero o de recesión con estrechez de los márgenes de beneficio.

En el concepto de cash management se encierran 2 ideas fundamentales:

1. management o gestión que significa análisis, mejora, eficiencia, búsqueda de beneficios.
2. cash o efectivo que implica liquidez. Este término se puede ver desde dos puntos de vistas:

Por su parte la gestión de fondos se refiere a la inversión del efectivo ocioso o a la búsqueda de financiamiento necesario adicional. La gestión de riesgo de cambio e intereses se refiere a la necesidad de cubrirse del riesgo de cambio e interés a partir del estudio y utilización de los instrumentos existentes para estos fines dada la necesidad de utilizar una canasta de monedas para la valoración de cada una de ellas y sus interrelaciones buscando el mayor rendimiento en el uso de las mismas.

A partir de aquí se puede señalar que las funciones fundamentales de la tesorería son:

1. Control y planificación de la liquidez.
2. Gestión de las necesidades y los excedentes a corto plazo.
3. Gestión de operaciones en divisas.

4. Control y valuación de riesgos en las operaciones de tesorería.
5. Administración de la exposición al riesgo de cambio.
6. Contabilizar las operaciones de tesorería, así como determinar su rentabilidad.
7. Control de las operaciones de tesorería.
8. Control y gestión de las relaciones bancarias.

Problemas más importantes en la tesorería

1. Insolvencia: El no contar con la suficiente disponibilidad en el tiempo y lugar adecuado para hacer frente a las obligaciones y financiaciones de la empresa, el incumplimiento de este objetivo puede tener serias consecuencias, tales como el descrédito, la necesidad de acudir a sistemas poco favorables de financiación. Pudiendo llegar finalmente a la quiebra por falta de liquidez.
2. Falta de capital: El no mantener un saldo de tesorería que permita a la empresa sostener decisiones empresariales del corto, mediano y largo plazo, referidos al financiamiento del capital de trabajo operativo, a la ampliación de sus mercados (lanzamiento de un nuevo producto a la actualización tecnológica, la cual es sumamente acelerada u otras inversiones en planta o equipos).

Una buena y segura administración del efectivo permite a la empresa, una mejor gestión de tesorería. Por tanto:

Teniendo efectivo la empresa podrá hacer frente a determinadas necesidades tales como:

1. Aprovechar posibles descuentos por pronto pago, los cuales constituyen una oportunidad de pago inmediato.

- 2.Mantener buenos indicadores de liquidez (de solvencia y liquidez inmediata) los cuales se exigen en el análisis de otorgamiento del crédito.
- 3.Aprovechar oportunidades de expansión para crecer en el mercado.
- 4.Satisfacer emergencias y mantener el saldo compensatorio que esté convenido con el banco.

Importancia de la administración del efectivo.

La administración del efectivo y los valores negociables es una de las áreas más importantes de la administración del capital de trabajo. Como ambos son los activos más líquidos de la empresa, pueden constituir a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento.

En forma colateral, estos activos líquidos pueden funcionar también como una reserva de fondos para cubrir los desembolsos inesperados, reduciendo así el riesgo de una "crisis de solvencia". Dado que los otros activos circulantes (cuentas por cobrar e inventarios) se convertirán finalmente en activo mediante la cobranza y las ventas, el dinero efectivo es el común denominador al que pueden reducirse todos los activos, líquidos.

Los "valores negociables" son instrumentos de inversión a corto plazo que la empresa utiliza para obtener rendimientos sobre fondos temporalmente ociosos. Cuando una empresa experimenta una acumulación excesiva de efectivo, utilizará una parte de él como un instrumento generador de intereses.

Aun cuando los bancos comerciales pueden pagar intereses sobre los depósitos a la vista, los clientes perciben generalmente tal compensación por los saldos en sus cuentas, en forma de honorarios reducidos por servicio o tasas menores de interés sobre préstamos, o bien ambas cosas. Ciertos sistemas de obtención de intereses altamente líquidos permiten a la empresa percibir utilidades sobre el efectivo ocioso, sin que por ello sacrifiquen parte de su liquidez.

Las estrategias básicas que deberán seguir las empresas en lo referente a la administración del efectivo son las siguientes:

- 1.- Cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible sin ganar la posición crediticia de la empresa, pero aprovechando cualesquiera descuentos en efectivo que resulten favorables.
- 2.- Utilizar el inventario lo más rápido posible, a fin de evitar existencias que podrían resultar en el cierre de la línea de producción o en una pérdida de ventas.
- 3.- Cobrar las cuentas pendientes lo más rápido posible sin perder ventas futuras debido a procedimientos de cobranza demasiado apremiantes. Pueden emplearse los descuentos por pronto pago, de ser económicamente justificables, para alcanzar este objetivo.

Aplicar en un caso práctico estrategias de la administración del efectivo. Retraso de las cuentas por pagar. Una estrategia de la que "KLN" dispone es "retrasar sus cuentas por pagar", es decir, pagar sus deudas lo más tarde posible sin ganar su reputación crediticia. Es importante observar que aunque ésta es una estrategia financieramente atractiva, trae consigo un conflicto de tipo ético, pues puede ocasionar una infracción por parte de la empresa en el acuerdo con su proveedor. El retraso de las cuentas por pagar es una estrategia que debe considerar toda empresa que desee reducir sus requerimientos de caja y, por lo tanto, sus costos de operación.

El presupuesto de efectivo es muy importante ya que permite conocer en qué momento y aproximadamente en qué cuantía la entidad tendrá necesidades de efectivo a corto plazo y consecuentemente buscar su financiación o si por el contrario tendrá excedentes temporalmente ociosos que podrían ser invertidos y de esta manera poner a rendir el dinero, es decir, que el presupuesto de efectivo permite que la gerencia esté mejor preparada para afrontar la situación futura del efectivo, además de poder lograr un mayor control de la utilización del efectivo esperado y tratar de garantizar la liquidez necesaria para la entidad.

En resumen, aunque algunos autores no le dan la importancia que lleva la administración del efectivo a corto plazo, podríamos decir que sin efectivo a corto plazo, no se pueden crear planes a largo plazo, entonces la empresa no podría operar con una óptima eficiencia.

Dicha teoría representa un aporte significativo para la presente investigación, pues otorga los conocimientos necesarios para determinar la importancia del buen manejo del efectivo, realizado a través del área de tesorería quien es el responsable de administrar de forma eficiente el efectivo de la empresa.

3.2.3. Teoría del Control Interno

Según Giovanni E. (2011) el control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contable, fiscal y tributaria.

Fundamentos teóricos:

Según Giovanni E. (2011) el control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

1. Efectividad y eficiencia en las operaciones.
2. Confiabilidad en la información financiera.
3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la

exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Responsabilidad

Todos los integrantes de la organización, sea esta pública o privada, son responsables directos del sistema de control interno, esto es lo que garantiza la eficiencia total.

Objetivos del control interno:

1. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
3. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
4. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.

5. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

Elementos del control interno:

Todos los elementos que componen el control interno deben gravitar alrededor de los principios de calidad e idoneidad, entre ellos se encuentran: Planeación, Organización, Procedimientos, Personal, Autorización, Sistema de información, Supervisión.

Los Subelementos del control interno. Estos son los objetivos y planes perfectamente definidos con las siguientes características: Posibles y razonables, Definidos claramente por escrito, Útiles, Aceptados y usados, Flexibles, Comunicado a todo el personal, Controlables.

Componentes del control interno

Ambiente de control, Valoración de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Monitoreo. El control interno se basa en la protección a través de todos los instrumentos pertinentes, la cobertura adecuada de las posibles contingencias y la verificación de los sistemas de preservación y registro.

Sistema de control interno:

El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación. Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.

Elementos del sistema de control interno:

1. Definición de los objetivos y las metas tanto generales, como específicas, además de la formulación de los clientes operativos que sean necesarios.
2. Definición de las políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
3. Utilizar o adoptar un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
4. Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
5. Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
6. Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación.
7. Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno.
8. Establecimiento de mecanismos que les permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen sus usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada.
9. Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
10. Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.

11. Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal.

12. Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

En resumen el ambiente de control, el sistema contable, los controles internos, contables y administrativos.

Procedimientos para mantener un buen control interno:

1. Delimitación de responsabilidades.

2. Delimitación de autorizaciones generales y específicas.

3. Segregación de funciones de carácter incompatible.

4. Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.

5. División del procesamiento de cada transacción.

6. Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.

7. Rotación de deberes.

8. Pólizas.

9. Instrucciones por escrito.

10. Cuentas de control.

11. Evaluación de sistemas computarizados.

12. Documentos prenumerados.

13. Evitar uso de efectivo.
14. Uso mínimo de cuentas bancarias.
15. Depósitos inmediatos e intactos de fondos.
16. Orden y aseo.
17. Identificación de puntos claves de control en cada actividad, proceso o ciclo.
18. Gráficas de control.
19. Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
20. Actualización de medidas de seguridad.
21. Registro adecuado de toda la información.
22. Conservación de documentos.
23. Uso de indicadores.
24. Prácticas de autocontrol.
25. Definición de metas y objetivos claros.
26. Hacer que el personal sepa por qué hace las cosas.

Algunos procedimientos de control interno en una empresa:

1. Arqueos periódicos de caja para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.
2. Control de asistencia de los trabajadores.

3. Al adquirir responsabilidad con terceros, estas se hagan solamente por personas autorizadas teniendo también un fundamento lógico.
4. Delimitar funciones y responsabilidades en todos los estamentos de la entidad.
5. Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y cotejarlos con los que están registrados en los libros de contabilidad.
6. Analizar si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la compañía es el adecuado y lo están realizando de una manera eficaz.
7. Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.
8. Controlar el acceso de personas no autorizadas a los diferentes departamentos de la empresa.
9. Verificar que se están cumpliendo con todas las normas tanto tributarias, fiscales y civiles.
10. Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están dando los resultados esperados

Existen muchos más y variados procedimientos de control interno que se le pueden aplicar a la empresa, ya que cada una implementa los que mejor se acomodan a la actividad que desarrolla y le brinden un mayor beneficio.

Limitaciones de la efectividad de un sistema de control interno:

1. Nunca garantiza el cumplimiento de sus objetivos.
2. Solo brinda seguridad razonable.

3. El costo está ligado al beneficio que proporciona.
4. Se direcciona hacia transacciones repetitivas no excepcionales.
5. Se puede presentar errores humanos por mal entendidos, descuidos o fatiga.
6. Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
7. Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.

Al terminar la implementación del sistema de control interno debe realizarse un análisis con una retroalimentación continua para encontrar posibles fallas y controlarlas lo más rápido posible y así evitar problemas de mayor magnitud.

Esta teoría representa un aporte significativo para el presente proyecto, ya que permite conocer la importancia de crear normas para cada actividad de un departamento, para promover la eficiencia y tomar medidas para que se cumpla de acuerdo a los lineamientos pautados.

3.2.4. Teoría de Caja Chica

Según Rocio, A (2012) Caja Chica es una cantidad de dinero en efectivo reembolsable, que sirve para cancelar obligaciones no previstas y urgentes, de valor reducido y que no sean factibles de satisfacer mediante la emisión de cheques.

Fondo de Caja Chica

Tiene como objeto el de regular y establecer las normas y la utilización del Fondo de Caja Chica a fin de que estos cumplan con el propósito para el cual se los autoriza. Estos fondos servirán únicamente y exclusivamente para cancelar pagos en efectivo.

Objetivo

Se sujetarán a las disposiciones establecidas en este reglamento a las que asignen Fondos de Caja Chica y a los funcionarios y empleados responsables de su administración y manejo.

Ámbitos de Aplicación

1. Solicitud y autorización: Se debe fija el monto del Fondo de Caja Chica, el mismo debe ser aprobado por el Presidente, y será utilizado únicamente y exclusivamente para el fin creado.
2. De la Cuantía del Fondo, Solicitud y Autorización: Para la creación del Fondo de Caja Chica, los vicepresidentes o la máxima autoridad del área que estableciere la necesidad de ampliar el fondo, formulará la solicitud correspondiente al Presidente, en la que justificará el requerimiento de apertura o ampliación del Fondo de Caja Chica caso contrario se devolverá al área solicitante señalando las razones.

De la Solicitud del Fondo

1. Obtener la autorización del Presidente Ejecutivo

2. Aprobada la solicitud será enviada al Vicepresidente
3. Estos recursos no serán utilizados para mantener cuentas.
4. En caso de que el administrador incurra en pagos no contemplados, se objetará por escrito con sus razones

Programación y Apertura del Fondo de Caja Chica

En función de las necesidades de las áreas correspondientes que lo soliciten y la disponibilidad presupuestaria. El valor máximo por cada pago no podrá sobrepasar el 20% incluido impuestos del monto asignado como Fondo de Caja Chica. En caso contrario, se realizará con aprobación de la máxima autoridad hasta el 40% del fondo.

Designación de la Custodia, Manejo y Control.

Haber recibido la inducción del manejo de Caja Chica por parte de las autoridades. En caso de vacaciones, enfermedad, comisión o ausencia temporal justificada de la persona responsable, el superior jerárquico se encargará de su administración.

En caso de rotación o traslado administrativo de la persona responsable, la máxima autoridad delegará a otra persona con un acta de custodia saliente y otra acta de custodia entrante.

Cambio de Administrador

Se utiliza para pagar la adquisición en efectivo con visto bueno del jefe inmediato.

1. Arreglo.

2. Adquisición de registros oficiales.
3. Adquisición de mapas, planos, etc.
4. Suministros y materiales de menor cuantía.
5. Adquisición útil de aseo y limpieza.
6. Certificados de cheques, etc.

Utilización del Fondo

1. Pago de servicios personales.
2. Gastos de uso personal de los funcionario o empleados
3. Anticipo de viáticos.
4. Cambio de cheques personales.
5. Reposición de gastos con fechas anteriores, etc.

Prohibiciones

Manejo, Uso y Reposición

1. No se incluirá facturas o planillas de pago que por su naturaleza no están determinadas para el fin al cual fueron destinadas.
2. Los gastos se resumirán en un formulario en orden numérico y secuencial, legalizada con firma de responsabilidad, haciendo constar las retenciones.
3. El responsable de la custodia velará que se cumpla todas estas normas de control y el incumplimiento dará lugar a establecer responsabilidades.

Uso y Reposición del Fondo de Caja Chica, Responsabilidad y Liquidación.

1. Cuando esté utilizado el 60% del Fondo de Caja Chica.
2. Por efectos del Régimen Tributario los comprobantes de venta y retenciones deben quedar contabilizados en el mismo mes.
3. Entregar con los documentos soporte.

Documentos Para el Trámite de Responsabilidad

1. La orden de pago por concepto de reposición.
2. El formato consolidado de pagos y retenciones.
3. Soporte de los pagos originales.
4. Las copias de los comprobantes de retención.
5. En los comprobantes de venta, debe incluir en anverso el cancelado y el reverso el sello de responsabilidad del área.

Esta teoría representa un aporte significativo para la el presente proyecto, pues permitirá llevar a cabo una serie de pautas a seguir para lograr que cada una de las operaciones que se realicen por caja chica se realicen de acuerdo a los parámetros permitidos, y establecer las políticas para su uso.

3.2.5. Teoría de Bancos

Según Brito, J (2011), representa el valor de los depósitos hechos en instituciones bancarias a favor de la entidad; esta cuenta aumenta cuando la empresa deposita dinero o valores al cobro, disminuye cuando expide cheques contra banco, es cuenta del activo porque representa porque representa el valor del dinero depositado en instituciones bancarias que es propiedad de entidad.

3.2.6. Teoría de Control Interno de Banco

Según Cepeda, G (2012), señala que el control interno de banco es indispensable para:

1. Evitar Fraudes
2. Registros Confiables

De igual manera:

1. Las cuentas bancarias deben ser bipersonales.
2. Los egresos del banco deben ser debidamente justificados.
3. Deben existir normas precisas del manejo físico de cheques y documentación que entrega el banco.
4. Los talonarios de cheques deben ser resguardados en forma separada de los que están en uso.
5. Las cuentas corrientes deben ser conciliadas periódicamente.

3.3 Definición de Términos Básicos

Arqueo: Según Sabino Carlos (2010) Reconocimiento, cuenta y comprobación de los bienes existentes. El más frecuentemente usado, el *arqueo de caja*, consiste en la comprobación de los movimientos realizados durante un período -por lo general un día de trabajo- para verificar las entradas, las salidas y el correspondiente saldo.

Autorización: Según Sabino Carlos (2010) Acto o documento a través del cual se permite a una persona realizar aquello que solicita, siempre y cuando cumpla con los requisitos exigidos por las leyes para cada caso

Caja: Según Sabino Carlos (2010) Sitio donde se conservan, físicamente, el dinero y otros efectos monetarios, como cheques, etc. También se denomina caja a la oficina o cubículo de una empresa o establecimiento público que se destina a recibir dinero y a efectuar pagos.

Control: Según BusinessCol.Com (2011) Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

Control Interno: Según BusinessCol.Com (2011) El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificara la confiabilidad de los datos contables.

Cuentas por pagar: Según BusinessCol.Com (2011) cuando la empresa ha contraído deudas y estas han sido respaldadas por la simple aceptación de facturas se utiliza esta cuenta para controlar las deudas.

Efectivo: Según BusinessCol.Com (2011) Cualquier forma de dinero ampliamente aceptado, generalmente bajo la forma de billetes de banco y monedas acuñadas de curso legal.

Eficacia: Según BusinessCol.Com (2011) Capacidad para determinar los objetivos apropiados “hacer lo que se debe hacer”.

Eficiencia: Según Sabino Carlos (2010) capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización “hacer las cosas bien”.

Egresos: Según Sabino Carlos (2010) Erogación o salida de recursos financieros, motivada por el compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto. Desembolsos o salidas de dinero, aun cuando no constituyan gastos que afecten las pérdidas o ganancias. En Contabilidad Gubernamental, los pagos se hacen con cargo al presupuesto de egresos.

Entidad: Según Sabino Carlos (2010) Organización de cualquier tamaño establecida en un sitio específico con un propósito en particular.

Estrategia: Según Sabino Carlos (2010) Es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización o departamento.

Gastos: Según Sabino Carlos (2010) Bienes o servicios consumidos en la operación de una empresa.

Ingresos: Según Sabino Carlos (2010) Cantidades que son pagadas o debidas a una empresa, a cambio de la venta de sus productos o prestación de un servicio. Son un mero apunte contable a distinguir de los cobros, o dinero que la empresa recibe. Cantidad entrega a un banco para ser depositada en cuenta. Las grandes empresas que realizan gran cantidad de ingresos en efectivo o en cheques en distintas sucursales, suelen pedir al banco que para cada ingreso, en extracto o en el envío de la Norma 43, incluya un número que luego permita la rápida identificación del origen.

Manual de procedimientos: Según Sabino Carlos (2010) Documento que contiene información valida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización. Su contenido son los procedimientos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, la descripción.

Normas: Según Sabino Carlos (2010) Regla de Obligado cumplimiento.

Procedimientos: Según Sabino Carlos (2010) Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

Procedimientos Administrativos: Según Sabino Carlos (2010) Un procedimiento administrativo implica el desarrollo formal de las acciones que se requieren para concretar la intervención administrativa necesaria para la realización de un determinado objetivo.

CAPITULO IV

FASES METODOLOGICAS

En base a las características de este informe de pasantías, el cual se encuentra bajo la modalidad de un proyecto factible. Según Balestrini (2001): “se puede proponer un modelo operativo, de una entidad de acción, orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad organizacional, social, económica, etc. (p.95)

La estrategia metodológica empleada, está enmarcado en una investigación de campo, Según Balestrini (2002) “estos diseños, permiten establecer una interacción

entre los objetivos y la realidad de la investigación de campo, observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural” (p. 132).

4.1 Fases Metodológicas

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos, se desarrollaron las siguientes fases metodológicas:

4.1.1 Fase I: Diagnostico de la Situación Actual del control interno del área de tesorería de la empresa Proagro, C.A

Mediante técnicas e instrumentos de recolección de datos como la encuesta utilizando como instrumento el cuestionario el cual, según la Universidad Nacional Abierta (1996) consiste en una serie de preguntas para obtener información escrita de los respondedores el mismo está formado por un cuestionario de (10) preguntas

cerradas de alternativas Si – No, la cual será aplicada al personal de 20 personas que tiene relación directa con el área de tesorería con el propósito de determinar el control interno actual, así como también desarrollar la propuesta para resolver la problemática actual.

4.1.2 Población y Muestra

Población

Según Morales (2011), se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan de los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) que se van a estudiar.

De manera tal que la población que se considerara está representada por (20) personas, las cuales comprenden el recurso humano de la Gerencia de Ventas, Gerencia de Servicios, Gerencia de Repuestos, Gerencia de Flotilla y la Dirección Corporativa de Administración de la empresa Proagro, C.A

Muestra

Según Tamayo (2011), es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo o colectivo, partiendo de la observación en función de la población considerada. En el caso de la presente investigación la muestra que se seleccionó está representada por (20) personas por estar vinculadas directamente con el objeto de estudio.

4.1.3. Fase II: Determinación de las debilidades y fortaleza del control interno existente del área de tesorería de la empresa Proagro, C.A

Una vez diagnosticada la situación actual se observó, las dificultades que impiden un buen control interno de todas las funciones del área de tesorería. Por eso se analizaron los procesos de los ingresos de los pagos por caja, gastos de caja, disponibilidad bancaria, control de cheques. Por tal razón a través de la observación directa se obtendrán datos importantes para el desarrollo de la investigación, utilizando como instrumento de la Hoja de Observación Directa (ver cuadro Nro. 11) mediante la cual se logró detectar las debilidades y fortalezas del proceso actual de control interno.

4.1.4. Fase III: Diseño de un manual de procedimientos que permita optimizar el control interno existente del área de tesorería de la empresa Proagro, C.A.

Para cumplir con el objetivo y solucionar la problemática planteada, se propone diseñar un manual de procedimientos a fin de optimizar el control interno existente del área de tesorería de la empresa Proagro, C.A. Además de describir de forma detallada y ordenada las actividades que deben seguirse en la realización de todas sus funciones.

CAPITULO V

RESULTADOS

Con el propósito de dar respuesta a los objetivos planteados en la presente investigación, se presentan los resultados recolectados a través de la aplicación de herramientas metodológicas. Dichos resultados se presentan de acuerdo a las variables y objetivos de la investigación.

Para dar cumplimiento a la primera fase metodológica se aplicó una encuesta a los empleados de la empresa, la cual consiste en el diagnóstico de la situación actual del control interno del área de tesorería de la empresa. Los resultados se analizaron de forma conceptual y diagramas y circulares, elaborando con reportes descriptivos con comentarios sobre la información recabada.

A través de la hoja de observación directa para dar cumplimiento a la segunda fase metodológica con la finalidad de detectar las debilidades y fortaleza del control interno existente del área de tesorería, esta técnica permitió visualizar la manera como se lleva a cabo cada proceso.

Cada instrumento facilitó detectar la necesidad que presenta la empresa Proagro,C.A. en la elaboración de un Manual de Procedimientos que permita optimizar el control interno del área de tesorería.

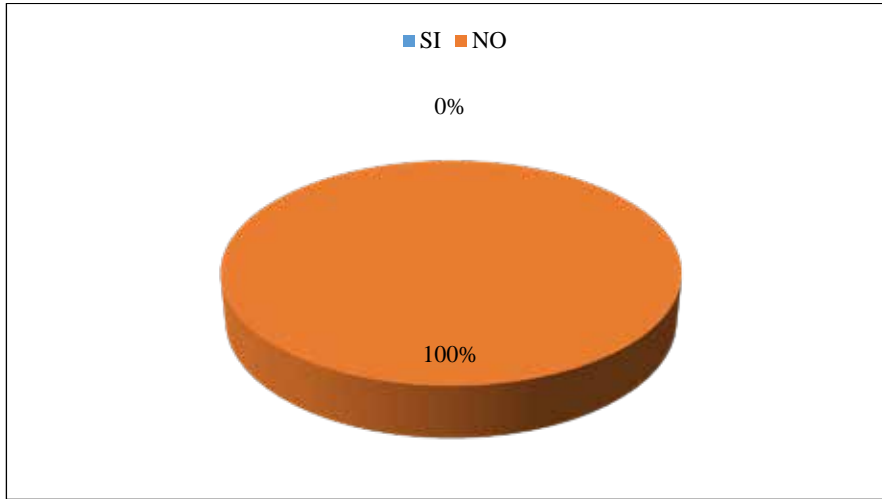
A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta con su correspondiente grafico e interpretación de cada uno de ello.

Fase I: Diagnostico de la Situación Actual del control interno del área de tesorería de la empresa Proagro, C.A

1.¿Existe un manual de procedimientos del área de tesorería?

Cuadro N° 1

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
SI	0	0
NO	20	100
TOTAL	20	100



Fuente: Rojas (2017)

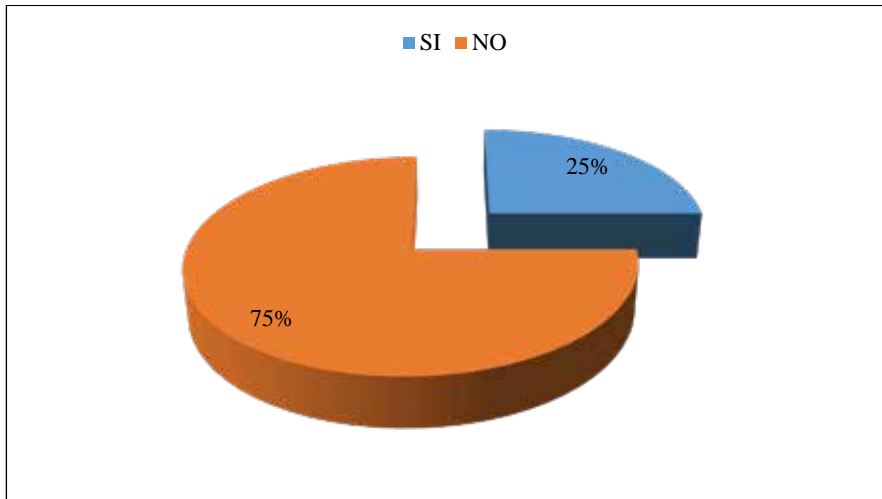
Grafico 1. Manual de Procedimientos

El 100% de los integrantes de la población manifestó que no existe un manual de procedimientos del área de tesorería. De acuerdo a este resultado se considera importante diseñarlo, para describir de forma clara y ordenada cada una de sus funciones y así lograr una optimización del control interno establecido.

2. ¿Sabe usted cuales son los pasos que debe seguir para ingresar por caja los pagos realizados a través de transferencias, liquidaciones y/o depósitos bancarios?

Cuadro Nro. 2

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
SI	5	25
NO	15	75
TOTAL	20	100



Fuente: Rojas (2017)

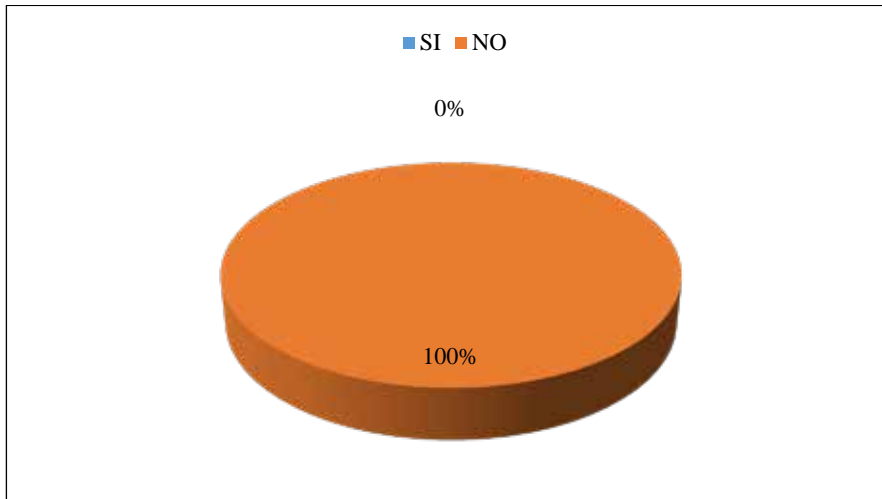
Grafico 2. Ingresos de Pagos por Caja

Con respecto a esta pregunta, se apreció que el 75% respondió que no conoce con los pasos que deben seguir al momento de ingresar los pagos por caja motivado a la rotación de personal y cambios del control interno mientras que el 25% dice que si los conoce. Por lo tanto es necesario establecer por escrito los procesos establecidos y para este control y hacer llegar a todos los departamentos para optimizar sus funciones.

- ¿Se encuentran establecidos por escrito los pasos a seguir para solicitar la cancelación de gastos por caja chica?

Cuadro N° 3

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
SI	0	0
NO	20	100
TOTAL	20	100



Fuente: Rojas (2017)

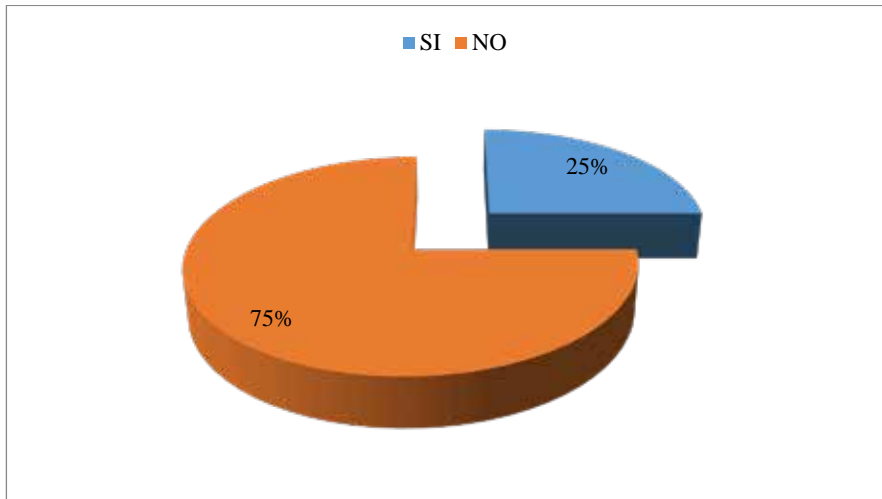
Grafico 3. Cancelación de Gastos por Caja Chica

El 100% de los encuestados respondió que no se encuentran establecidos por escrito el procedimiento para solicitar la cancelación de gastos por caja chica. Por lo que muchas veces pierden tiempo haciendo solicitudes que son rechazadas por no conocer los parámetros establecidos, por tal motivo surge la necesidad de aplicar soluciones inmediatas que permitan dar a conocer los lineamientos establecidos para cancelaciones por caja chica.

4. ¿Considera usted que se cumplen controles internos en el área de tesorería?

Cuadro N° 4

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
SI	5	25
NO	15	75
TOTAL	20	100



Fuente: Rojas (2017)

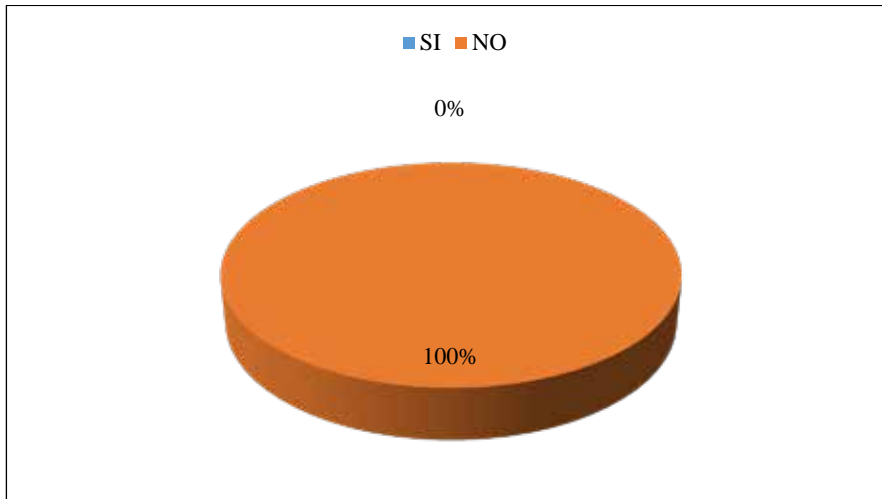
Grafico 4. Cumplimiento de los Controles Internos

El 75% de los encuestados respondió que no se cumplen los controles internos en el área de tesorería debido a la falta de un manual que les indique la forma de seguir los pasos para poder cumplirlos. Mientras el resto de los encuestados es decir el 25% dice que si se cumplen. De acuerdo a los resultados es necesario establecer por escrito para informar a todas los departamentos y así puedan seguir los pasos en cada una de las actividades.

5. ¿Cree usted que el control interno que se lleva a cabo actualmente en el departamento de tesorería es el adecuado?

Cuadro N° 5

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
SI	0	0
NO	20	100
TOTAL	20	100



Fuente: Rojas (2017)

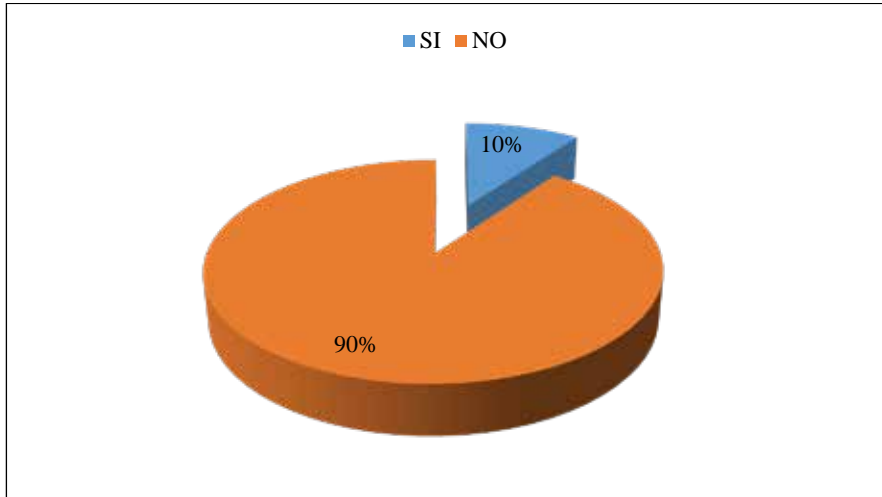
Grafico 5. Control Interno Actual.

Se observa que el 100% manifestó que el control interno que se lleva acabo no es el adecuado debido a que no conocen los controles que deben seguir al momento de realizar una actividad además es necesario establecer normas y políticas que ayuden a disminuir errores y cumplir los objetivos establecidos. Por tal razón es necesario crear un control interno por escrito que ayude a solventar la problemática actual del área de tesorería.

6. ¿Considera usted que el tipo de comunicación que se maneja entre el departamento de tesorería y los demás departamento es efectiva?

Cuadro N° 6

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
SI	2	10
NO	18	90
TOTAL	20	100



Fuente: Rojas (2017)

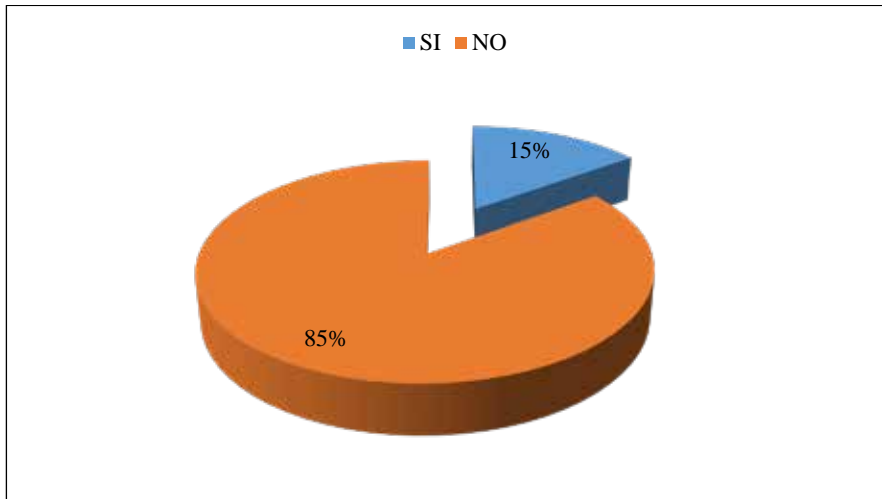
Grafico 6. Comunicación Efectiva

Se observa que el 90% de los entrevistados manifestó que la comunicación que se maneja entre el departamento de tesorería y los demás departamento no es efectiva debido a que carece de claridad al transmitir sus procesos, mientras el 10% manifiesta que si se transmite la información. Se hace necesario establecer por escrito todos los procesos del área de tesorería con el fin de comunicar con exactitud los controles y pasos establecido.

7. ¿Considera usted que funciona eficientemente el área de tesorería?

Cuadro N° 7

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
SI	3	15
NO	17	85
TOTAL	20	100



Fuente: Rojas (2017)

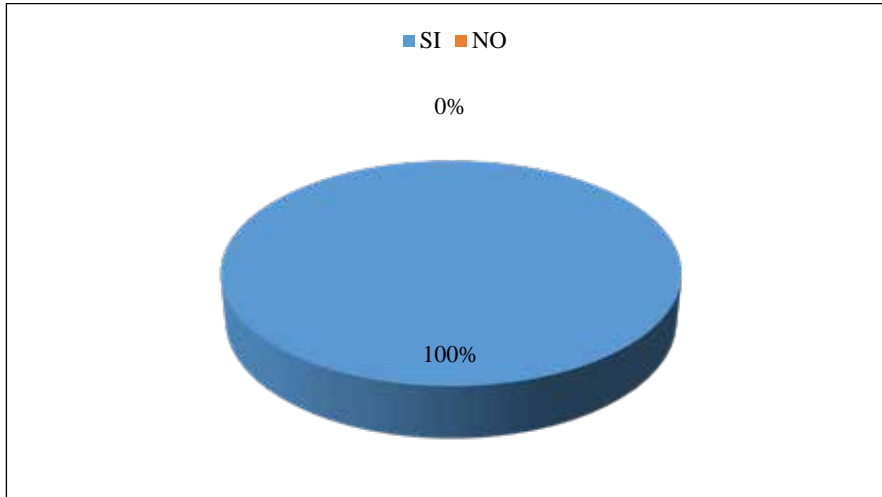
Grafico 7. Funcionamiento del área del Tesorería.

Se observa que el 85% opina que no funciona eficientemente el área de tesorería mientras que resto de los entrevistados conformado por el 15% manifiesta que si es bueno su funcionamiento, es decir que se genera retrasos en las actividades afectando al resto de los departamentos que tienen relación con el área de tesorería. Por tal razón es necesario mejorar las funciones del area de tesorería con la finalidad de disminuir los retrasos que pueda causar y así lograr una mayor eficiencia en sus operaciones.

8. ¿Cree usted que el desarrollo de las actividades relacionadas con el área de tesorería se ven afectada debido a que el personal no conoce el procedimiento ni los controles internos que deben seguir?

Cuadro N° 8

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
SI	20	100
NO	0	0
TOTAL	20	100



Fuente: Rojas (2017)

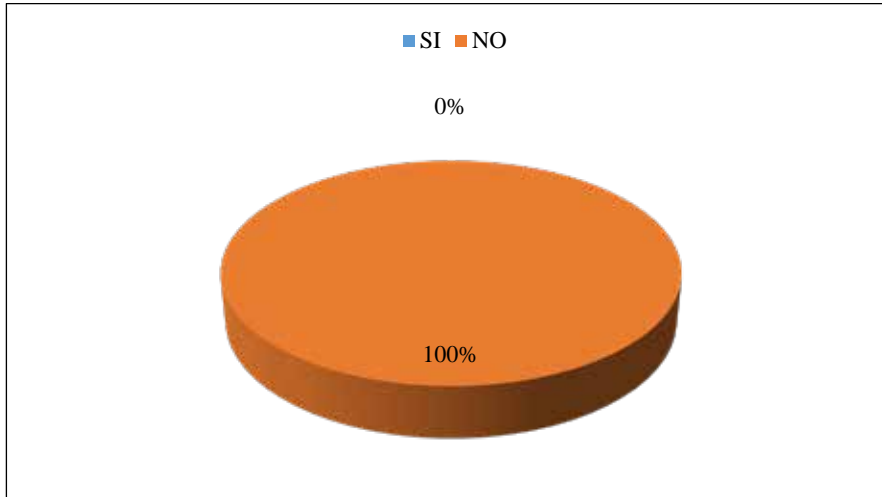
Grafico 8. Desarrollo de Actividades del Área de Tesorería

Se observa que el 100% manifestó que si afecta el hecho de no conocer el procedimiento a seguir para ejecutar las actividades relacionadas con el área de tesorería debido a que afecta directamente sus funciones. El cual establece una debilidad importante que se debe solucionar para no afectar al resto de las áreas involucradas.

9. ¿Cree usted que es necesario que la empresa realice un programa de control interno para el área de tesorería?

Cuadro N° 9

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
SI	20	100
NO	0	0
TOTAL	20	100



Fuente: Rojas (2017)

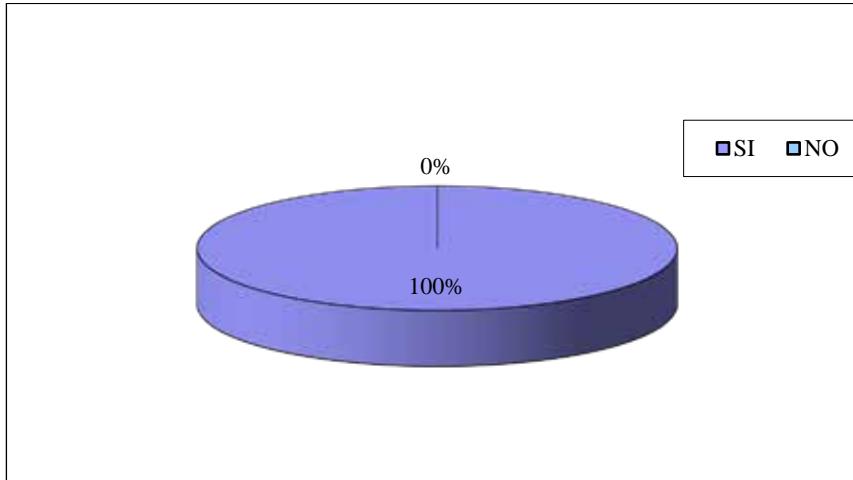
Grafico 9. Programa de Control Interno

Se observa que el 100% manifestó que si es necesario realizar un programa de control interno para el área de tesorería para disminuir los retrasos y errores y lograr una mayor eficiencia en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos.

10. ¿Cree necesario desarrollar un manual de procedimientos del control interno del área de tesorería?

Cuadro N° 10

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
SI	20	100
NO	0	0
TOTAL	20	100



Fuente: Rojas (2017)

Grafico 10. Necesidad de desarrollar un Manual de Procedimientos

Las repuestas emitidas por los integrantes de la muestra revelan en un 100% que si cree necesario desarrollar un manual de procedimientos del control interno del área de tesorería de la empresa Proagro, C.A. de esta manera lograr optimizar los procesos establecidos.

Fase II: Determinación de las debilidades y fortalezas del control interno existente del área de tesorería de la empresa Proagro,C.A

Cuadro N° 11

Hoja de Observación Directa

Aspectos Observados	Si	No
Se generan retrasos en las ventas.	X	

En el departamento de tesorería existen normas para el ingreso de pago por caja		X
Los procesos del área de tesorería están claramente definidos		X
Los procesos del área de tesorería están claramente definidos		X
Están los desembolsos de Caja chica debidamente respaldados.	X	
Los Cobros de facturas de ventas se realizan directamente por caja con: cheques con formables, tarjetas de crédito, débito, cheques de gerencia, depósitos directos, abono de liquidaciones bancarias, transferencias.	X	
Los formatos que se utilizan actualmente están diseñados acorde a los procesos establecidos tales como: Recibo de Ingresos de caja, solicitud de cancelación de gasto por caja	X	
Existen normas y procedimientos para la solicitud y reposición de gasto por caja chica.		X
Los empleados conocen los pasos a seguir para cumplir con los pasos del control interno establecido por el área de tesorería		X

Fuente: Rojas (2017)

5.2. Determinar las debilidades y fortaleza del control interno existente.

Una vez obtenido todos los argumentos necesarios para ejecutar la encuesta, se procedió a la aplicación de la misma, la cual llevará a la recolección de información esencial para determinar las debilidades y fortalezas buscar la solución a la problemática planteada. A través de esta encuesta se determinarán los aspectos fundamentales que obstaculizan la optimización del control interno del área de tesorería de la empresa.

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo observar lo siguiente:

Debilidades

1. No se le informa por escrito a los empleados los pasos que deben seguir para realizar los ingresos provenientes de sus ventas, lo que ocasiona retrasos en sus funciones. Esto se considera muy importante debido a que se está afectando directamente a los clientes.
2. Se pudo observar que los procesos de tesorería no están claramente establecidos, pues es indispensable definirlo en un manual de normas y procedimientos.
3. Se observó que la forma de pago que pueden realizar los clientes no se encuentra establecida por escrito.
4. No están establecidos por escrito las normas y políticas para la solicitud y reposición de los gastos por caja chica, siendo esto un punto importante para el control interno que se debe definirse.
5. No están establecidos por escrito los controles internos establecidos por la empresa para el área de tesorería, por la razón se deben desarrollar para tener una guía de la como se deben realizar y así poder mejorar los procesos

Fortaleza

1. En cuanto a los formatos utilizados en el área de tesorería se observó que se utilizan y están diseñadas acorde a las políticas y procedimientos establecidos por la empresa, la cual es una ventaja para el cumplimiento del objetivo.

CAPITULO VI

PROPUESTA

Fase III: Diseñar un manual de procedimientos que permite optimizar el control interno existente en el departamento de tesorería.

Justificación

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo observar lo siguiente:


1. No están establecidos los gastos que pueden ser cancelados en efectivo por caja lo que quiere decir que no hay control de los mismos.
2. Se pudo observar que los procesos de tesorería no están claramente establecidos, pues es indispensable definirlo en un manual de normas y procedimientos.
3. También se observó que los desembolsos realizados por caja chica están debidamente soportados.
4. Se realizan arqueos sorpresas a las cajas chicas, lo que quiere decir que existe un control interno establecido. Entre otros aspectos encontrados

Objetivo

- Ü Generar conocimientos teóricos y prácticos en el área contable.
- Ü Integrar al personal para hacer más factibles su desarrollo
- Ü Promover la generación de material de apoyo

Factibilidad

Con la implementación y apoyo del resto del personal se pueden conseguir los objetivos propuestos dentro de la organización.

	Manual de Procedimientos para la optimización del control interno en el Área de Tesorería	Fecha: febrero 2017
HOJA 1 DE 42		

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA OPTIMIZACION DEL
CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE TESORERÍA DE LA
EMPRESA PROAGRO, C.A.**

Autor: Kimberly Rojas

San Diego, Febrero 2017

Elaborado por :

Aprobado por:



**Manual de Procedimientos
para la optimización del
control interno en el Área
de Tesorería**

Fecha: Febrero 2017

HOJA 2 DE 42

RESPONSABILIDADES

- 1) El área de Tesorería de la empresa Proagro, C.A., es la encargada de supervisar que los movimientos que se realicen en el área financiera sean oportunos y efectivos para el beneficio de la empresa.
- 2) Funciones del Jefe del Área de Tesorería
 - a. Registrar contable y financieramente todos los ingresos que tenga la empresa
 - b. Tramitar y mantener bajo custodia los fondos de la empresa con instituciones de crédito, así como el manejo de sus inversiones
 - c. Mantener el control de los saldos y movimientos bancarios de la empresa.
- 3) Funciones del Encargado de Caja Chica
 - a. Responder por la administración y custodia de los recursos recibidos
 - b. Firmar los formularios de rendición de cuentas
 - c. Elaborar el informe de los cheques, pagos y transferencias que recibe la empresa por concepto de cancelación de las deudas adquiridas por los clientes de la empresa
 - d. Firmar la documentación que respalda de los egresos realizados y los formularios de rendición de cuentas y los recibos de egresos

Elaborado Por:

Aprobado por:



**Manual de Procedimientos
para la optimización del
control interno en el Área
de Tesorería**

Fecha: Febrero 2017

NORMAS

- 1) El área de Tesorería es la encargada de recaudar y distribuir los ingresos recibidos en la empresa Proagro, C.A. o de cualquier otra fuente de financiamiento extraordinaria.
- 2) El proceso administrativo en el área de tesorería debe comenzar con la elaboración del flujo de caja, contempla el cronograma de desembolso interno y debe culminar con la elaboración de informes sobre la disponibilidad de dinero en los bancos a los distintos departamentos de la empresa.
- 3) Las funciones en el área de tesorería comprenden:
 - a) Flujo de Caja
 - b) Apertura de Cuentas Bancarias
 - c) Registro y Mantenimiento de Chequeras
 - d) Conciliaciones Bancarias
 - e) Control de Cheques Devueltos
 - f) Entrega de informes sobre disponibilidad de efectivo a los distintos departamentos del área financiera de Proagro, C.A.
 - g) Suspensión de cheques
 - h) Control de saldos bancarios diarios
- 4) El área de tesorería es la única responsable de llevar a cabo el registro y mantenimiento de las cuentas bancarias de la empresa

Elaborado Por:

Aprobado por



**Manual de Procedimientos
para la optimización del
control interno en el Área
de Tesorería**

Fecha: Febrero 2017

GLOSARIO

Acta administrativa: Descripción de hechos para informar uno o más sucesos que se presencian en los que se presume una irregularidad.

Conciliación: Es la acción de comparar y verificar que los movimientos financieros hayan sido correspondidos, quedando identificados aquellos que no fueron correspondidos, como partidas en conciliación para el siguiente periodo.

Documentación Soporte: Aquella documentación presentada y que respalda la procedencia de un pago.

Orden de Pago: Documento que se proporciona al proveedor adjudicado y contratista para el pago de sus servicios.

Pago: Corresponder con reciprocidad en efectivo al servicio ó producto recibido.

Reintegro: Devolución de una cantidad en efectivo o cheque por cualquier motivo.

Elaborado Por:

Aprobado por:



**Manual de Procedimientos
para la optimización del
control interno en el Área
de Tesorería**

Fecha: Febrero 2017

PROCEDIMIENTO PARA LA APERTURA DE CUENTAS BANCARIAS

Nombre del Procedimiento: Apertura de cuentas bancarias

Objetivo: Asegurar el movimiento del dinero que adquiere la empresa a través de sus ventas, a través de la apertura de las cuentas bancarias.

Resultado: Cuentas bancarias aperturadas en el banco de preferencia de la encuesta.

Políticas:

- a. La cuenta bancaria debe ser aperturada solo existiendo un control de las firmas autorizadas
- b. Antes de la apertura de cuentas, el mensajero de la empresa debe verificar en la entidad bancaria cuáles son los requisitos que se requieren para abrir la misma.
- c. Deben prepararse todos los requisitos requeridos para la apertura de cuentas con anticipación y colocarlos en la carpeta correspondiente.
- d.

Elaborado Por:

Aprobado por:

	Manual de Procedimientos para la optimización del	Fecha: Febrero 2017
--	--------------------------------------------------------------	----------------------------



control interno en el Área de Tesorería

HOJA 6 DE 42

PROCEDIMIENTO PARA LA APERTURA DE CUENTAS BANCARIAS

Actividad	Responsable
Solicita de los firmantes de la cuenta los siguientes documentos: Fotocopia de cédula de identidad de cada uno, RIF de la empresa, Documento de Servicio, Carta de apertura de cuenta firmada por las personas autorizadas	Jefe de Tesorería
Entrega los documentos solicitados	Firmas autorizadas
Arma la carpeta con la documentación requerida por el banco	Jefe de tesorería
Entrega la carpeta con las firmas autorizadas	Firmas autorizadas
Recibe la carpeta y asisten al banco para aperturar la cuenta	
Entregan los recaudos al ejecutivo de cuentas del banco	
Realiza los trámites para abrir la cuenta	Ejecutivo de cuentas del banco

Elaborado Por:

Aprobado por:

PROCEDIMIENTO PARA LA APERTURA DE CUENTAS BANCARIAS

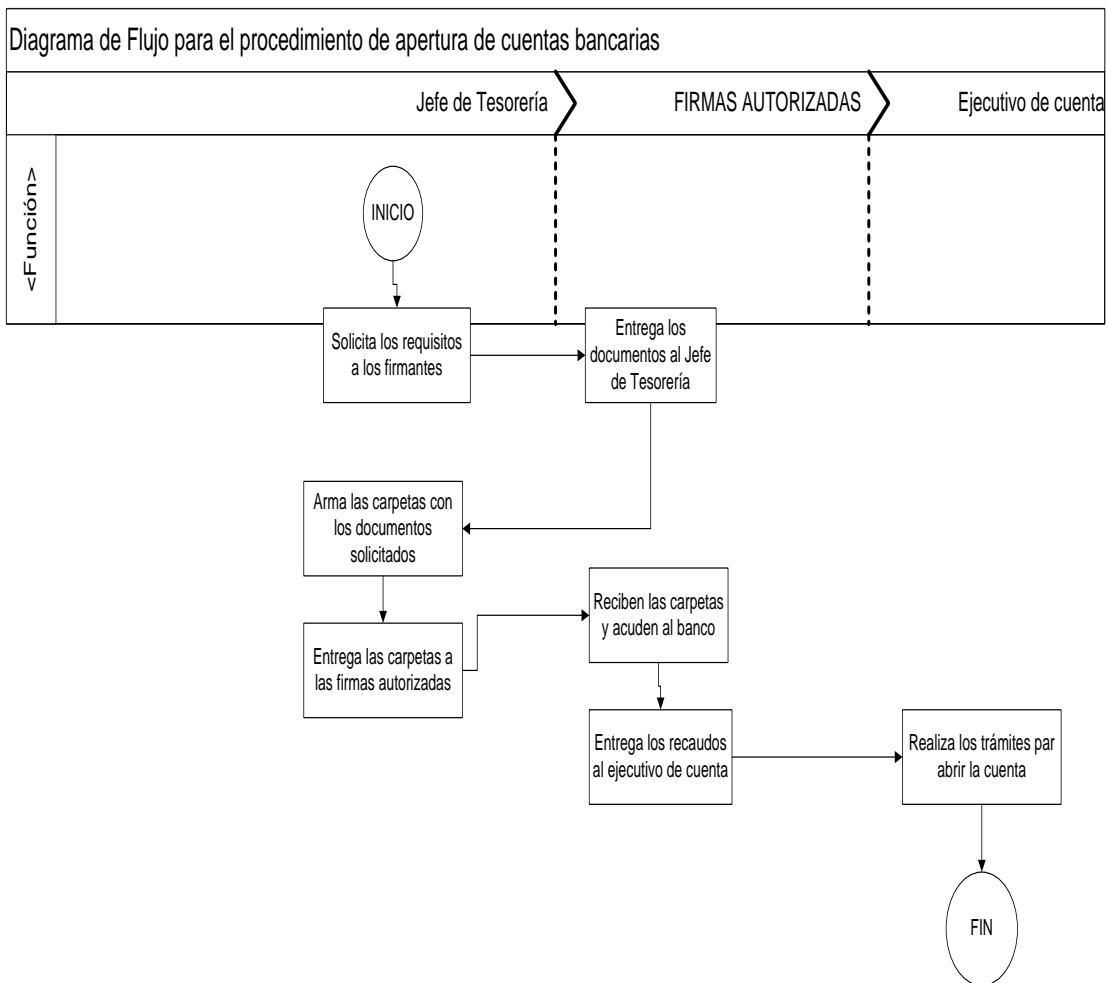



Figura N° 3: Diagrama de flujo para la apertura de cuentas bancarias

Elaborado Por:

Aprobado por:

	Manual de Procedimientos para la optimización del control interno en el Área de Tesorería	Fecha: Febrero 2017
HOJA 8 DE 42		
PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE SALDOS BANCARIOS		
<p>Nombre del Procedimiento: Control de Saldos Bancarios</p> <p>Objetivo: Asegurar el cumplimiento de las obligaciones externas e internas de la empresa; a través del control de los saldos existentes en las distintas cuentas bancarias.</p> <p>Resultado: Existencia de saldos bancarios suficientes para cumplir con las obligaciones externas e internas de la empresa.</p> <p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Los saldos bancarios deben revisarse diariamente a primera hora del día b. Cada saldo bancario debe imprimirse y archivar en una carpeta. c. Cada saldo de dinero existente en el banco, debe registrarse diariamente en el software administrativo - contable. d. Diariamente debe comunicarse los saldos bancarios al departamento de contabilidad. 		
Elaborado Por:		Aprobado por:
		Fecha: Febrero 2017



PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE SALDOS BANCARIOS

Actividad	Responsable
Solicita reporte de saldos bancarios	Jefe de Tesorería
Descarga de cada cuenta bancaria donde la empresa tenga dinero, el extracto del estado de cuenta	
Archiva los estados bancarios en una carpeta	
Recibe los estados de cuenta y registra los saldos en el software administrativo contable	
Analiza y actualiza los movimientos para determinar las partidas de tránsito con relación al saldo del día anterior	
Procede a realizar el cuadro detallado de las partidas en tránsito diferidos en el banco	
Firma los estados de cuenta, como señal de conformidad de los saldos existentes en cada una de las cuentas	
Realiza el cuadro resumen de los saldos diarios de cada institución bancaria donde la empresa tenga cuenta (Ver Cuadro N°)	
Archiva los saldos bancarios	

Elaborado Por:

Aprobado por:



PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE SALDOS BANCARIOS

Cuadro N° Resumen de los saldos bancarios

RESUMEN DE LOS SALDOS BANCARIOS					
ENTIDAD BANCARIA	SALDO (Bs.)				
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Elaborado Por			Autorizado por:		

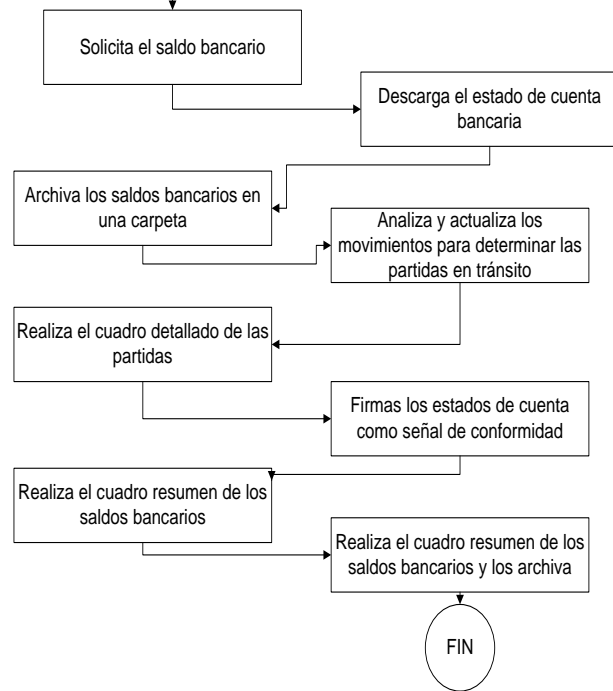
Elaborado Por:

Aprobado por:



PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE SALDOS BANCARIOS

Procedimiento para el control de saldos bancarios	
Jefe de Tesorería	
<Función>	INICIO



Elaborado Por:

Aprobado por:



PROCEDIMIENTO PARA LA SOLICITUD DE CHEQUERAS

Nombre del Procedimiento: Solicitud de Chequeras

Objetivo: Asegurar el cumplimiento de las distintas obligaciones de la empresa, a través de la solicitud de cheques.

Resultado: Ubicación de los talonarios de cheques en la caja fuerte de la empresa, hasta su entrega.

Políticas:

- a. La solicitud de cheques deberá hacerse de acuerdo al reglamento interno de la institución bancaria.
- b. Para realizar la petición de los talonarios de chequeras, se deberá emitir una carta de solicitud suscrita por las firmas autorizadas.

Elaborado Por:

Aprobado por:



PROCEDIMIENTO PARA LA SOLICITUD DE CHEQUERAS

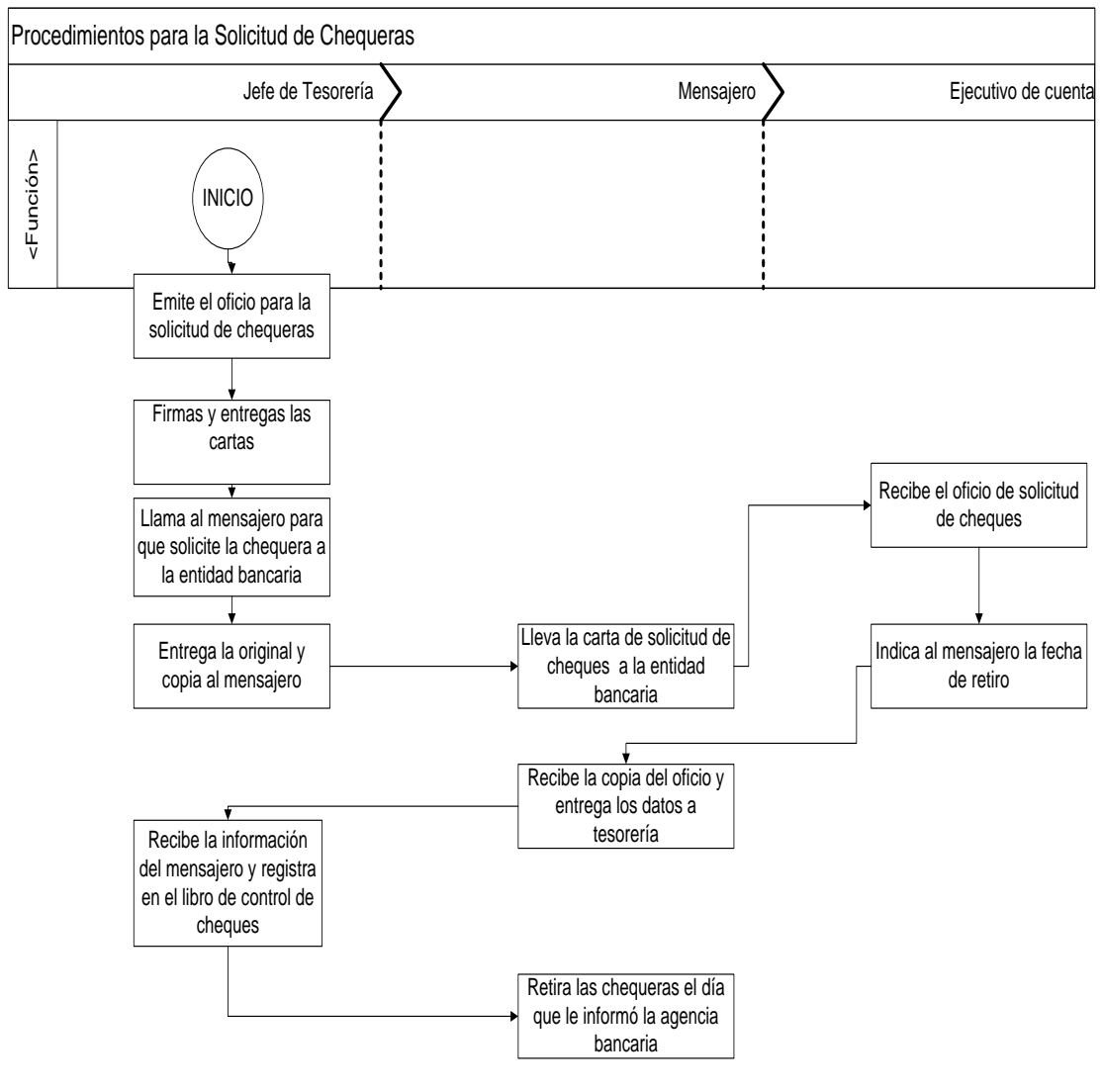
Actividad	Responsable
Emite el oficio para solicitud de chequeras en original y copia	Jefe de Tesorería
Las firma y la entrega las cartas	
Llama al mensajero y le señala que debe solicitar las chequeras a la respectiva entidad bancaria	
Le entrega el original y la copia del oficio al mensajero	
Lleva la carta de solicitud de cheque a la entidad bancaria que corresponda y solicita la chequera al ejecutivo de cuenta.	Mensajero
Recibe el oficio de solicitud de cheques en original y copia, las firma y sella y entrega la copia al mensajero	Ejecutivo de cuentas de la Institución Bancaria
Indica al mensajero la fecha de retiro, cantidad y tipo de las chequeras que se van a entregar	
Recibe la copia del oficio de solicitud de chequeras y los datos de retiro de la chequera	Mensajero
Entrega los datos a Tesorería	
Recibe la información del mensajero y la registra en el libro de control de cheques	Jefe de tesorería
El día previamente informado, retira las chequeras el día que se le indicó por la entidad bancaria	Mensajero

Elaborado Por:

Aprobado por:



PROCEDIMIENTO PARA LA SOLICITUD DE CHEQUERAS



Elaborado Por:

Aprobado por:



PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE CHEQUES

Nombre del Procedimiento: Control de Cheques

Objetivo: Mantener un control de los talonarios de cheques solicitados en la agencia bancaria

Resultado: Control de los cheques en blanco recibidos por la empresa

Políticas:

- a. El control de talonarios de cheques debe realizarse cada vez que se reciben en la empresa
- b. Debe existir un registro de cada talonario de cheques que es recibido en la empresa.

Elaborado Por:

Aprobado por:



Manual de Procedimientos
para la optimización del
control interno en el Área
de Tesorería

Fecha: Febrero 2017


HOJA 16 DE 42

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE CHEQUES

Actividad	Responsable
Revisa que cada talonario de cheques esté completo, es decir que no existan cheques faltantes en la chequera	Jefe de Tesorería
Revisa que los cheques entregados coincidan con la nota de entrega que emitió el banco.	
Registra en el formato mostrado en el cuadro N° X, la remesa de chequeras que les envió el banco, anotando para cada chequera el número de cheque con el cual comienza y con el cual termina el cuestionario	
Si está correcto guarda los cheques en la bóveda	
Si no está correcta la entrega de remesa de cheques, recibe el acta administrativa, analiza y la firma	
Verifica que el original y la copia del acta administrativa y envía el original y la copia del acta administrativa y paquete de cheques defectuosos, es enviado a la institución bancaria	

Elaborado Por:

Aprobado por:

	Manual de Procedimientos para la optimización del control interno en el Área de Tesorería	Fecha: Febrero 2017
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------

HOJA 17 DE 42

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE CHEQUES (Continuación)

Recibe el paquete de documentos, firma y sella la copia y la devuelve	Institución bancaria
Revisa los cheques defectuosos y corrige la problemática evidenciada	
Regresa al departamento de tesorería	
Recibe y revisa los cheques que reenvió la entidad bancaria	Jefe de Tesorería
Para su distribución en los departamentos: Entrega una chequera al departamento de cuentas por pagar, registrando en un formato la cantidad de chequeras entregadas con su respectiva numeración	
Recibe la chequera	Cuentas por pagar
Entrega una copia de los cheques emitidos con su respectivo monto y beneficiario a tesorería	
Realiza el registro de los cheques emitidos por cuentas por pagar y envía la relación al Jefe de Tesorería	Jefe de Tesorería
Registra en el Software Administrativo – Contable la relación de cheques emitidos por cuentas por pagar y realiza los asientos contables correspondientes	

Elaborado Por:	Aprobado por:
----------------	---------------



Manual de Procedimientos
para la optimización del
control interno en el Área
de Tesorería

Fecha: Febrero 2017

HOJA 18 DE 42

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE CHEQUES

Cuadro N° Control de chequeras recibidas

	CONTROL DE CHEQUERAS RECIBIDAS		
BANCO	Cantidad de Cheques del Talonario	Número inicial del Cheque	Número Final de Cheques
Elaborado por		Autorizado por	

Elaborado Por:

Aprobado por:

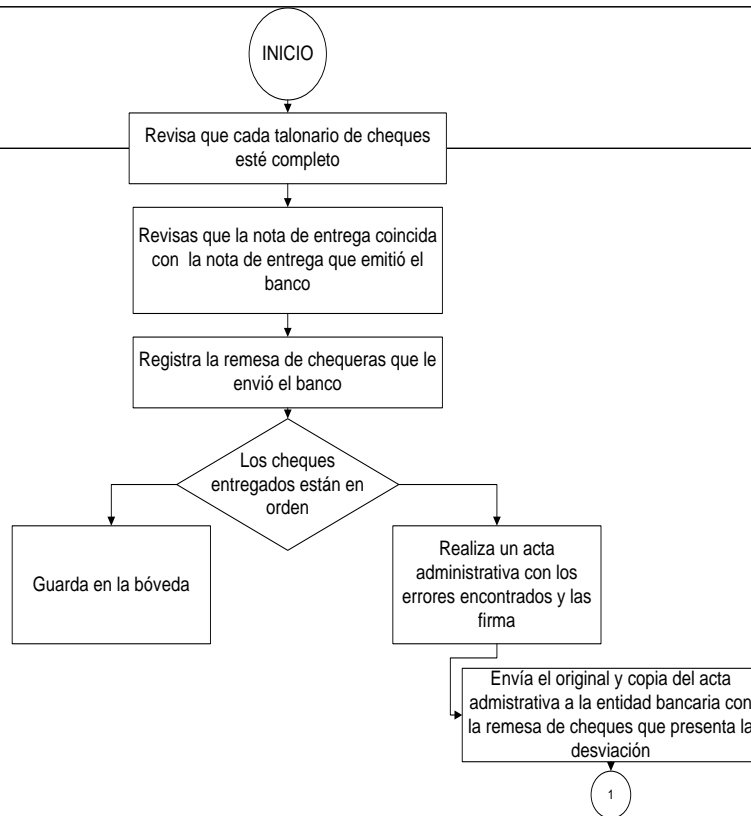


PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE CHEQUES

Procedimientos para el Control de Cheques

Jefe de Tesorería

<Función>

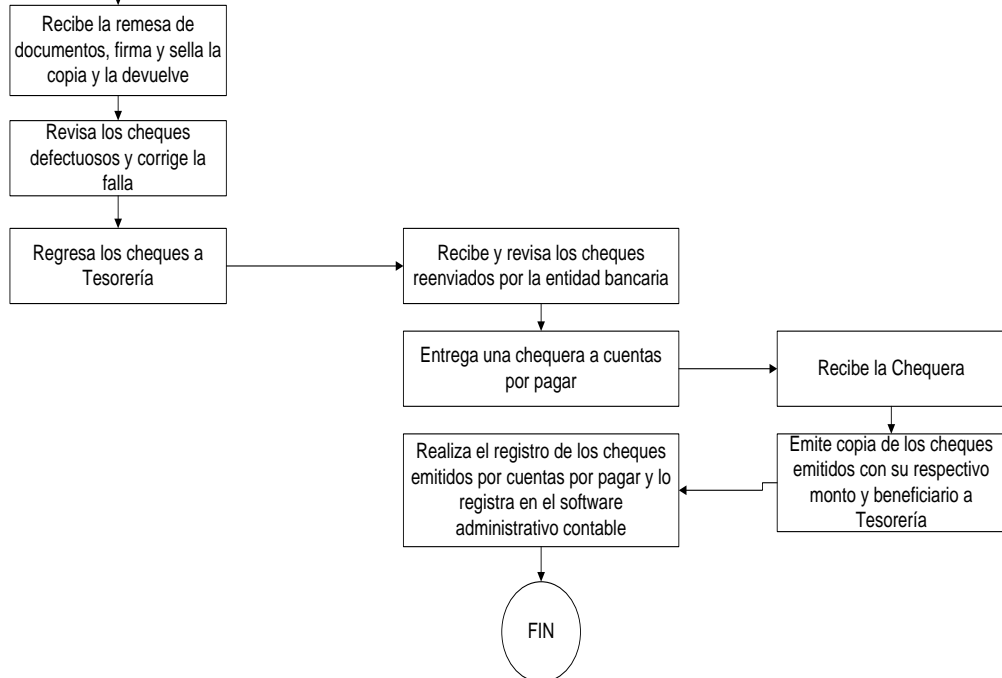
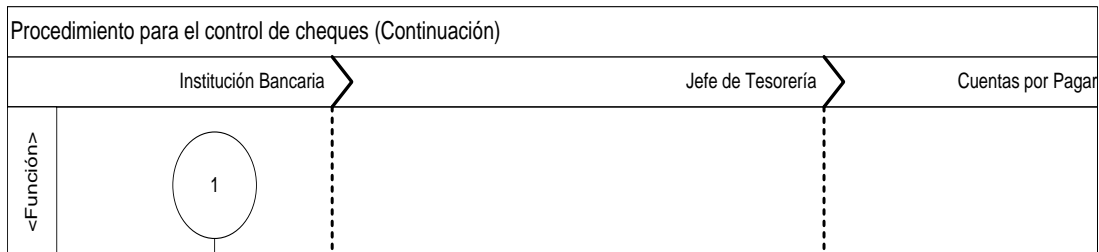


Elaborado Por:

Aprobado por



PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE CHEQUES



Elaborado Por:

Aprobado por:



PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE CHEQUES ANULADOS

Nombre del Procedimiento: Control de Cheques Anulados

Objetivo: Mantener un control de los cheques anulados

Resultado: La empresa mantiene el control y puede dar explicaciones de cada cheque anulado que se genere.

Políticas:

- a. Debe Diseñar reporte diario de los cheques anulados que se generen en la empresa
- b. Cada cheque anulado deberá llevar el sello de anulado

Elaborado Por:

Aprobado por:



Manual de Procedimientos
para la optimización del
control interno en el Área
de Tesorería

Fecha: Febrero 2017

HOJA 22 DE 42

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE CHEQUES ANULADOS

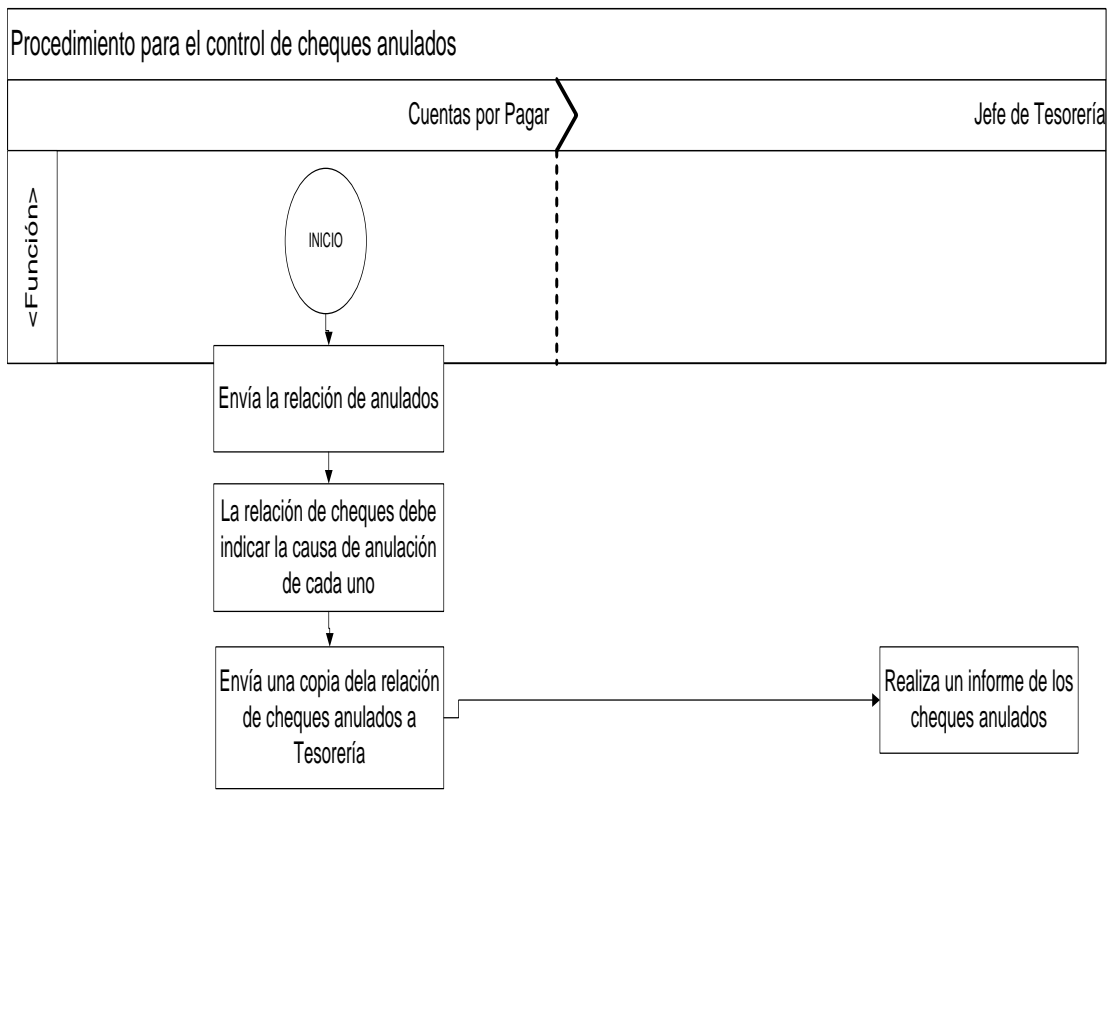
Actividad	Responsable
Envía la relación de cheques anulados	Cuentas por pagar
La relación de cheques anulados debe indicar la causa de anulación de cada uno	
Realiza un informe de los cheques anulados	Jefe de Tesorería

Elaborado Por:

Aprobado por:



PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE CHEQUES ANULADOS



Elaborado Por:

Aprobado por:



Manual de Procedimientos
para la optimización del
control interno en el Área
de Tesorería

Fecha: Febrero 2017

HOJA 24 DE 42

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LAS CONCILIACIONES BANCARIAS

Nombre del Procedimiento: Conciliaciones Bancarias

Objetivo: Comparar los valores registrados por la empresa, con los extractos que están en posesión del banco. Esto puede dar como resultado una serie de diferencias que serán debidas a múltiples circunstancias

Resultado: La relación de depósitos, transferencias, está lista diariamente para facilitar el proceso de conciliaciones bancarias.

Políticas:

- a. La relación de los cobros de las ventas debe realizarse diariamente
- a. El reporte de los cobros por ventas y los estados de cuentas deben enviarse diariamente a contabilidad.

Elaborado Por:

Aprobado por:



**PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LAS CONCILIACIONES
BANCARIAS**

Actividad	Responsable
Envía los estados de cuenta que serán utilizados para la conciliación de los movimientos registrados en las respectivas cuentas.	Institución Bancaria
Recibe los estados de cuenta del banco para su respectiva conciliación.	Jefe de Tesorería
Registra todos los depósitos de la empresa para la realización de las conciliaciones bancarias	
Transfiere al departamento de contabilidad los estados de cuentas bancarios y la relación de depósitos para la realización de la conciliación bancaria	
Realiza las conciliaciones bancarias.	Departamento de Contabilidad

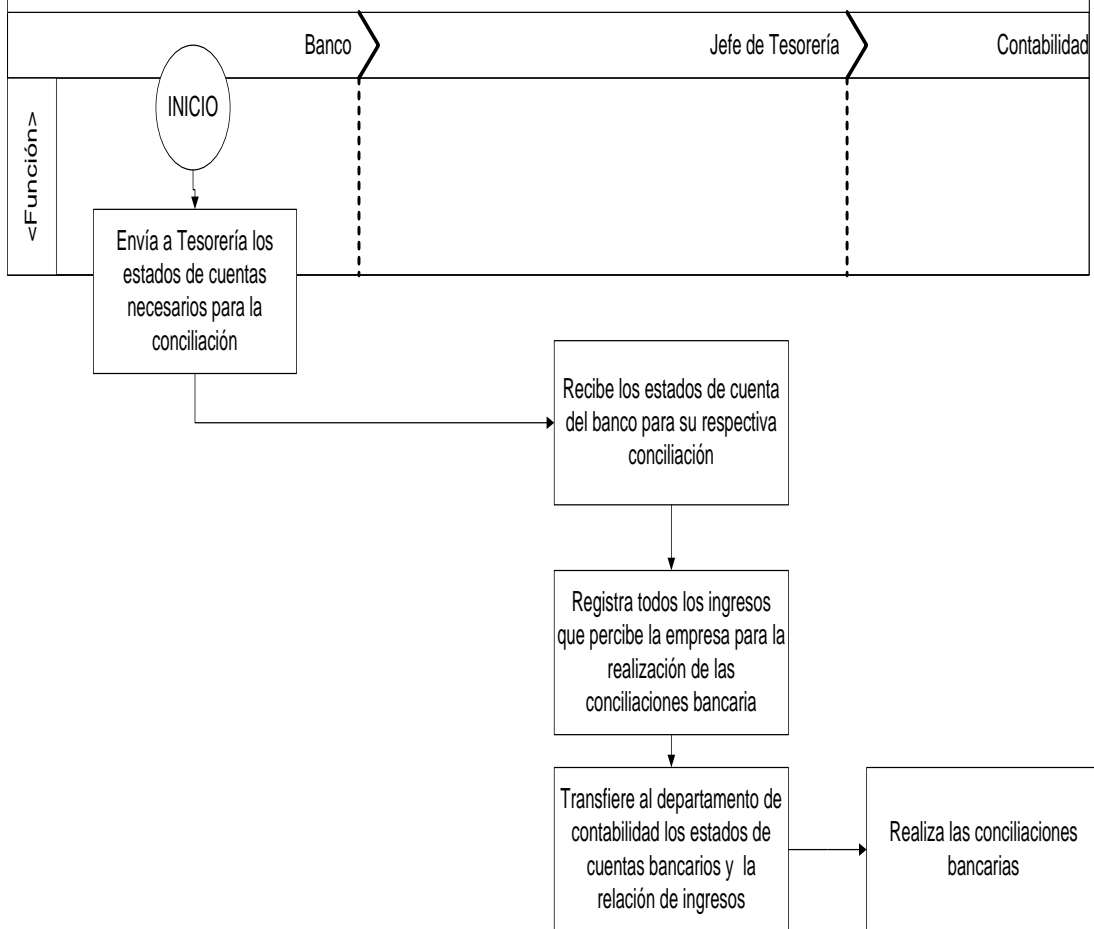
Elaborado Por:

Aprobado por:



PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LAS CONCILIACIONES BANCARIAS

Diagrama de Flujo para el Procedimiento de las Conciliaciones Bancarias



Elaborado Por:

Aprobado por:



**PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INGRESOS REALIZADOS
POR TRANSFERENCIAS, Y/O DEPOSITOS**

Nombre del Procedimiento: Control de ingresos realizados por transferencias, y/o depósitos.

Objetivo: Controlar los ingresos realizados a través de transferencias, y/o depósitos.


Resultado: Los ingresos realizados por transferencias, y/o depósitos están controlados

Políticas:

- a. Diariamente se debe generar un reporte de las transferencias bancarias realizadas
- b. Diariamente se deben enviar a contabilidad la relación de ingresos emitidos por las transferencias bancarias.
- c. Para firmar los ingresos por caja de transferencias, y/o depósitos por caja deberán anexar al formato de ingreso el original del comprobante emitido por el banco (depósitos, recibo de liquidación, transferencia firmado y sellado por el banco)

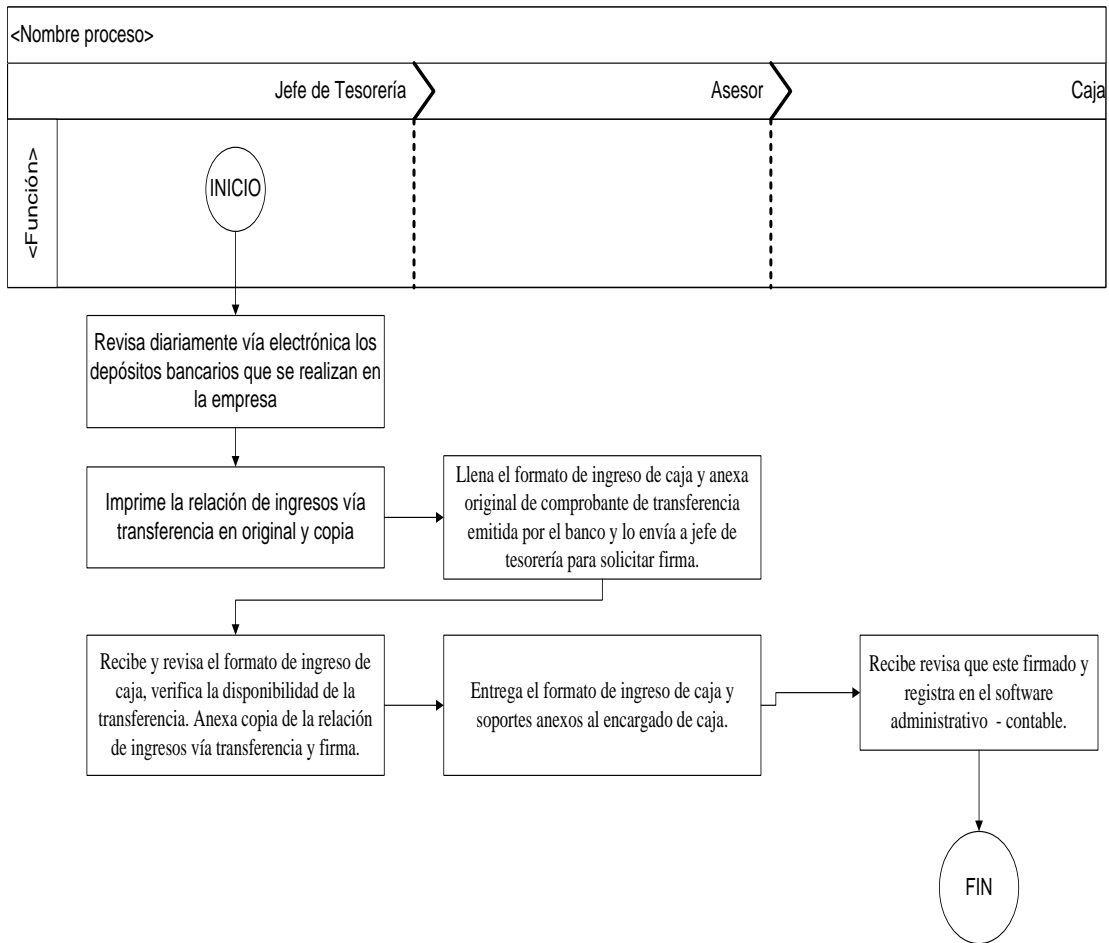
Elaborado Por:

Aprobado por:

	Manual de Procedimientos para la optimización del control interno en el Área de Tesorería	Fecha: Febrero 2017
HOJA 28 DE 42		
PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INGRESOS REALIZADOS POR TRANSFERENCIAS, Y/O DEPOSITOS		
Actividad	Responsable	
Revisa diariamente vía electrónica los depósitos bancarios que le realizan a la empresa.	Jefe de Tesorería	
Imprime la relación de ingresos vía transferencias en original y copia.		
Llena el formato de ingreso de caja y anexa original de comprobante de transferencia emitida por el banco y lo envía a jefe de tesorería para solicitar firma.	Asesor	
Recibe y revisa el formato de ingreso de caja, verifica la disponibilidad de la transferencia. Anexa copia de la relación de ingresos vía transferencia y firma.	Jefe de Tesorería	
Entrega el formato de canceladas de caja y soportes anexos al encargado de caja.	Asesor	
Recibe revisa que este firmado y registra en el software administrativo - contable.	Departamento Caja	
Elaborado Por:	Aprobado por:	
		Fecha: Febrero 2017



**PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INGRESOS REALIZADOS
POR TRANSFERENCIAS BANCARIAS**



Elaborado Por:

Aprobado por:

Fecha: Febrero 2017



**PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INGRESOS REALIZADOS
POR CAJA.**

Nombre del Procedimiento: Control de entradas de efectivo y cheques realizados por caja.

Objetivo: Controlar las entradas realizados a través de caja.

Resultado: Los ingresos realizados por caja están controlados

Políticas:

- d. Diariamente se debe generar un reporte de las entradas realizados por caja.
- e. Diariamente se deben enviar a contabilidad la relación de ingresos emitidos por caja.

Elaborado Por:

Aprobado por:

Fecha: Febrero 2017



**PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INGRESOS REALIZADOS
POR CAJA**

Actividad	Responsable
Elabora diariamente un informe con todos los recibos elaborados por el departamento de caja	Encargado de Caja
El informe debe estar acompañado de todos los soportes que aparecen en el mismo.	
Envía el informe y los soportes al departamento de tesorería	
Recibe el informe y los comprobantes provenientes del departamento de caja.	Jefe de Tesorería
Coteja la información que aparece en el informe.	
Registra la información en el sistema administrativo – contable	
Si está correcto, archiva los depósitos bancarios	
Archiva los depósitos bancarios	
Si no está correcto, realiza un acta con las observaciones y la regresa al departamento de caja	Departamento de Caja
Revisa las correcciones y reenvía a Tesorería	

Elaborado Por:

Aprobado por:



Manual de Procedimientos
para la optimización del
control interno en el Área
de Tesorería

Fecha: Febrero 2017

HOJA 32 DE 42

**PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INGRESOS REALIZADOS
POR CAJA.**

Cuadro N° Relación Diaria de Ingresos en Caja

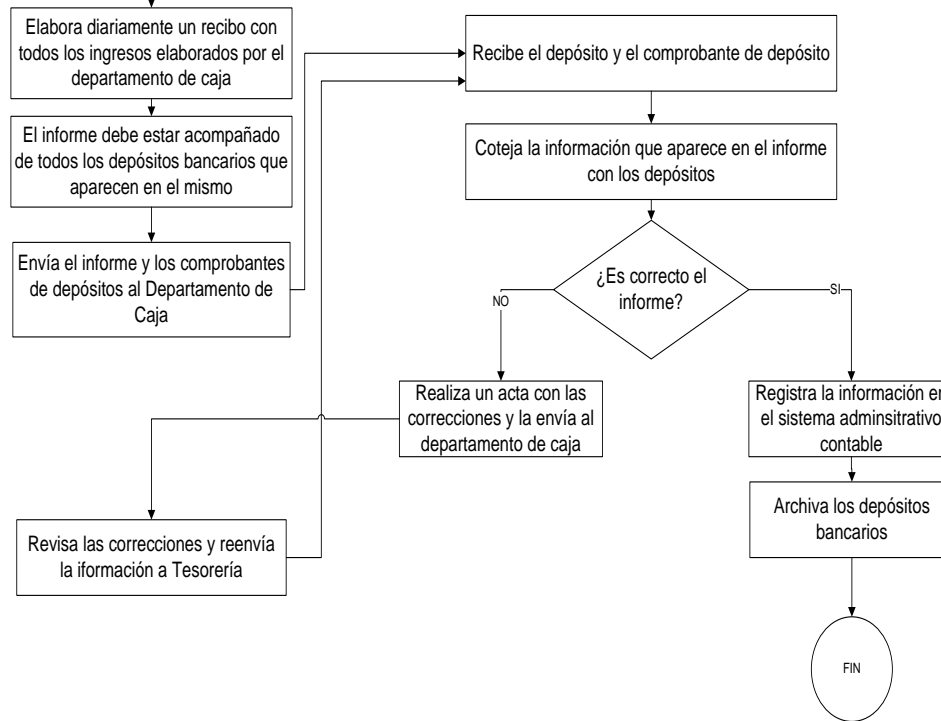
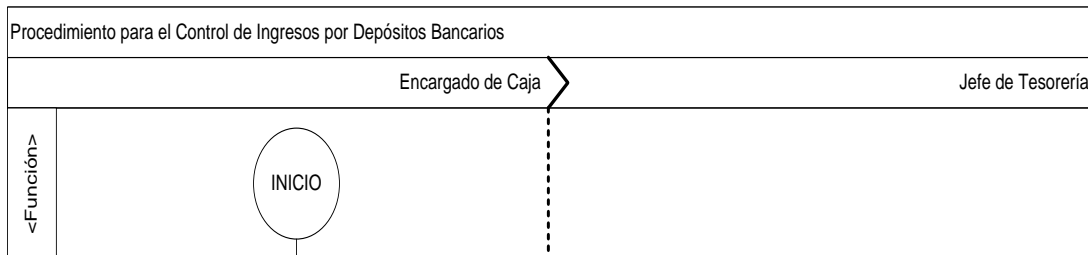
CONTROL DE INGRESOS EN CAJA				
Fecha / /				
BANCO	N° Recibo	Departamento	Cantidad (Bs.)	Concepto
Elaborado por		Autorizado por:		

Elaborado Por:

Aprobado por:



**PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE ENTRADAS DE EFECTIVO Y
CHEQUES REALIZADOS POR CAJA**



Elaborado Por:

Aprobado por:



Manual de Procedimientos
para la optimización del
control interno en el Área
de Tesorería

Fecha: Febrero 2017

HOJA 34 DE 42

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INGRESOS REALIZADOS POR CHEQUES

Nombre del Procedimiento: Control de cobros, efectivos, cheques realizados.

Objetivo: Controlar los ingresos realizados a través de cheques

Resultado: Las entradas realizados por cheques están controlados

Políticas:

- a. Diariamente se debe generar un reporte de los cheques.
- b. Diariamente se deben enviar a contabilidad la relación de ingresos emitidos por los cheques

Elaborado Por:

Aprobado por:



**PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INGRESOS REALIZADOS
POR CHEQUES**

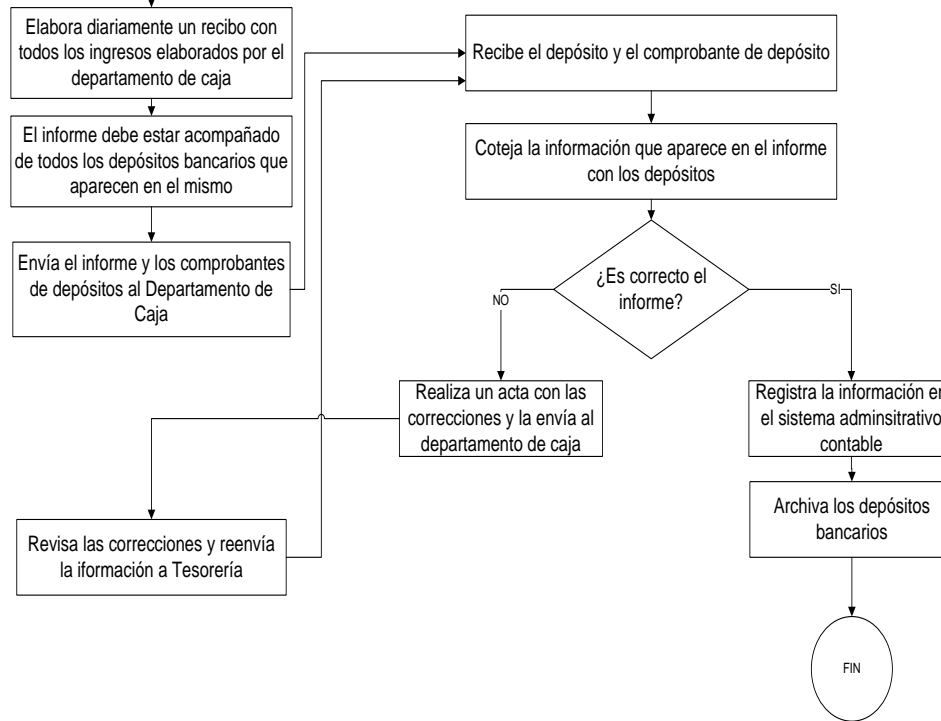
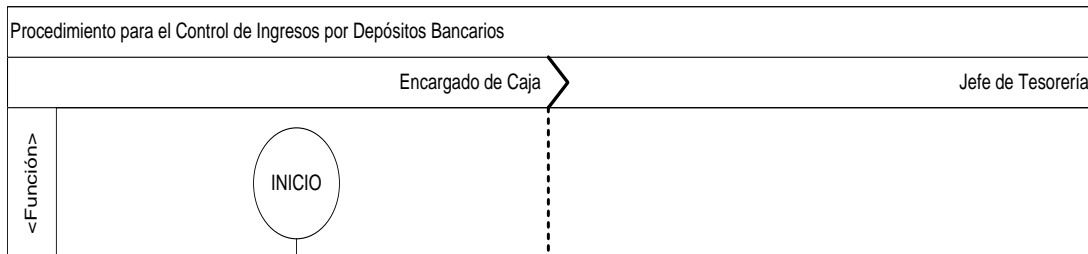
Actividad	Responsable
Recibe los pagos en cheques por parte de los clientes	Encargado de Caja
Registra en el formato correspondiente el número de cheque, banco, cantidad y concepto	
Elabora una carpeta que contenga el registro de los cheques del día, los cheques recibidos y el soporte de los mismos	
Envía la carpeta al jefe de tesorería	
Recibe la relación de los cheques recibidos del día	Jefe de Tesorería
Comprueba que la información recibida del departamento de caja esté correcta	
Si está correcta: registra la información en el software administrativo – contable	
Realiza el procedimiento para el depósitos de cheques	
Envía los datos al departamento de contabilidad	
Si no está correcta: Realiza un acta con las observaciones correspondientes y reenvía la carpeta al departamento de caja	Encargado de Caja
Revisa y corrige las observaciones	
Reenvía la información a Tesorería	

Elaborado Por:

Aprobado por



PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INGRESOS REALIZADOS POR CAJA



Elaborado Por:

Aprobado por:



Manual de Procedimientos
para la optimización del
control interno en el Área
de Tesorería

Fecha: Febrero 2017

HOJA 37 DE 42

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE PAGOS REALIZADOS POR CAJA CHICA

Nombre del Procedimiento: Control de pagos realizados por caja chica.

Objetivo: Controlar los pagos realizados por caja chica.

Resultado: Los pagos realizados por caja chica están controlados

Políticas:

- a. Diariamente se debe generar un reporte de los cheques depositados

Diariamente se deben enviar a contabilidad la relación de entadas emitidas por los cheques depositados.

Elaborado Por:

Aprobado por:



**PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GASTOS REALIZADOS POR
CAJA CHICA**

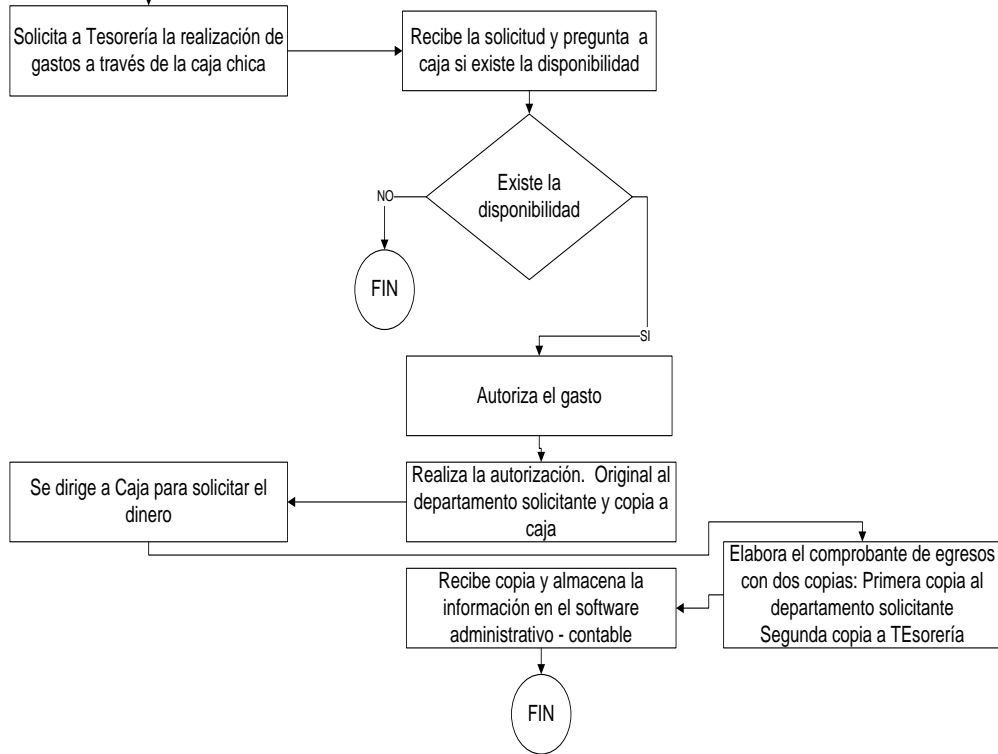
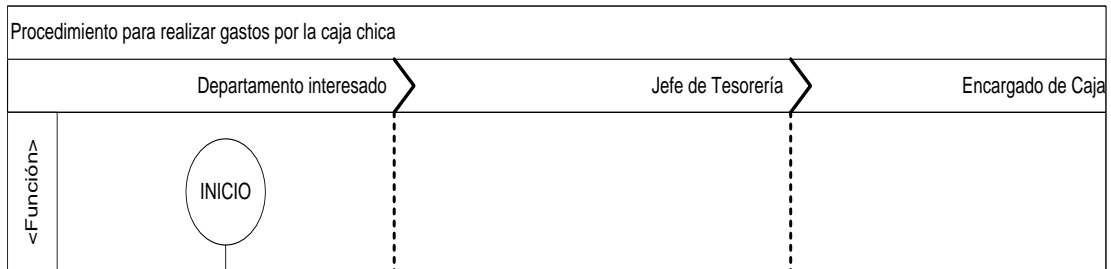
Actividad	Responsable
Solicita al Departamento de tesorería la realización de un pago a través de la caja chica	Departamento interesado
Recibe la solicitud y pregunta al encargado de caja chica sobre la disponibilidad de dinero	Jefe de Tesorería
Verifica si existe la disponibilidad de dinero	Encargado de caja chica
Confirma al Jefe de Tesorería sobre la disponibilidad o no del dinero	
Si existe disponibilidad autoriza el pago	Jefe de Tesorería
Elabora la autorización del pago con copia: la original la envía al departamento que realiza la solicitud	
La copia al encargado de caja	
Persona que solicita el pago se dirige al departamento de caja para retirar el dinero con la autorización del jefe de tesorería	Departamento interesado
Elabora el comprobante de egresos con dos copias: original para el solicitante, segunda copia para tesorería, tercera copia para su control	Encargado de caja chica
Envía la copia al jefe de tesorería	
Recibe la copia y registra la información en el software administrativo contable.	Jefe de Tesorería

Elaborado Por:

Aprobado por:



PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GASTOS REALIZADOS POR CAJA CHICA



Elaborado Por:

Aprobado por:



Manual de Procedimientos
para la optimización del
control interno en el Área
de Tesorería

Fecha: Febrero 2017

HOJA 40 DE 42

PROCEDIMIENTO PARA LA REPOSICIÓN DE CAJA CHICA

Nombre del Procedimiento: Control de reposición de caja chica

Objetivo: Asegurar la reposición de caja chica

Resultado: Existencia permanente de dinero en la caja chica

Políticas:

- a. El encargado de caja chica debe estar vigilante a que los gastos no excedan al porcentaje máximo permitido
- b. El encargado de caja chica, debe poseer un estricto control de la documentación para poder justificar todos los gastos que se han realizado a través de la caja chica.

Elaborado Por:

Aprobado por:



PROCEDIMIENTO PARA LA REPOSICIÓN DE CAJA CHICA

Actividad	Responsable
Verifica que los egresos hayan superado el 75% de monto asignado.	Encargado de Caja
De haberlos superado, prepara realiza un resumen de los gastos realizados por caja chica y lo presenta al departamento de contabilidad	
Recibe el recibe el resumen de caja chica	Departamento de Contabilidad
Revisa la documentación, verificando que no haya documentos con fecha anterior a la última reposición, ni posteriores a la solicitud de reposición del fondo.	
Si está correcto: Realiza la reposición del fondo, elaborando un recibo con original y copia	
Recibe el fondo de reposición, firma la original y copia.	Encargado de Caja
Se queda con la original del recibo y envía la copia firmada y sellada al departamento de contabilidad	
Si no está correcto: Realiza un informe con los errores encontrados y devuelve la información a caja para que sean corregidos.	Departamento de Contabilidad
Recibe el acta con los errores y la documentación	Encargado de Caja
Corrige los errores y lo reenvía a contabilidad	

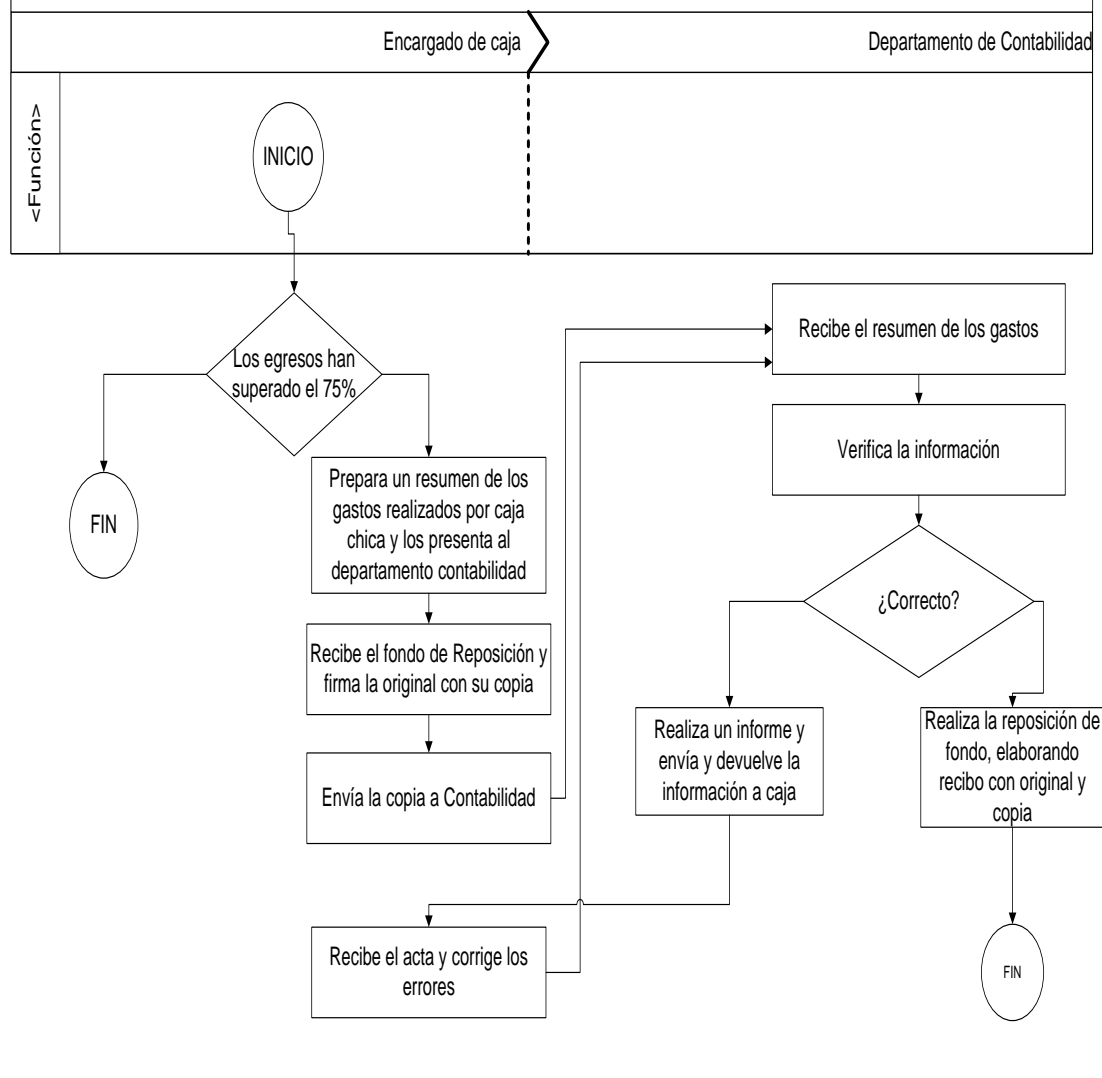
Elaborado Por:

Aprobado por:



PROCEDIMIENTO PARA LA REPOSICIÓN DE CAJA CHICA

Diagrama de Flujo para el procedimiento Reposición de Caja Chica



Elaborado Por:

Aprobado por:

CONCLUSIONES

Toda las empresas tienen la necesidad de documentar o soportar todas las operaciones y transacciones que se realizan, para llevar a cabo esta tarea los gerentes disponen de herramientas denominadas manual de normas y procedimientos, la cual tienen como objetivo sistematizar las relaciones entre los integrantes de las organizaciones, instruir a sus empleados y servir de guía en la ejecución del trabajo.

Este manual va a permitir optimizar el control interno en todas las operaciones del área de tesorería, describiendo los procesos y normas del departamento el cual representa una herramienta fundamental para la toma de decisiones. Además deberá ser utilizado como guía para el trabajo, con la finalidad de optimizar sus procedimientos y de esta forma mejorar su calidad su calidad de trabajo, ayudando al departamento de tesorería al éxito del control interno.

Además el manual establecerá los procedimientos que deben ejecutarse para llevar a cabo el desarrollo de sus actividades por lo tanto deben actualizarse oportunamente para informar los cambios que realicen. Su función es informar al personal respecto como deben hacerse cada operación del área de tesorería.

RECOMENDACIONES

- § Realizar manuales en todos los departamentos de la empresa.
- § Dar a conocer a todo el personal involucrado, el contenido del manual para así garantizar que el proceso se cumpla de acuerdo a lo establecido.
- § Involucrar a todo el personal dentro de este proceso de elaboración de normas y procedimientos.
- § Hacer revisiones periódicas al manual para ver si cumple con las expectativas planteadas, con el fin de ajustar a adaptarlos al proceso actual.
- § Promover dentro de la organización el respeto a las normas y procedimientos establecidos en el manual.
- § Llevar un seguimiento y control interno de los procesos establecidos en el área de tesorería a fin de garantizar que la información suministrada sea confiable y oportuna.
- § Puesta en marcha de la propuesta planteada, ya que permitirán que todas las operaciones del área de tesorería para optimizar su funcionamiento.

REFERENCIAS

Bibliográficas:

ARIAS, FIDIAS G. (2013). Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. (5ª ed.) Caracas: Episteme

ALVAREZ PEÑA, MIGDALIA (2012) Otros Conceptos de Finanzas.

CEPEDA, GUSTAVO (2012) Auditoría y Control Interno. Editorial Emma Arizo Herrera. Colombia

BUSINESSCOL.COM (2011) Diccionario Glosario Administrativo y Marketing.

BRITO, J (2011) Contabilidad de Básica e Intermedia. Segunda Edición. Ediciones Centro de Contadores.

GIOVANNY E. GOMEZ (2011) Auditoría y Control Interno.

GITMAN, LAWRENCE (2011) Fundamentos de Administración Financiera. Tomo I Editorial MES.

ROCIO PAZMIÑO, ACOSTA. (2012) Eco del Contador.

SABINO, CARLOS (2010) Diccionario de Economía y Finanzas. Panapo. Caracas.

Tesis de Grado:

ALBURGUEZ, JESSIKA (2012) Manual de Normas y Procedimientos para Optimizar el Control Interno de las Conciliaciones bancarias de la Empresa Orval, S.A. Informe de Pasantía. Universidad José Antonio Páez. Trabajo no publicado.

GARCIA, ANGELICA (2013) Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos para el Mejoramiento del Control Interno de Caja Chica. Informe de Pasantía. Universidad José Antonio Páez. Trabajo no publicado.

GONZALEZ, BEATRIZ (2012) Manual de procedimientos Para la Elaboración y Proyección del Presupuesto de Flujo de Caja Correspondiente a los Movimientos Financieros del Departamento de Tesorería de Cartón de Venezuela, S.A. Informe de Pasantía. Universidad José Antonio Páez. Trabajo no publicado.

SANZ, FERNANDO (2011) Procedimientos Para el Manejo de Caja Chica en los Diferentes Departamentos de la Empresa C.A. Venezolana de Pinturas. Informe de Pasantía. Universidad José Antonio Páez. Trabajo no publicado.

ANEXOS

(ANEXO A)
CUESTIONARIO

El presente instrumento tiene como objetivo recabar información sobre una serie de aspectos relacionados a las actividades que se desarrollan en el área de tesorería de empresa **PROAGRO, C.A.**, para conocer la situación actual.

Se le agradece su valiosa colaboración al contestar las preguntas de forma objetiva.

Lea cuidadosamente y marque con una equis (x) la alternativa que considera correcta, recuerde solo debe dar una prepuesta.

1. ¿Existe un manual de normas y procedimientos del área de tesorería?

SI

NO

2. ¿Sabe usted cuales son los pasos que debe seguir para ingresar por caja los pagos realizados a través de transferencias, liquidaciones y/o depósitos bancarios?

SI

NO

3. ¿Se encuentran establecidos por escrito los pasos a seguir para solicitar la cancelación de gastos por caja chica?

SI

NO

4. ¿Considera usted que se cumplen los controles internos en el área de tesorería?

SI

NO

5. ¿Cree usted que el control interno que se lleva a cabo actualmente en el departamento de tesorería es el adecuado?

SI NO

6. ¿Considera usted que el tipo de comunicación que se maneja entre el Dpto. de Tesorería y los demás departamentos es efectiva?

SI NO

7. ¿Considera usted que funciona eficientemente el área de tesorería?

SI NO

8. ¿Cree usted que el desarrollo las actividades relacionadas con el área de tesorería se ven afectada debido a que el personal no conoce el procedimiento ni los controles internos que deben seguir?

SI NO

9. ¿Cree usted que es necesario que la empresa realice un programa de control interno para el área de tesorería?

SI NO

10. ¿Cree necesario desarrollar un manual de normas y procedimientos del control interno del área de tesorería?

SI NO