

OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE TESORERÍA Y LA IMPORTANCIA DEL
CONTROL INTERNO EN EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA
ASCENCIO JIMENEZ ASESORES SAS.

Yusmary Fiorella Castro Morales¹

Luz Elena López Colón²

RESUMEN

El control interno dentro de las organizaciones es fundamental para garantizar el buen desarrollo de estas, basándose en procesos eficientes. Dentro de una empresa es fundamental que en el área de tesorería funcionen todos los procesos de forma correcta y se obtengan resultados satisfactorios que contribuyan al crecimiento de la misma.

El éxito de las organizaciones está guiado tanto de la planificación estratégica como del control interno que se implemente, ya que permite medir la eficiencia de los procesos, detectar errores y minimizar riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos. La realidad es que no todas las empresas lo aplican, ya sea por desconocimiento o por falta de recursos, es por eso que se propone una mejora al sistema de control interno del área administrativa y financiera de la empresa Asencio Jiménez Asesores S.A.S, debido a que se encontraron falencias de auditoría interna.

El crecimiento que ha experimentado Asencio Jiménez Asesores S.A.S. en los últimos años, obliga a su gerente a proteger los recursos; labor que se dificulta teniendo en cuenta que la

¹ Estudiantes de la especialización Revisoría Fiscal y Auditoría Forense, Fundación Universitaria del Área Andina. ycastro95@estudiantes.areandina.edu.co.

² Estudiantes de la especialización Revisoría Fiscal y Auditoría Forense, Fundación Universitaria del Área Andina. llopez328@estudiantes.areandina.edu.co.

empresa carece de políticas, procedimientos y controles que integren un sistema capaz de mitigar los riesgos que amenazan a la compañía.

Con este documento se pretende realizar una mejora al sistema de control interno, a través, del modelo COSO, donde se den posibles soluciones que ayuden a la buena gestión, marcar las pautas necesarias que permitan materializar los controles adecuados que faciliten la ejecución de sus actividades de la manera más segura, así como la maximización de los recursos con el mayor grado de eficiencia, obteniendo como resultado la elaboración de manuales de funciones y procedimientos del área de tesorería.

Palabras Claves: (M41) Tesorería, (M42) control interno, riesgos, manuales, COSO.

PLANTEAMIENTO

En la actualidad, los cambios de los mercados modernos y las exigencias empresariales a nivel de competitividad son la base fundamental para la implementación de controles en las diferentes áreas de las empresas pequeñas y medianas (Pymes), de modo que se puedan cumplir con los objetivos propuestos en su misión y visión (Romero Basto & Rubiano, 2018).

El presente documento expone mejorar el sistema de control interno del área de tesorería de la compañía Ascencio Jiménez Asesores S.A.S., área que se enlaza directamente con los departamentos administrativo, contable y financiero, puesto que su objetivo es encontrar una herramienta útil para la toma de decisiones por parte la gerencia. De este modo, se podrían aplicar los controles y monitorear los procesos que los empleados lleven a cabo.

La importancia de tener un sistema de control interno en las diferentes organizaciones, sean grandes o pequeñas, radica en la necesidad de que reflejen una estructura administrativa y contable

que alcance el grado de confiabilidad de registros de los documentos, con sus procedimientos de acuerdo con cada función de las diferentes áreas. Es importante resaltar, igualmente, la necesidad en la administración y/o organización que el empresario decida tomar como referencia, para que en algún momento puedan llegar a implementarse las diferentes herramientas del control interno para salvaguardar los recursos de la empresa (Romero Basto & Rubiano, 2018).

El área de tesorería es uno de los componentes administrativos más importantes de la compañía ya que permite el seguimiento al cobro de la cartera y la facturación de los diferentes servicios que se prestan, es por esto que el ambiente de control es el soporte fundamental para un buen desarrollo del sistema de control interno por cuanto es el pilar fuerte donde se incluyen los valores institucionales, normas, capacitación e idoneidad del grupo entrenado para dicha tarea, por tal motivo las personas deben responsabilizarse con gusto y ejercer la actividad siguiendo los lineamientos de la Compañía.

De acuerdo a lo anterior, se elige la evaluación con base en el modelo COSO, tomando en cuenta que los planteamientos del mismo son producto de una exhaustiva investigación por parte de Organismos profesionales de Estados Unidos de América de reconocimiento internacional, quienes proponen que toda la estructura, actividades y control de una empresa parten de la ética y esta debe ser la base de los objetivos organizacionales, de esta manera se puede garantizar que se reduzcan los riesgos inherentes a cualquier organización, como por ejemplo pérdidas económicas, de imagen o de mercado.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Considerando el análisis DOFA que se realizó a la compañía ASCENCIO JIMENEZ ASESORES S.A.S., se identificaron unas debilidades y fortalezas relacionadas con el sistema de control interno, tales como:

- No hay responsabilidades definidas para el área administrativa de la organización.
- Las tareas son asignadas por el gerente según la necesidad del momento, generando retrasos en el seguimiento de la cartera, afectando así la liquidez de la compañía.
- No se facturan todos los servicios prestados.
- No se controlan las consignaciones recibidas por parte de los clientes para realizar los pagos a terceros (Ej.: Pago de impuestos y seguridad social).

La identificación de los factores de riesgo más importantes y su evaluación, pueden involucrar por ejemplo: los errores en decisiones por utilizar información incorrecta o desactualizada, registros contables no confiables, negligencia en la protección de activos, desinterés por el cumplimiento de planes, políticas y procedimientos establecidos, adquisición de recursos en base a prácticas antieconómicas o utilizarlos en forma ineficiente, así como actitudes manifiestas de incumplimiento de leyes. Es por esto por lo que se justifica que la elaboración de los manuales de funciones y procedimientos podrá fortalecer el ambiente de control, de gestión de riesgos, de información y comunicación y de supervisión.

Sin embargo, para que el plan de mejoramiento tenga éxito requiere del compromiso colectivo.

ANALISIS Y RESULTADOS DEL ÁREA DE TESORERIA

La implementación del modelo COSO en la evaluación del control interno, genera beneficios, evita riesgos, revela fraudes y contribuye a la eficiencia deseada en los controles de la organización. Así mismo se considera su aplicación como estrategia para identificar eventos potenciales, proporcionando una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad (Auditool, 2014).

El modelo de control interno elegido, está integrado por componentes, que para este caso son cinco: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y por ultimo supervisión y seguimiento, los cuales garantizan el cumplimiento de los objetivos institucionales de una forma eficaz y eficiente, optimizando los recursos existentes, minimizando riesgos, evitando su materialización, evaluando y analizando el impacto que tendrían dentro de cada una de las actividades de los procesos afectados y por consiguiente, las repercusiones de estos eventos adversos sobre la compañía en general, dada la visión global que se obtiene al implementar un modelo de control interno al interior de la organización.

Dentro de los principales beneficios que se pueden alcanzar con la implementación de estos procesos, se destacan la optimización de los recursos tanto físicos como económicos y de talento humano existentes en las compañías, independientemente del sector en el cual desarrolle sus actividades empresariales, recursos que también cobran una gran relevancia a nivel de alta dirección, con el fin de brindar herramientas adecuadas para la generación e implementación de estrategias que permitan un aumento significativo en la producción de bienes o servicios en cada una de los departamentos del ente económico.

1.1 Ambiente de control

Marca la base del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. (Orellana Flores, 2002).

El ambiente de control es la piedra angular de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Asimismo, el ambiente de control da el tono de una organización, donde la administración asigna autoridad y responsabilidad. (Orellana Flores, 2002)

En esencia, este componente es el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes, siendo a su vez indispensable para la realización de los objetivos de control de una organización. (Estupiñán Gaitán, 2006)

Por otra parte, (Lopez B. &., 2007) mencionan que el ambiente de control constituye las pautas de comportamiento en una organización y las formas cómo los directivos trazan las políticas para influenciar el control de la gente.

De esta forma, lo trascendente de cualquier negocio es su gente, sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia. (Hurtado N. , 2012)

En ASCENCIO JIMENEZ ASESORES S.A.S., se diagnosticó sobre el ambiente de control lo siguiente:

- Integridad y valores éticos: Existe falta de compromiso en las actividades, esto se pueden considerar como un obstáculo en la consecución de objetivos, dado que para ello se requiere de actitud, entusiasmo, entre otros aspectos.
- Estructura organizacional: La gerencia reconoce que en los últimos años no se administra bien el tiempo; la estructura organizacional también debe ir encaminada al cumplimiento y gestión del tiempo, ya que la mala administración entorpece el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.2 Evaluación de riesgos

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a una entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. (Auditool, 2014).

Identificación de riesgos

Los riesgos internos y externos significativos encarados por una organización que tiene incidencia en el logro de sus objetivos deben ser identificados y evaluados.

La identificación de los factores de riesgo más importantes y su evaluación, pueden involucrar por ejemplo: los errores en decisiones por utilizar información incorrecta o desactualizada, registros contables no confiables, negligencia en la protección de activos, desinterés por el cumplimiento de planes, políticas y procedimientos establecidos, adquisición de recursos en base a prácticas antieconómicas o utilizarlos en forma ineficiente, así como actitudes manifiestas de incumplimiento de leyes y regulaciones.

Tabla 1

Matriz de riesgos área de tesorería- Ascencio Jiménez Asesores

No.	Riesgo	Respuesta al riesgo	Controles	Valoración de riesgos	Impacto	Probabilidad	Responsables
1	No hay responsabilidades definidas para el área administrativa de la organización, las tareas son asignadas por el gerente según la necesidad del momento, esta situación genera retrasos en el seguimiento de la cartera, afectando la liquidez de la compañía.	Reducirlo	Elaborar manuales de funciones y procedimientos que permitan asignar las responsabilidades del cargo	Inherente	Alto	Alta	Gerente, Asistente administrativa
2	No hay seguimiento en el recaudo de la cartera.	Reducirlo		Inherente	Medio	Alta	
3	No se facturan todos los servicios prestados.	Reducirlo		Inherente	Alto	Alta	
4	No se controlan las consignaciones recibidas por parte de los clientes para realizar los pagos a terceros (Ej.: Pago de impuestos y seguridad social)	Reducirlo		Inherente	Alto	Alta	

Nota. Fuente: Propia

Tabla 2

Matriz probabilidad e impacto.

PROBABILIDAD				
Alto	3	Riesgo moderado	Riesgo importante	Riesgo importante
				1 3 4
Medio	2	Riesgo tolerable	Riesgo moderado	Riesgo importante
			2	
Bajo	1	Riesgo aceptable	Riesgo tolerable	Riesgo Moderado
		1	2	3
IMPACTO		Bajo	Medio	Alto

Nota. Fuente: Propia

2.3 Información y comunicación.

En este tipo de empresa es clave la comunicación para el logro de los objetivos, ya que permite a todos los niveles de la organización estar alineados a las directrices de la alta dirección, además la información es clave en la entidad para ejercer las responsabilidades de control interno en soporte del logro de objetivos. La comunicación ocurre tanto interna como externamente y provee a la organización con la información necesaria para la realización de los controles diariamente.

En ASCENCIO JIMENEZ ASESORES S.A.S., se diagnosticó sobre el componente de información y comunicación lo siguiente:

- Falta de comunicación en las actividades asignadas al área de tesorería, para mejorarlo se debe entregar al personal el manual de funciones y procedimientos.

- No es solicitada a las otras áreas la información necesaria para la emisión de las facturas de venta, para mejorarla se debe elaborar y socializar una lista de chequeo con los servicios prestados a los clientes.

2.4 Métodos de Comunicación

Tanto la claridad como la efectividad de la comunicación aseguran que el mensaje haya sido recibido. Existen formas de comunicación más efectivas que otras, por esta razón es necesario una evaluación continua para determinar si las comunicaciones son efectivas o no. La empresa seleccionará de estas alternativas las más convenientes para realizar el proceso de comunicación, teniendo en cuenta la efectividad, la oportunidad y la relación costo beneficio. (Auditool, 2015)

En ASCENCIO JIMENEZ ASESORES S.A.S., se diagnosticó sobre el componente de comunicación lo siguiente:

- Falta de competencias para el cargo, se propone que cada vez que se inicie selección de personal para un cargo se deberá hacer lista de verificación de la información a solicitar: Hoja de vida, certificados de estudios, certificados laborales, certificados de antecedentes, entre otros.
- Incumplimiento de las obligaciones laborales, se propone semanalmente se deberá verificar el cumplimiento de las obligaciones de cada cargo.

2.5 Monitoreo

Todo el proceso debe ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo. La empresa seleccionará, desarrollará y realizará evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando.

Tabla 3*Matriz monitoreo- Ascencio Jiménez Asesores*

Factor	Periodicidad	Información mínima.
No se realizan procesos de retroalimentación sobre las actividades ejecutadas deficientemente.	Mensual	Capacitar oportunamente a los empleados.
No se revisa en los informes mensuales de los clientes la causación de los servicios prestados por la compañía	Mensual	Implementar mecanismos periódicos de monitoreo y control permanente de los factores que tengan un alto potencial de pérdida para la empresa

Nota. Fuente: Propia

CONCLUSIÓN

Durante el desarrollo de sus operaciones comerciales, las empresas de hoy se exponen a que se presenten diferentes tipos de riesgos, tanto en las áreas administrativas y operativas como a nivel general. En ocasiones, dichos riesgos no son fáciles de prevenir, más cuando no se tienen controles y seguimientos en las empresas. Por ello, se debe hacer un adecuado seguimiento y evaluación para minimizarlos (Romero Basto & Rubiano, 2018).

Para Ascencio Jiménez Asesores S.A.S, la creación de manuales de procesos y procedimientos al área de tesorería busca mejorar el sistema de control interno con el objetivo de suministrar todos los equipos y herramientas necesarias a los colaboradores para desempeñar su trabajo en forma eficiente, cumpliendo con estándares de calidad, seguridad y la prestación del servicio generaría una ventaja competitiva a nivel local.

A nivel laboral permite mejorar las condiciones laborales de los colaboradores, ya que se definen las funciones de los cargos, optimizando los procesos e incrementando la productividad interna, destacando que es indispensable cumplir cada proceso como ha sido desarrollado. En lo

económico, se estimula el desarrollo de la empresa, se mantiene la salud financiera y se proyecta la búsqueda de nuevos clientes a la organización, para incrementar las ventas. En cuanto a la gestión administrativa esta genera una gran iniciativa para organizar el proceso de tesorería por medio de documentos internos que dan eficiencia a este procedimiento. Además, contribuye a la búsqueda de soluciones más eficientes para satisfacer las necesidades de los clientes.

BIBLIOGRAFIA

- Auditool. (31 de Julio de 2014). Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2867-actividades-de-control-segun-coso-iii>
- Auditool. (18 de noviembre de 2014). Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/que-es-el-riesgo-riesgo-inherente-y-riesgo-residual>
- Auditool. (11 de Marzo de 2015). Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3243-sistema-de-informacion-y-comunicacion-comunica-internamente-principio-14-de-coso-iii>
- Betancur, H. D., & López, J. E. (2007). Aproximación Conceptual y Metodológica de la Administración de Riesgos, Una Nueva Forma de Entender el Control Interno y de Administrar Las PYMES del Eje Cafetero. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). Control interno y fraudes.
- Mantilla, S. A. (2005). Control interno (Informe COSO). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Núñez Hurtado, G. (2012). Evaluación a la gestión administrativa y control interno en los procesos de recaudación de regalías del sistema municipal de estacionamiento rotativo tarifado Simert y su incidencia presupuestaria en el período comprendido de junio 2010 a junio 2011. Ambato - Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Orellana Flores, L., Gaete Araya, J., & Gaete Becerra, H. (2002). Alternativas de valorización del sistema de control interno en las empresas. Chile: UChile.
- Romero Basto, M., & Rubiano, O. A. (2018). Recuperado el 30 de 04 de 2023, de [file:///C:/Users/Usuario/Documents/INFORMACION/CONTABILIDAD/CONTABILIDAD/FIORELLA/Especializaci%C3%B3n/Art%C3%ADculo%20de%20grado/1455-Texto%20del%20art%C3%ADculo%20\(PDF%20y%20MP3\)-6207-1-10-20220808.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Documents/INFORMACION/CONTABILIDAD/CONTABILIDAD/FIORELLA/Especializaci%C3%B3n/Art%C3%ADculo%20de%20grado/1455-Texto%20del%20art%C3%ADculo%20(PDF%20y%20MP3)-6207-1-10-20220808.pdf)