



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS

ADMINISTRATIVAS

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA
OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO
Y ESTABLECER PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES
PARA EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA
EMPRESA ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A.,
LOCALIZADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, EN EL
AÑO 2015”**

AUTORES: CUSME CEDEÑO MARIA CESIBEL
ROMERO VARGAS LINA PAOLA
VALENZUELA COBEÑA DEYSI JOHANNA

TUTOR DE TESIS:
ING. MARLEN ALFREDO ROBLES VACA, MBA

GUAYAQUIL, AGOSTO 2015



REPOSITORIO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FECHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO Y SUBTÍTULO:		
"Diseño de un Plan Estratégico para implementar un Sistema de Control Interno y establecer Procedimientos y Funciones para el Departamento de Tesorería de la		
AUTOR/ES:		REVISORES:
Cusme Cedeño María Cesibel Romero Vargas Lina Paola		
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil		FACULTAD: Ciencias Administrativas
CARRERA: Ingeniería Comercial		
FECHA DE PUBLICACION:		No. DE PAGS: 124
ÁREA DE TEMÁTICA:		
Campo: Departamento de Tesorería		
Área: Contabilidad		
Aspecto: Control Interno		
PALABRAS CLAVE:		
Control, control interno, organigrama, proceso, monitoreo, información, políticas, reglas, administración, normas, eficiencia, eficacia y procedimiento.		
RESUMEN:		
Propuesta de un sistema de control interno basado en el análisis de la falta de adecuados controles y de procedimientos y funciones en el departamento de tesorería de la empresa ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A.		
No. DE REGISTRO (EN BASE DE DATOS)		No. DE CLASIFICACIÓN
DIRECCIÓN URL (TESIS EN LA WEB)		
ADJUNTO PDF:	(x)SI	()NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	TELÉFONO	E-MAIL:
Cusme Cedeño Cesibel	04-2048635	ccusme@hotmail.com
Romero Vargas Lina	0967590357	lina_pao87@hotmail.com
Valenzuela Cobeña Deysi	04-2345180	johis_91@live.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	NOMBRE:	TELÉFONO:
SECRETARÍA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.		

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA.....	iii
FICHA DE REGISTRO DE TESIS - SENESCYT.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iv
CERTIFICACIÓN REVISIÓN DE REDACCIÓN Y ESTRUCTURA GRAMATICAL.....	v
DEDICATORIA	vi
DEDICATORIA	vii
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	ix
AGRADECIMIENTO	x
AGRADECIMIENTO	xi
RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	xv
ANTECEDENTES.....	xvii
SUMARIO ANALÍTICO	xxiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xxvii
ÍNDICE DE TABLAS	xxix

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

HABIENDO SIDO NOMBRADO, **ING. MARLEN ALFREDO ROBLES VACA**,
COMO TUTOR DE TESIS DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR
POR TITULO DE **INGENIERO COMERCIAL** PRESENTADO POR LOS
EGRESADOS:

CUSME CEDEÑO MARÍA CESIBEL CON C.I. # 1312063983

ROMERO VARGAS LINA PAOLA CON C.I. # 0927179754

VALENZUELA COBEÑA DEYSI JOHANNA CON C.I. # 0925529463

TEMA: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA IMPLEMENTAR UN
SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y ESTABLECER PROCEDIMIENTOS Y
FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA
EMPRESA ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A., LOCALIZADA EN LA CIUDAD
DE GUAYAQUIL, EN EL AÑO 2015”.

CERTIFICO QUE: HE REVISADO Y APROBADO EN TODAS SUS
PARTES, ENCONTRÁNDOSE APTO PARA SU SUSTENTACIÓN.

Ing. Marlen Alfredo Robles Vaca

TUTOR DE TESIS

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN DE REDACCIÓN Y ESTRUCTURA GRAMATICAL

QUIEN SUSCRIBE EL PRESENTE CERTIFICADO, SE PERMITE INFORMAR QUE DESPUÉS DE HABER LEÍDO Y REVISADO GRAMATICALMENTE EL CONTENIDO DE LA TESIS DE GRADO DE CUSME CEDEÑO CESIBEL, ROMERO VARGAS LINA Y VALENZUELA COBEÑA DEYSI, CUYO TEMA ES:

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y ESTABLECER PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA EMPRESA ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A., LOCALIZADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, EN EL AÑO 2015”

CERTIFICO QUE ES UN TRABAJO DE ACUERDO A LAS NORMAS MORFOLÓGICAS, SINTÁCTICAS Y SIMÉTRICAS VIGENTES

ATENTAMENTE

.....

Ing. Carlos Pazmiño Castillo

Diplomado Superior en Diseño de Proyectos

C.I # 0910010495

Número de registro: 1013-05-610577

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis a mi hija Valentina, tu afecto y cariño son los detonantes de mi felicidad. Eres la razón de que me levante cada día a esforzarme por el presente y el mañana. A tu corta edad me has enseñado y me sigues enseñando muchas cosas de la vida. Eres mi principal motivación.

A mi amado esposo Frank, por tu amor y compañía incondicional, por despertar cada mañana junto a mí a luchar por un día mejor y por tu profundo deseo de pasar el resto de tu vida conmigo.

A mi padre Eudoro, por tomar la decisión de formar parte de mi vida y de quererme como su hija; por entregarme su tiempo y su cariño, por su educación impartida y por los valores que me inculcó.

Cesibel Cusme

DEDICATORIA

Dedico este logro de haber culminado con mi proyecto de tesis a mi madre Deysi Cobeña la mejor madre del mundo que ha sido mi pilar fundamental porque siempre ha estado en todo momento con su apoyo y su empuje para lograr este sueño que también ha sido el de ella.

A mis amados hijos Nicolás y Camila, que posiblemente en estos momentos no entiendan mis palabras pero cuando crezcan quiero que sepan que ustedes han sido el impulso y las fuerzas necesarias para levantarme cada día con ganas de darles lo mejor y ser un ejemplo, ambos han estado presentes durante este logro alegrándome con sus sonrisas los días, son mi mayor orgullo y mi gran motivación para seguir adelante.

Johanna Valenzuela

DEDICATORIA

A mi madre Edith Vargas quien me enseñó desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas. Mamá gracias por apoyarme siempre.

A mi hijo Camilo Casanova Romero quien me regalo el tiempo que le pertenecía para terminar mis estudios y ser mi inspiración principal.

A mi esposo Leandro Norero por ser parte importante en el logro de mis metas profesionales.

Lina Romero

AGRADECIMIENTO

A Dios, el creador de todas las cosas, el que me acompaña siempre y me levanta de mi continuo tropiezo; el que me pone pruebas y me muestra el camino para salir de ellas. A mi hija Valentina, por ayudarme a encontrar el lado dulce y no amargo de la vida. Llegaste a mitad del camino hacia mi meta para convertirte en el pilar fundamental de mis triunfos.

A mis padres, Haydee y Eudoro, por haberme forjado para saber cómo luchar y salir victoriosa ante las adversidades de la vida; muchos de mis logros se los debo a ustedes y aquí estoy con un nuevo logro exitosamente conseguido, mi proyecto de tesis. Los valores y los aportes que realizaron para mi vida son simplemente invaluable. A mi esposo Frank, tu ayuda ha sido fundamental, has estado conmigo en muchos momentos difíciles. Te lo agradezco muchísimo, amor.

A mi prima y amiga, Johanna Valenzuela y Lina Romero por compartir conmigo las dificultades y los logros presentados a lo largo de nuestra carrera y el éxito de haber culminado esta meta.

Y porque no agradecer a quienes no creyeron en mí, a quienes estuvieron presentes en mi vida para lastimar y herir. Gracias por que me dieron las fuerzas suficientes para demostrarles y demostrarme a mí misma que uno es lo que quiere ser y que podemos lograr todo lo que nos proponemos. Ahora puedo decir que todo lo que soy es gracias a ustedes.

Cesibel Cusme

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme guiado durante toda mi carrera, por las fuerzas para levantarme cada día y llegar a culminar este sueño, por su apoyo en los momentos de debilidad y no dejarme desmayar.

A mis padres Deysi y Felipe por haberme formado y brindado la oportunidad de tener una educación de tal manera que se está cumpliendo sus deseos que es ver a su hija convertida en una profesional, y el apoyo incondicional de mi madre inculcándome sus valores y dándome los mejores consejos para seguir el camino de la vida.

A mi hijo a quien lleve en mi vientre mientras estudiaba por haber sido esa fuerza para llegar a ser mejor.

A mi esposo por su apoyo durante toda mi etapa universitaria, quien siempre ha creído en mí y en los logros que llegare a cumplir.

Y gracias a todas las personas que de una u otra manera han estado ahí apoyándome con su granito de arena a lo largo de todo este tiempo.

Johanna Valenzuela

AGRADECIMIENTO

A Dios por estar conmigo en cada paso que doy, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo este tiempo de estudio.

A mis compañeras de estudio, Johanna Valenzuela y Cesibel Cusme, sin ellas no hubiera sido posible alcanzar este logro.

A mi familia por su apoyo moral incondicional y a todas las personas que de una u otra forma me han ayudado a alcanzar esta meta.

Lina Romero

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICO QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTA TESIS SON DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DE:

CUSME CEDEÑO MARÍA CESIBEL CON C.I. # 1312063983

ROMERO VARGAS LINA PAOLA CON C.I. # 0927179754

VALENZUELA COBEÑA DEYSI JOHANNA CON C.I. # 0925529463

CUYO TEMA ES: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y ESTABLECER PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA EMPRESA ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A., LOCALIZADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, EN EL AÑO 2015”.

DERECHOS QUE RENUNCIAMOS A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, PARA QUE HAGA USO COMO A BIEN TENGA.

CUSME CESIBEL

C.I. #1312063983

ROMERO LINA

C.I. #0927179754

VALENZUELA DEYSI

C.I. #0925529463

GUAYAQUIL, ABRIL DEL 2015

RESUMEN

Desde su llegada a Ecuador en el 2005, ÓPTICAS GMO una empresa de retail ha poseído la característica de innovar y de ofrecer un servicio de alta calidad en atención y satisfacción para sus clientes. GMO forma parte de Luxottica Group, una multinacional italiana que es líder dentro del desarrollo y de la distribución de las marcas de anteojos de sol y ópticos principales en el mercado. Luego de 9 años, ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A. ha logrado implantar una red compuesta por más de 50 tiendas a nivel nacional.

En esta tesis se va a diseñar un plan estratégico para implementar un sistema de control interno que garantice que no se están cometiendo desvíos de fondos o mal gastando recursos de la empresa; para esto, también se establecerá procedimientos y funciones para que cada empleado trabaje de manera responsable, enfocándose en el cumplimiento de las funciones asignadas y siguiendo los procesos establecidos según el cargo que desempeña.

Se utilizarán diferentes métodos de evaluación, se analizarán los procesos que manejan, dándole a conocer los riesgos que enfrenta el departamento de tesorería, las causas y consecuencias derivadas de la falta de una adecuada segregación de funciones y procedimientos, se recopilará la información necesaria que ayude a determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la elaboración de la MATRIZ FODA y se identificará el problema para proporcionar la solución necesaria.

CUSME CESIBEL
C.I. #1312063983

ROMERO LINA
C.I. #0927179754

VALENZUELA DEYSI
C.I. #0925529463

ABSTRACT

Since arriving in Ecuador in 2005, GMO OPTICAL retail company has owned the property to innovate and offer a service a high-quality service and satisfaction to its customers. GMO is part of Luxottica Group, an Italian company that is a leader in the development and distribution of the brands of sunglasses and optical main market. After 9 years, OPTICAL GMO ECUADOR SA has succeeded in establishing a network of more than 50 stores nationwide network.

In this thesis we will design a strategic plan to implement a system of internal controls to ensure that they are not committing embezzlement or misuse of company resources spending; for this, we will also establish procedures and functions for each employee to work responsibly focusing on the performance of assigned duties and following the procedures established pursuant to position held.

We will use different evaluation methods, analyze the processes that handle making known the risks facing the treasury, causes and consequences of the lack of adequate segregation of duties and procedures, we will collect the information necessary to help us determine the strengths, weaknesses, opportunities and threats for the development of the SWOT Matrix and identify the problem and give the necessary solution.

CUSME CESIBEL

C.I. #1312063983

ROMERO LINA

C.I. #0927179754

VALENZUELA DEYSI

C.I. #0925529463

INTRODUCCIÓN

El control interno es un conjunto de procesos fundamentales dentro de una organización para alcanzar los objetivos de una manera efectiva y eficaz, por esta razón los directivos de una organización deben preocuparse por controlar cada departamento y así prevenir riesgos que se presenten e impidan alcanzar los objetivos; también es importante que sepan cómo y a quién entregan responsabilidades o jefaturas de cada departamento, ya que estas personas deben estar altamente capacitadas para cumplir sus roles como jefes y así saber direccionar de una manera adecuada al personal que esté bajo su mando, previniendo de esta manera que existan conflictos o riesgos que afecten, no solo al departamento sino a la organización en general.

Por esta razón es importante conocer ¿Qué comprende el control interno?; pues este comprende un plan de organización y un conjunto que abarca procedimientos y métodos que permiten asegurar la protección de los activos (desde el punto de vista físico, económico, jurídico y contable), la veracidad de los registros contables, la eficacia de la actividad desarrollada por la empresa y el cumplimiento de directrices establecidas por la dirección. Rey (2013)

Acorde a lo expuesto por Fonseca (2011), el modelo COSO I define al control interno como un proceso que lo realiza la junta de directivos, la gerencia y el personal de la empresa, creado para que exista seguridad razonable en el logro de los objetivos.

De acuerdo a este concepto se puede mencionar que el control interno debe estar presente en todos los procesos de la administración y aplicarse a

todas las personas, métodos y procedimientos de la organización y; de esta manera, dar seguridad a la directiva presentando información financiera confiable, acatando leyes y regulaciones vigentes, promoviendo la eficiencia de las personas y la efectividad de los recursos.

Este trabajo de tesis se enfocará en el departamento de tesorería de la empresa ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A., en donde se estudiarán y analizarán los procesos y funciones actuales y se propondrá un plan estratégico para implementar un sistema de control interno y se establecerán nuevos procedimientos y funciones según la necesidad de la organización que le ayude a prevenir fraudes o errores. Además de brindar seguridad a los directivos de la empresa de que los fondos están siendo utilizados de manera adecuada y exclusiva para la actividad a la que se dedica compañía.

Fonseca (2011) rescata que las tareas de las unidades operativas y empleados deben definirse de tal manera que exista independencia y separación de funciones que podría comprender: autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes y control de las operaciones.

El manual de procesos que se propondrá le ayudará al jefe del departamento de tesorería a supervisar cada una de las labores de sus colaboradores; los cuales tendrán diferentes funciones evitando que la responsabilidad o confianza se centralice en un solo empleado; de esta forma, cada colaborador deberá ser responsable de la parte del proceso que le fuera asignada para cumplir sus tareas respetando las políticas de la empresa.

ANTECEDENTES

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la ciudad de Guayaquil, ubicada en la provincia del Guayas de la República del Ecuador, se encuentra legalmente constituida la empresa ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A., la misma que se ubica en la Cdla. Urdesa Central, Av. Víctor Emilio Estrada 721 entre Ficus y Guayacanes.

ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A. es una empresa que se dedica a la elaboración y comercialización de lentes y otros productos destinados a la salud visual, esta se encuentra conformada por 52 sucursales ubicadas en todo el país.

El problema general que se observa en la empresa es que el departamento de tesorería no cuenta con un eficiente control interno, ya que su manejo se basa en controles establecidos de forma empírica, lo que permite que los procesos que realizan los trabajadores de este departamento se encuentren expuestos a probabilidades de riesgo superior.

El control interno del departamento de Tesorería resulta esencial en las operaciones de la empresa ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A.; ya que se encuentra ligado a todos los demás departamentos. Por este motivo, se evidenció la necesidad de detallar, documentar y archivar las transacciones que se efectúen; tomando en cuenta políticas y procedimientos adecuados para minimizar errores o probabilidades de fraude, siendo necesario que varias personas se involucren en el proceso de decisión/acción.

El problema se relaciona directamente con el movimiento del dinero de la empresa ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A, ya que dentro de la operación actual, cuando los fondos se reciben o se transfieren a terceros se lo realiza con el respaldo de instrucciones telefónicas, correos electrónicos o vía fax de los diferentes departamentos que conforman la empresa; sin embargo, esto permite que el departamento de Tesorería se exponga a errores o fraudes por parte de los empleados, ya que no cuentan con políticas internas, reglamentos, diagramas de procedimientos y descripciones específicas de las funciones que debe realizar cada uno.

También se evidencia que no existe control interno sobre los informes diarios, semanales y mensuales que se envían a la gerencia, falencia que no permite la existencia de un sistema automático de información en tiempo real que ayude a la toma de decisiones por parte de la alta dirección.

En consecuencia a lo mencionado, se determina que el problema en el cual se enmarca el estudio es la falta de control interno del departamento de Tesorería de la empresa ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A; motivo por el cual, la presente investigación encamina sus esfuerzos a determinar las desviaciones y errores derivados de dicha ausencia, con el fin de diseñar un plan estratégico que permita la implementación de un sistema de control interno que establezca los procedimientos y funciones necesarias.

2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo incide el diseño de un plan estratégico para implementar un sistema de control interno y establecer procedimientos y funciones en el

desempeño del departamento de Tesorería de la empresa ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A. de la ciudad de Guayaquil, en el año 2015?

3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué efectos provoca la ausencia de adecuados controles internos en el departamento de Tesorería?
- ¿Cómo incide en los niveles de satisfacción de los clientes el no contar con un eficiente control interno en el departamento de Tesorería?
- ¿De qué forma los errores en el departamento de Tesorería afectan a las relaciones comerciales entre la empresa y sus intermediarios?
- ¿Cómo afecta a la empresa que los ingresos y los egresos no correspondan a la realidad de las transacciones?
- ¿De qué manera afecta al departamento de Tesorería, la inexistencia de una adecuada segregación de funciones y procedimientos para cada cargo?

4. CAUSAS – CONSECUENCIAS

Como se mencionó anteriormente, en la empresa ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A. se observa la falta de controles internos adecuados, de procedimientos y de una correcta segregación de funciones; motivo por el cual, muchas de las actividades del área requieren del apoyo del departamento de Contabilidad para ser realizadas. Dichos problemas ponen en evidencia que los procedimientos actuales del departamento de Tesorería de la empresa ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A. presentan ineficiencias.

Parte del origen de donde proviene la problemática detallada, es la centralización de funciones; ya que también se pudo evidenciar la falta de personal y de un proceso formalmente establecido en el departamento de Tesorería que permite que las actividades se realicen correctamente, en tiempos cortos y de la forma más productiva.

En consecuencia, a continuación se detallan las causas y consecuencias del problema existente en el departamento de Tesorería:

Tabla 1
Causas y consecuencias

Causas	Consecuencias
1.- Crecimiento de la compañía.	1.- Aumento de las tareas operativas del departamento de Tesorería.
2.- Falta de segregación de funciones.	2.- Centralización de procesos y funciones.
3.- Falta de adecuados controles internos.	3.- Incumplimiento de los procesos del departamento de Tesorería.
4.- Falta de un manual de procedimientos.	4.- Riesgo de cometer errores o fraudes.

Elaborado por: Autores.

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un plan estratégico para el departamento de Tesorería de la empresa ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A. que permita implementar un

sistema de control interno y el establecimiento de procedimientos y funciones para el mismo.

5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Realizar un diagnóstico interno de los departamentos vinculados al manejo de ingresos y egresos de ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A. para crear políticas y procedimientos que permitan el buen desempeño del departamento de Tesorería.
- Establecer funciones para cada cargo perteneciente al departamento de Tesorería.
- Desarrollar diagramas y flujos que detallen los procedimientos del departamento de Tesorería de la empresa ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A.
- Establecer un plan de medidas de seguridad con el fin de reducir los riesgos inherentes al manejo de recursos monetarios, aplicando medidas de control y la supervisión de la operación de los rubros cheque y caja.

6. JUSTIFICACIÓN

Toda entidad requiere un sistema de control interno que le permita identificar los riesgos a los cuales está expuesta y que le provea de las actividades de control necesarias para minimizarlos y tomar buenas decisiones internas; dicho sistema necesita una supervisión adecuada a efectos de verificar permanentemente su vigencia y correcto funcionamiento, además de contar con personal capacitado, lo que permite tener mayores posibilidades de lograr los objetivos establecidos por la empresa.

Además, se ha podido constatar que al no existir procedimientos para los cargos del personal del departamento de Tesorería, ni el control necesario para el cumplimiento de los mismos, se ha permitido la presencia de errores por parte de empleados, fuga y derroche de dinero. Por esta razón, se justifica la necesidad de que la empresa ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A. cuente con los controles necesarios y una correcta segregación de personal en el departamento de Tesorería; para lo cual, el diseño de un plan estratégico para implementar un sistema de control interno y el establecimiento de procedimientos y funciones donde se den parámetros claros y sencillos que permitan que el departamento desempeñe sus funciones de una manera eficiente y eficaz, minimizando riesgos.

Además la práctica o implementación de la propuesta, permitirá que la empresa ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A. cuente con un plan estratégico para el departamento de Tesorería que lo impulsará a una nueva cultura administrativa, garantizando la seguridad en el cumplimiento de sus metas y objetivos de desempeño salvaguardando recursos; además, facilitará al departamento contar con información confiable y; a su vez, la posibilidad de detectar a tiempo posibles riesgos para el departamento y prevenir el fraude por parte de empleados inescrupulosos.

7. HIPÓTESIS

La ausencia de un sistema de control interno, procedimientos y funciones en el departamento de Tesorería de la empresa ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A. ocasiona fuga de dinero y; además, que los registros y comprobantes de ingresos y egresos tengan errores.

- **Variable Independiente:** La ausencia de un sistema de control interno, procedimientos y funciones en el departamento de Tesorería de la empresa ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A.

- **Variable Dependiente:** La ausencia de un sistema de control interno y su incidencia como es: La fuga de dinero y; además, que los registros y comprobantes de ingresos y egresos tengan errores.

SUMARIO ANALÍTICO

CAPÍTULO I	1
MARCO REFERENCIAL	1
1.1. EL CONTROL INTERNO	1
1.1.1. CONCEPTO DE CONTROL INTERNO.....	1
1.1.2. PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO	2
1.1.3. ELEMENTOS O COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	3
1.1.5. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.....	11
1.1.6. LIMITACIONES DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO	11
1.1.7. CONTROL INTERNO DEL RIESGO DE AUDITORÍA	12
1.1.8. TIPOS DE CONTROL INTERNO.....	13
1.1.9. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN DE PROCESOS	15
1.1.10. NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO	15
1.1.11. AMBIENTE DE MUTUA CONFIANZA	17
1.1.12. TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	17
1.1.13. EVALUACIÓN DE CONTROLES INTERNOS GERENCIALES	18
1.2. TESORERÍA.....	18
1.2.1. GESTIÓN DE TESORERÍA	19
1.2.2. FUNCIONES DEL TESORERO	21
1.2.3. RELACIÓN DE TESORERÍA CON OTROS DEPARTAMENTOS ...	22
1.2.4. MODELO CLÁSICO RELACIÓN TESORERÍA-OTROS DPTOS.....	22
1.2.5. MODELO FINANCIERO DE RELACIÓN-OTROS DPTOS	23
1.2.6. EL PRESUPUESTO DE TESORERÍA.....	24
CAPÍTULO II	27
ÓPTICAS GMO	27
2.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	27
2.1.1. ¿QUÉ ES GMO?.....	27
2.1.2. RESEÑA HISTÓRICA.....	27
2.1.3. GRUPO LUXOTTICA.....	29
2.2. IDENTIDAD GMO.....	30
2.2.1. MISIÓN.....	30
2.2.2. VISIÓN	31

2.2.3.	FILOSOFÍA GMO	31
2.2.4.	PILARES FUNDAMENTALES.....	31
2.2.5.	OBJETIVOS.....	32
2.2.6.	VALORES	33
2.2.7.	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.....	34
2.3.	ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.	36
2.4.	PRODUCTOS	38
2.5.	MARCAS.....	40
	CAPÍTULO III.....	42
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.1.	INTRODUCCIÓN	42
3.2.	ESTRUCTURA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	43
3.3.1.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	43
3.3.2.	INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL.....	43
3.3.3.	INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	44
3.3.4.	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	44
3.4.	TIPOS DE METODOLOGÍA	45
3.4.1.	METODOLOGÍA CUALITATIVA	45
3.4.2.	METODOLOGÍA CUANTITATIVA	45
3.4.3.	METODOLOGÍA MIXTA.....	46
3.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA	46
3.5.1.	POBLACIÓN.....	46
3.5.2.	MUESTRA	47
3.6.	RECOLECCIÓN DE DATOS	48
3.7.	FUENTES DE INVESTIGACIÓN	52
3.7.1.	FUENTES PRIMARIAS	52
3.7.2.	FUENTES SECUNDARIAS	52
3.8.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	53
3.8.1.	ENCUESTAS.....	53
3.8.2.	ENTREVISTA.....	60
	CAPÍTULO IV	65
	PROPUESTA.....	65

4.1.	PLAN ESTRATÉGICO.....	65
4.1.1.	INTRODUCCIÓN.....	65
4.1.2.	DIAGNÓSTICO DE LOS PROBLEMAS	66
4.1.3.	MISIÓN.....	67
4.1.4.	VISIÓN	67
4.1.5.	OBJETIVOS.....	68
4.1.6.	VALORES	69
4.1.7.	PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	69
4.1.8.	PLAN DE ACCIÓN	70
4.1.8.1.	Reestructuración del Organigrama del Departamento.....	71
4.1.8.2.	Funciones de puestos de trabajo del Departamento	72
4.1.8.3.	Procedimientos del Departamento.....	76
4.1.8.4.	Desarrollo de políticas generales para el Departamento.	98
4.1.8.5.	Sistema de control interno.	100
4.1.8.6.	Capacitación.....	105
4.1.9.	PRESUPUESTO.....	105
	CAPÍTULO V	109
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
5.1.	CONCLUSIONES	109
5.2.	RECOMENDACIONES.....	110
	BIBLIOGRAFÍA.....	112
	ANEXOS.....	114
	ANEXO 1. FORECAST - Disponibilidad de Efectivo (Flujo de Caja Proyectado).....	115
	ANEXO 2. INTEGRITY.....	116
	ANEXO 3. TEMPLATE	117
	ANEXO 4. SOLICITUD DE CHEQUES	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.....	4
Modelo piramidal - COSO I	4
Figura 1.2.....	5
Modelo cubo - COSO I	5
Figura 1.3.....	5
Modelo cubo - COSO II ERM	5
Figura 1.4.....	6
Relación COSO I – COSO II.....	6
Figura 1.5.....	7
Ambiente de control.....	7
Figura 1.6.....	20
Ambiente de control.....	20
Figura 1.7.....	23
Modelo clásico.....	23
Figura 1.8.....	24
Modelo financiero	24
Figura 2.1.....	28
4 países, una sola cultura GMO	28
Figura 2.2.....	30
Marcas que maneja la empresa.....	30
Figura 2.3.....	32
3 pilares de GMO	32
Figura 2.4.....	32
Objetivos de GMO.....	32
Figura 2.5.....	33
Valores de GMO	33
Figura 3.1	53
Pregunta 1	53
Figura 3.2.....	54
Pregunta 2.....	54

Figura 3.2.....	55
Pregunta 3.....	55
Figura 3.3.....	56
Pregunta 4.....	56
Figura 3.4.....	57
Pregunta 5.....	57
Figura 3.5.....	58
Pregunta 6.....	58
Figura 3.6.....	59
Pregunta 7.....	59
Figura 4.1.....	69
Valores del departamento de tesorería Ópticas GMO Ecuador S.A.....	69
Figura 4.2.....	71
Organigrama Departamento de Tesorería Ópticas GMO Ecuador S.A.	71
Figura 4.3.....	77
Simbología del diagrama de flujo.....	77
Figura 4.4.....	78
Diagrama del proceso de pago de facturas.....	78
Figura 4.5.....	82
Diagrama proceso Emisión de Cheques Liquidación Haber/Devoluciones.....	82
Figura 4.6.....	86
Diagrama del proceso de pagos por Reembolsos o Caja Chicas.....	86
Figura 4.7.....	90
Diagrama del proceso de pago de nómina.....	90
Figura 4.8.....	93
Diagrama del proceso de control de cartera–vtas con tarjeta de crédito....	93
Figura 4.9.....	96
Diagrama del proceso de control de cartera–vtas con efectivo y cheque ..	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	xx
Causas y consecuencias.....	xx
Tabla 1.1	25
Causas y consecuencias.....	25
Tabla 3.1	49
Cuestionario de encuesta.....	49
Tabla 3.2	50
Roles entrevistador - entrevistado.....	50
Tabla 3.3	50
Fases de la entrevista	50
Tabla 3.4	51
Cuestionario de entrevista.....	51
Tabla 3.5	53
Pregunta 1.....	53
Tabla 3.6	54
Pregunta 2.....	54
Tabla 3.7	55
Pregunta 3.....	55
Tabla 3.8	56
Pregunta 4.....	56
Tabla 3.9	57
Pregunta 5.....	57
Tabla 3.10	58
Pregunta 6.....	58
Tabla 3.11	59
Pregunta 7.....	59
Tabla 4.1	106
Sueldo del archivador.....	106
Tabla 4.2	106
Adaptación del puesto de trabajo	106
Tabla 4.3	107

Capacitación.....107

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

1.1. EL CONTROL INTERNO

1.1.1. CONCEPTO DE CONTROL INTERNO

El control interno es definido por Muñiz (2013) como un conjunto de procedimientos necesarios para asegurar el cumplimiento y la eficacia de todas las operaciones que realiza la empresa con su actividad, la validez de todos los informes contables y la obediencia de normas y leyes de la legislación vigente”.

Fonseca (2010) establece que el control interno se basa en un continuo proceso de dirección y administración de las entidades acorde a sus propias atribuciones y competencias; con el fin de brindar una seguridad razonable del cumplimiento de objetivos.

Según el Barquero (2013) al control interno se lo define como "un proceso" efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de metas dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia en las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera y operativa.
- Salvaguardar recursos de la entidad.
- Acato de leyes y normas aplicables.

- Prevenir errores e irregularidades.

El control interno busca proporcionar una seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos y es de suma importancia para la base estructural de una empresa o institución, pues el control interno garantiza la confiabilidad de los procesos o procedimientos en la eficacia y eficiencia operativa en las entidades.

Para que exista un control interno es necesario que previamente se hayan establecido objetivos, metas e indicadores de rendimiento, ya que si se desconocen los resultados que se esperan lograr, no es posible establecer las medidas que permitan alcanzarlos y evaluar su grado de cumplimiento en forma periódica, así como minimizar la ocurrencia de sorpresas en el curso de las operaciones.

1.1.2. PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

Martim y Fonseca (2010) manifiestan que los principios del control interno son:

- a) Relación costo-beneficio
- b) Cualificación correcta; formación y rotación de funcionarios
- c) Delegación de poderes y establecimiento de responsabilidades
- d) Separación de funciones
- e) Formalización de funciones

- f) Control de transacciones
- g) Implementación de directrices y normas legales

Por su lado, Fonseca (2011) considera que los principios del control interno están establecidos como:

- a) Integridad y valores éticos
- b) Filosofía y estilo operativo
- c) Estructura de la organización
- d) Competencias del reporte de la información financiera
- e) Autoridad y responsabilidad
- f) Recursos Humanos
- g) Objetivos y riesgos del reporte de la información financiera
- h) Selección y desarrollo de las actividades de control
- i) Comunicación interna y externa
- j) Evaluaciones continuas y reporte de deficiencias

Además, el autor señala que la adecuada operación de un sistema de control interno garantiza el acatamiento de estos principios por parte de la empresa, ya que los considera como punto de partida fundamental para el desempeño de sus funciones.

1.1.3. ELEMENTOS O COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Fonseca (2011) señala que el control interno “está conformado por cinco componentes interrelacionados de igual importancia. Cuatro de ellos se refieren al diseño y operación del control interno, y el quinto componente es el monitoreo que está diseñado para asegurar que el control interno continúa operando con efectividad”. Estos componentes son:

- a) Ambiente de Control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Acciones de control
- d) Comunicación e información
- e) Supervisión y Monitoreo

1.1.4. MODELOS DE CONTROL INTERNO

Figura 1.1
Modelo piramidal - COSO I



Fuente: Barquero (2013)

Se fundamenta en la confiabilidad de la información, eficacia y eficiencia en las operaciones.

Figura 1.2
Modelo cubo - COSO I



Fuente: Barquero (2013)

Este modelo requiere de un enfoque global a nivel de entidad y a nivel de actividad.

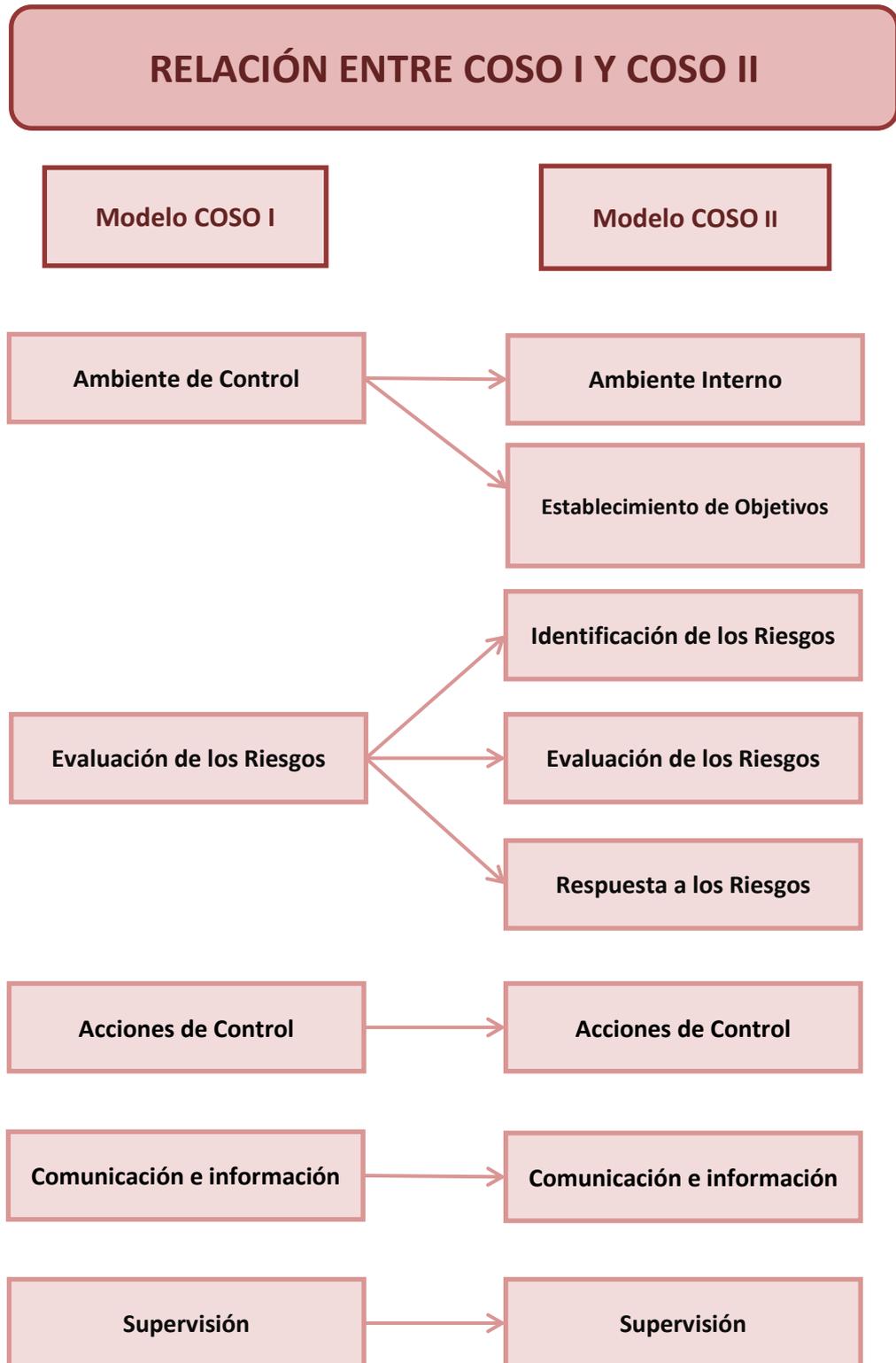
Figura 1.3
Modelo cubo - COSO II ERM



Fuente: Barquero (2013)

Se fundamenta en la Gestión de Riesgos Corporativos.

Figura 1.4
Relación COSO I – COSO II

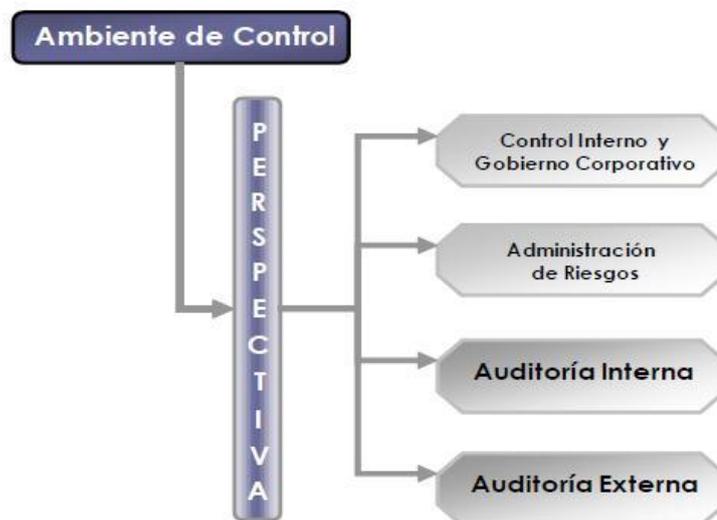


Fuente: Barquero (2013)

Elaborado por: Autores

a) Ambiente de Control.

Figura 1.5
Ambiente de control



Fuente: Barquero (2013)

Acorde a lo expuesto por Barquero (2013), el ambiente de control define la pauta que guía el funcionamiento de las organizaciones e interviene en la concienciación de los colaboradores en cuanto al control; además, representa la base de los componentes que conforman el control interno, brindando estructura y disciplina al mismo.

La integridad, valores éticos, capacidad de colaboradores, dirección, gestión, responsabilidades, organización y desarrollo profesional de colaboradores, atención y orientación, son los factores incluidos dentro de un ambiente de control.

Acorde a lo señalado por Fonseca (2011), el ambiente de control es la base para que la administración pueda creer en el control interno para así mejorar; este elemento incluye aspectos como la integridad, valores éticos y el compromiso a la competencia, un aspecto importante de este elemento es

el compromiso a la competencia, el mismo que incluye la educación y entrenamiento del personal de la empresa en cada área.

b) Evaluación de riesgo

El buen resultado de la evaluación del control interno se encuentra condicionado a la evaluación del riesgo que realice la gerencia. Un criterio básico para la evaluación del riesgo se enfoca en la probabilidad de que existan errores materiales en los estados financieros. Fonseca (2011)

Los riesgos ya sean de origen interno o externo son riesgos ante los cuales se enfrentan todas las organizaciones sin importar su tamaño; motivo por el cual, estos deben ser evaluados. Los factores que pueden incidir interfiriendo el cumplimiento de los objetivos propuestos por el sistema (organización), se denominan riesgos. Estos pueden provenir de la propia organización o del ambiente que la rodea.

c) Actividades del control

Acorde a lo expuesto por Fonseca (2011), las actividades de control por su naturaleza podrían clasificarse en varios tipos: controles detectivos, controles preventivos, controles manuales, controles informáticos, y controles de gerencia, los cuales se utilizan en la ejecución de las operaciones y en el desarrollo de sus tareas.

En consecuencia, las actividades de control abarcan los procedimientos y las políticas que les permiten asegurar que las instrucciones de la

organización se realicen; además, estas ayudan a que sean tomadas las medidas de control necesarias para los riesgos en la obtención de objetivos de la entidad; es necesario rescatar que las actividades de control deben existir dentro de todos los departamentos, niveles y funciones de las empresas.

Las actividades de control tienen como finalidad anticiparse a los errores para evitar gastos de reprocesamiento o correcciones, una correcta actividad de control se encuentra enfocada en prevenir errores (controles preventivos) e identificarlos mientras se ejecutan los procesos (controles detectivos).

d) Información y comunicación

En la actualidad, queda claramente en manifiesto que los sistemas de información son la plataforma básica para ejercer las responsabilidades de Dirección, Planificación y Control de las operaciones, en cualquier entidad.

Según el COSO los factores que integran este componente son: calidad de información y efectividad de comunicaciones. Barquero (2013)

- **Calidad de información:** esta proviene del sistema de información de la entidad (infraestructura física y hardware, software, personas, procedimientos y data) y podría afectar la capacidad de la gerencia para tomar decisiones adecuadas, con respecto a la administración y control de las actividades y sus operaciones. La calidad de la información está referida a los criterios de: contenido, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad. Sería difícil para una organización tomar decisiones si no cuenta con un efectivo sistema

contable que le dé información financiera segura y confiable; dicho sistema debe tener controles de seguridad, acceso de difícil manipulación y respaldos de las operaciones efectuadas, como un plan de contingencia en caso de suceder accidentes o daños en los equipos físicos. Fonseca (2011)

- **Efectividad de las comunicaciones:** proporciona a los empleados la información que necesitan conocer para el cumplimiento de sus actividades de control. Las conversaciones significativas (feedback) son importantes en una organización, ya que le permite a las personas saber lo que están haciendo bien y les da motivación para repetir las mismas acciones en el futuro (feedback positivo), y para lo que no es efectivo le ofrece alternativas que ellos pueden considerar al enfrentar situaciones similares en el futuro (feedback de mejora). La comunicación interna genera un buen ambiente de trabajo; al no existir puede generar conflictos y errores en la ejecución de las tareas. Fonseca (2011)

e) Supervisión y monitoreo

La supervisión es necesaria dentro de los sistemas de control, ya que esta permite comprobar el funcionamiento de este con el paso del tiempo; para ello, es necesario que se realicen actividades continuas de supervisión y la evaluación periódica de las mismas.

Según Fonseca (2011) el monitoreo permite a las personas reaccionar en forma rápida cuando se identifican controles débiles, controles insuficientes o controles innecesarios.

Una supervisión efectiva debe realizar un monitoreo continuo que identifique fallas del sistema de control, a fin de que estas sean evaluadas y reportadas junto con los resultados de estas actividades de control; realizar actividades correctivas y darles seguimiento en su ejecución.

1.1.5. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

Para Escobar (2013), mientras mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de contar con un sistema de control interno adecuado, entonces una empresa unipersonal no necesita de un sistema de control complejo.

1.1.6. LIMITACIONES DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Fonseca (2011) manifiesta que ningún sistema de control interno puede garantizar el cumplimiento de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de:

- Costo beneficio.
- El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar.
- La mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias.
- Debe establecerse bajo las operaciones repetitivas y; en cuanto a las extraordinarias, existe la posibilidad que el sistema no sepa responder.

- El factor de error humano.
- Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles.
- Polución de fraude por acuerdo entre dos o más personas. No hay sistema de control no vulnerable a estas circunstancias.

Además, señala que el control interno muchas veces no es la solución total a todos los problemas y deficiencias de una organización, es decir que no representa la garantía total sobre la consecución de los objetivos.

En consecuencia, el sistema de control interno sólo proporciona un grado de seguridad razonable, dado que el sistema se encuentra afectado por una serie de limitaciones inherentes a este, como por ejemplo la realización de juicios erróneos en las toma de decisiones, errores o fallos humanos, etc.

1.1.7. CONTROL INTERNO DEL RIESGO DE AUDITORÍA

Según Barquero (2013), el control interno en el riesgo de auditoría se relaciona a la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto, por no haber detectado errores o irregularidades significativas que puedan modificar la opinión profesional del auditor.

Escobar (2013) revela que un riesgo es lo opuesto a la seguridad; es así que, el auditor al aplicar el control interno corre el riesgo de no detectar errores o irregularidades existentes en su totalidad, siendo este un componente que le haría cambiar su opinión al elaborar el dictamen.

Todo control interno tiene un riesgo al aplicarlo en la auditoría, pues lo que se consigue con esto es reducir el índice de las diversas problemáticas dentro de una empresa en base al punto de vista de los auditores, dando paso a obviar algunos errores.

1.1.8. TIPOS DE CONTROL INTERNO

De Jaime (2013) detalla los siguientes tipos de controles:

Control de los procesos administrativos: este tipo de control está destinado al monitoreo de la eficiencia y eficacia de la organización a nivel operativo, al cumplimiento de los procesos y políticas; y a velar por los recursos de la organización. Los controles de los procesos administrativos son establecidos y funcionan de manera independiente a la contabilidad; por lo que dentro de ellos se incluyen desde análisis estadísticos, controles de calidad, sistemas de información, y otros. De Jaime (2013)

Control de la seguridad de activos: este es fundamental como parte del control interno la seguridad de los activos; por ello, además de un sistema contable adecuado, deben implementarse otras medidas como: sistemas de seguridad, restricción de los accesos a los activos y cobertura de riesgos mediante técnicas adecuadas. De Jaime (2013)

Control de los procesos informativos: para que cada empleado pueda cumplir con sus tareas es importante que exista un sistema de información que además de encontrarse basado en informes que generen datos sobre el entorno laboral, también lo realice sobre el ambiente externo de la

organización, a fin de que exista una excelente comunicación entre empleados, clientes externos, internos, proveedores y accionistas, ya que es necesario que los colaboradores comprendan su papel dentro de un sistema de control y la forma en la cual las actividades individuales se encuentran relacionadas con la labor del resto de colaboradores. De Jaime (2013)

Control de los procesos contables: son aquellos procedimientos relacionados a la actividad contable de la empresa; con el objetivo de completar la protección y seguridad de los activos y conseguir la fiabilidad de los datos y los informes financiero-contables. De Jaime (2013)

Controles generales: estos abarcan todas las actividades de la empresa; sin embargo, no poseen ningún impacto directo sobre la calidad de las aseveraciones dentro de los estados financieros. De Jaime (2013)

Controles específicos: se relacionan con la información del área de contabilidad, consecuentemente con las aseveraciones de los estados contables, abarcando controles ubicados desde la información de origen hasta los saldos finales. De Jaime (2013)

Escobar (2013) dice que en un sentido amplio el control interno incluye controles que pueden ser catalogados como contables o administrativos.

1.1.9. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN DE PROCESOS

Para lograr los objetivos del control interno, indica De Jaime (2013) que un sistema deberá basarse en dos elementos fundamentales:

- La segregación de funciones.
- Una adecuada política del personal.

En consecuencia, una correcta segregación de funciones debe asegurar que ninguna persona tiene acceso a todo un proceso, de tal manera que las tareas asignadas a un colaborador estén separadas de otro; esto permitirá que los errores intencionales o no, sean descubiertos sin causar confusión de responsabilidad.

Desde el momento en que un nuevo integrante de una organización ingresa a formar parte de la misma, es importante llevar un correcto proceso y que las políticas de la compañía que se encuentren establecidas sean claras, justas y equitativas para todo el personal y que indique el comportamiento ético y laboral que la organización espera en el cumplimiento de sus funciones.

1.1.10. NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO

De acuerdo con Suárez (2012), las normas básicas de control interno están establecidas como:

- a) Ambiente propicio para el control.

- b) Actitud de apoyo superior al control interno.
- c) Valores de integridad y ética.
- d) Administración eficaz del potencial humano.
- e) Estructura organizativa
- f) Delegación.
- g) Coordinación de acciones organizacionales.
- h) Participación del personal en el control interno.
- i) Adhesión a las políticas institucionales.
- j) Atmósfera de confianza.
- k) Auditoría Interna.

Para Fonseca O. (2011) las normas generales de control interno deberán ser aplicadas a todos los ámbitos de la gestión administrativa; a partir de las cuales, las entidades de carácter empresarial establecerán y actualizarán las políticas, procedimientos y sistemas específicos de control interno que formen parte de sus actividades y operaciones cotidianas, asegurándose también que estén alineados a los objetivos, metas, programas y proyectos institucionales. Además, el autor señala que las normas generales de control interno tienen por objeto:

- a) Establecer y mantener un ambiente de control.
- b) Identificar, evaluar y administrar los riesgos.
- c) Implementar y/o actualizar actividades de control.
- d) Informar y comunicar, y
- e) Supervisar y mejorar continuamente el Control Interno Institucional.

1.1.11. AMBIENTE DE MUTUA CONFIANZA

Muñiz (2013) dice que la confianza es la condición que permite desarrollar varias relaciones con los demás compañeros de trabajo, en base a la comprensión, el respeto y ayuda mutua para crecer y madurar de forma independiente.

No puede lograrse un alto desempeño en un colectivo laboral donde la desconfianza y deficiencia constituyan parte de la cultura permanente del mismo, y en el cual además, los directivos no sean capaces de proyectarse y convencer a los restantes miembros a partir de una imagen que responda a los valores compartidos por la organización.

Según Barquero (2013) los equipos de alto desempeño se caracterizan por una alta confianza mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás.

1.1.12. TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

Fonseca O. (2011) manifiesta que la toma de decisiones refleja las necesidades de acción de la empresa, variando estas acorde al nivel de la estructura organizacional de la misma, donde no hay situaciones repetitivas las decisiones son más básicas, mientras en aquellas situaciones donde los datos provienen de fuentes subjetivas y externas con riesgos, las decisiones se realizan en base a criterios de evaluación.

La dificultad de determinar y controlar todos los factores que forman parte de cada situación, da paso a los modelos que permiten representar la realidad a fin de tomar las decisiones más satisfactorias.

1.1.13. EVALUACIÓN DE CONTROLES INTERNOS GERENCIALES

Barquero (2013) explica que la evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir la norma de ejecución del trabajo que requiere que el auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

El plan de organización, métodos y procedimientos forman parte del control interno, estos son adoptados en las empresas con el fin de salvaguardar sus activos, evidenciar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, complementaria administrativa y operacional; y promover la eficiencia en la operación, provocando el cumplimiento de las políticas establecidas por la dirigencia de la empresa.

1.2. TESORERÍA

La Tesorería es el órgano vital de una organización, ya que esta se encarga de gestionar, recibir, retener y bombear la liquidez de la misma por medio de los respectivos circuitos, ya sean estos internos o externos como el mercado financiero. Olsina (2009)

Montaño (2014) menciona que una gestión activa de tesorería engloba todas las operaciones diarias de las empresas relacionadas con el efectivo; es decir, los cobros, los pagos y las negociaciones de ambas con otras empresas y entidades financieras.

De acuerdo con este concepto actual, el departamento de tesorería debe trabajar en conjunto con todos los departamentos; los cuales deben anticiparse a sus requerimientos que generen pagos en efectivo, cheques o transacciones y solicitarlas a tesorería; adicionalmente, el departamento de tesorería deberá llevar un control de todos los cobros que generen liquidez a la organización y con el cual puedan cubrir los pagos, no solo internos sino también los relacionados con proveedores y entidades bancarias.

1.2.1. GESTIÓN DE TESORERÍA

Las organizaciones día a día se enfrentan a situaciones que si no son planificadas mediante presupuestos pueden afectar gravemente a las relaciones comerciales y a las fuentes de financiamiento.

El riesgo operativo, también llamado riesgo operacional, se define como el riesgo de que se presenten pérdidas por fallas en los sistemas administrativos y procedimientos internos, así como por errores humanos. Olsina (2009)

En consecuencia, para evitar riesgos operacionales; es de vital importancia realizar una gestión de tesorería efectiva, de tal manera que esta permita anticiparse a dificultades, evitar problemas de liquidez que

afecten al normal desenvolvimiento de la organización y a la correcta ejecución de los procesos, teniendo como base los flujos y medios de cobros y pagos diarios, y la excelente relación con las entidades financieras.

Figura 1.6
Ambiente de control



Fuente: Olsina (2009)

Elaborado por: Autores

Como se observa, la gestión de tesorería se vincula a un ambiente de control de ingresos y egresos, como los medios de cobro y pago, control de los rubros banco y procesos con entidades financieras y; finalmente, flujos de cobro y pago.

1.2.2. FUNCIONES DEL TESORERO

Olsina (2009) en su obra “Gestión de Tesorería” muestra las cuatro funciones principales de un tesorero, las cuales dependen generalmente de la dirección financiera y del tamaño y estructuración de la misma, estas son:

1. Decidir sobre las mejores herramientas de gestión.
2. Proyectar en tiempo flujos monetarios de cobros y pagos.
3. Controlar exhaustivamente los costes y gastos bancarios.
4. Medir el riesgo financiero provocado específicamente por las variaciones en los tipos de cambio y en los tipos de interés, y actuar en consecuencia.

Entonces, el departamento de tesorería es dónde se decide la manera en que se realiza el movimiento de las cuentas de la organización y el responsable de medir el costo e impacto de las transacciones; citando un ejemplo, al realizar un pago con transferencia bancaria se generan costos financieros. De la misma manera, deberá estar pendiente de la seguridad y custodia de los valores al momento de girar cheques o realizar pagos electrónicos. Deberá proyectar mediante flujos los ingresos por cobros y las salidas de dinero por pagos a proveedores internos o externos, de las variaciones y costos que provoquen realizar préstamos al exterior, de ser el caso, por los tipos de cambio de moneda, los impuestos por las salidas de divisa (ISD) y los intereses que se generen.

1.2.3. RELACIÓN DE TESORERÍA CON OTROS DEPARTAMENTOS

Según Olsina (2009), un aspecto generalmente descuidado en la práctica es que, en varias ocasiones, diferentes departamentos de la empresa deciden unilateralmente sobre aspectos que inciden de manera directa en la gestión del tesorero y; consecuentemente, en los resultados financieros de la empresa.

El departamento de tesorería trabaja conjuntamente con los demás departamentos de las organizaciones, principalmente con el de compras y el comercial; sin embargo, la falta de comunicación entre ellos puede ocasionar desajustes en los presupuestos, ya sea por pagos adelantados a proveedores o por cambios en las políticas de cobros a los clientes.

1.2.4. MODELO CLÁSICO DE LA RELACIÓN DE TESORERÍA CON LOS OTROS DEPARTAMENTOS

En el modelo clásico (antigua escuela) el departamento de tesorería realiza un trabajo altamente operativo; cobros y pagos, no trabaja en conjunto con otros departamentos ni aporta en las decisiones financieras de la organización.

Figura 1.7
Modelo clásico



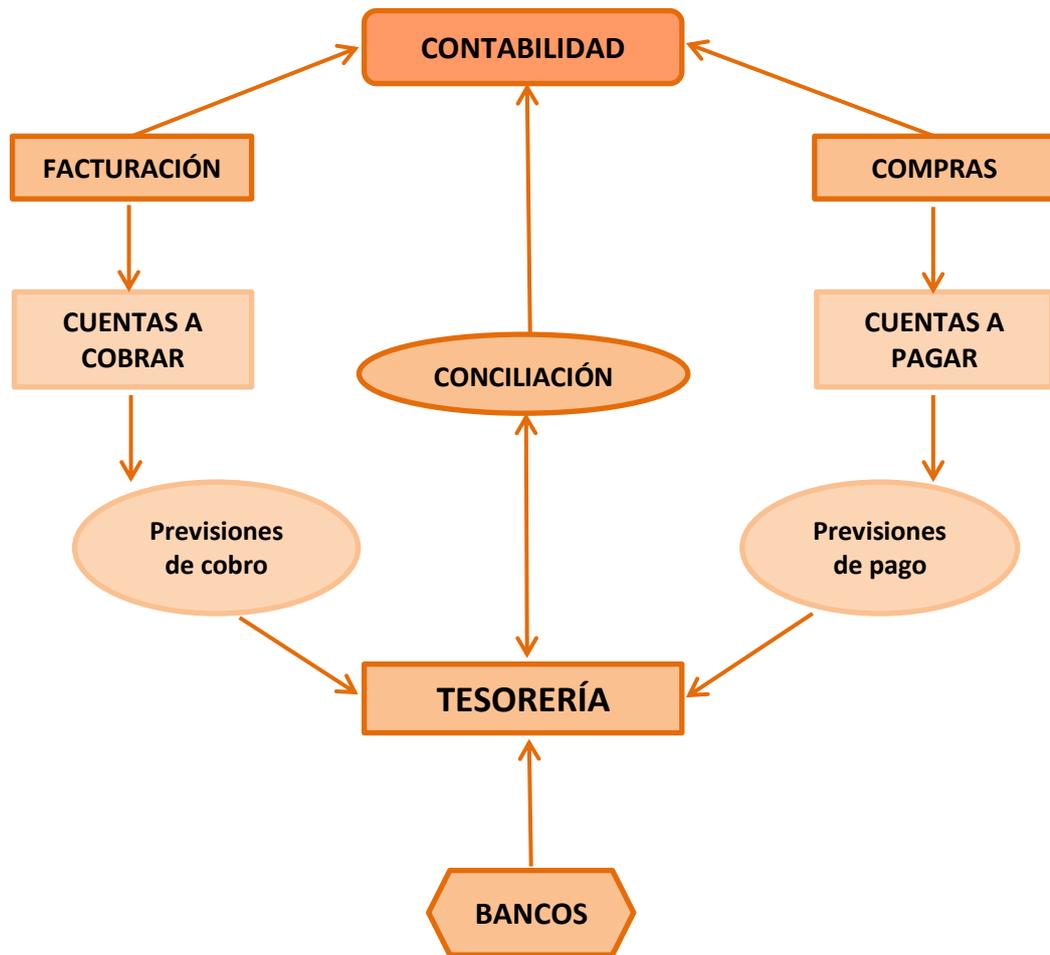
Fuente: Olsina (2009)

Elaborado por: Autores

1.2.5. MODELO FINANCIERO DE LA RELACIÓN DE TESORERÍA CON LOS OTROS DEPARTAMENTOS

A diferencia del modelo clásico, el modelo financiero presenta cómo la información fluye y recae directamente sobre el departamento de tesorería, teniendo este la oportunidad de anticiparse a los eventos del futuro, de proveer a la empresa de los recursos económicos necesarios para efectuar los pagos y de ser capaz de tomar decisiones financieras que se vean reflejadas en los resultados de la empresa.

Figura 1.8
Modelo financiero



Fuente: Olsina (2009)

Elaborado por: Autores

1.2.6. EL PRESUPUESTO DE TESORERÍA

Un buen presupuesto no es aquel que a posterior demuestra haber sido acertado, sino el que posibilita la toma de decisiones de forma anticipada, por lo que ninguna organización debe improvisar sus actividades, es necesario primero conocer lo que puede suceder en el futuro para que esta sea una herramienta útil que controle el riesgo de liquidez. Ortiz (2013)

A su vez, el presupuesto de tesorería está formado por la corriente de cobros y pagos del ciclo de explotación, más la corriente de cobros y pagos de la parte que coincida temporalmente con el ciclo de capital. Escribano (2011)

Por lo que se concluye que, el presupuesto de tesorería es aquel que equilibra a los demás presupuestos que se elaboran en la compañía: presupuesto de ventas, presupuesto de producción, presupuesto de aprovisionamiento, presupuesto de distribución, presupuesto de administración; los cuales forman parte del presupuesto de explotación de la compañía, todo lo que genere ingresos con inversiones a corto plazo, y de los presupuestos de capital en los que la compañía realiza inversiones a largo plazo, no corrientes.

Para Ortiz (2013), el presupuesto de tesorería se elabora a partir del presupuesto financiero y del presupuesto operativo:

Tabla 1.1
Causas y consecuencias

Presupuesto financiero	Presupuesto por operaciones de capital (plan de inversiones y plan de financiación)
Presupuesto operativo	Presupuesto ventas (unidades, precios...) Presupuesto aprovisionamiento (compras, stocks...) Presupuesto gastos (personal, suministros...)

Fuente: Ortiz (2013)

Elaborado por: Autores.

Por su lado el presupuesto de tesorería, acorde a lo indicado por el mismo autor, debe contener información semanal o diaria, la misma que no debe ser estática sino actualizada diariamente, lo que permite al tesorero:

- Determinar la situación de tesorería y su previsible evolución.
- Controlar las desviaciones presupuestarias y el riesgo de liquidez.
- Planificar las entradas y salidas en un periodo determinado, lo que le permitirá evaluar la evolución de las necesidades de tesorería y la información proporcionada sobre los desfases (excesos y déficits de dinero), servirá para reducirlos.
- Fijar la cantidad de dinero que se debe mantener en tesorería.

El presupuesto de tesorería es un medio por el cual la empresa se puede anticipar a los problemas futuros; por ejemplo: si se presenta un problema de liquidez, se pueden acelerar procesos de cobros a los clientes o retrasar pagos a los proveedores o utilizar dinero invertido en entidades financieras. Al estar basado en una estimación, el presupuesto de tesorería debe adaptarse a cambios que se produzcan por el margen de error en el que esté elaborado; sirviendo de esta manera en una mejor gestión de tesorería en periodos futuros.

CAPÍTULO II ÓPTICAS GMO



*“En GMO amamos tus ojos,
para que veas lo que ames y ames lo que ves”*

2.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1.1. ¿QUÉ ES GMO?

OPTICAS GMO es una empresa Love Eye, presente en Chile, Perú, Ecuador y Colombia que forma parte de la multinacional Luxottica; además, es una compañía internacional que opera en un rango de contextos institucionales, económicos, sociales y culturales que están en rápida y constante evolución.

2.1.2. RESEÑA HISTÓRICA

Multiópticas se fundó a principios de los años 70 en España, mediante la unión de un pequeño grupo de profesionales ópticos que crearon una Cooperativa con el objetivo de ofrecer mejores servicios y productos a sus clientes, convirtiéndose en la empresa líder del sector óptico de España.

En 1982 se convierte en el GRUPO MULTIÓPTICAS DE ESPAÑA, abriendo también sus tiendas llamadas Sun Planet; para 1990, ya contaba con más de 600 puntos de venta en España e inicia un acelerado plan de expansión.

En 1999 Multiópticas llega a Chile donde abre tiendas “GMO”, “ECONOPTICAS” y “SUN PLANET”, posteriormente en el año 2000 ingresa a Perú con 4 tiendas en la ciudad de Lima; y en el año 2005 abre mercado en Ecuador con una tienda ubicada en Guayaquil. Por último, en el 2006 ingresa a Colombia con una tienda en Bogotá. Sin embargo, no fue posible registrar la marca original –Multiópticas–, ya que en Chile se consideró que se trataba de un nombre genérico; motivo por el cual, en Latinoamérica esta parte de la compañía operó bajo la denominación GMO –Grupo Multiópticas–.

En el 2011 la empresa italiana Luxottica quedó como controladora del Grupo Multiópticas y decidió instalar en Chile su centro de operaciones para Latinoamérica.

Figura 2.1

4 países, una sola cultura GMO



Fuente: Ópticas GMO (2015)

2.1.3. GRUPO LUXOTTICA

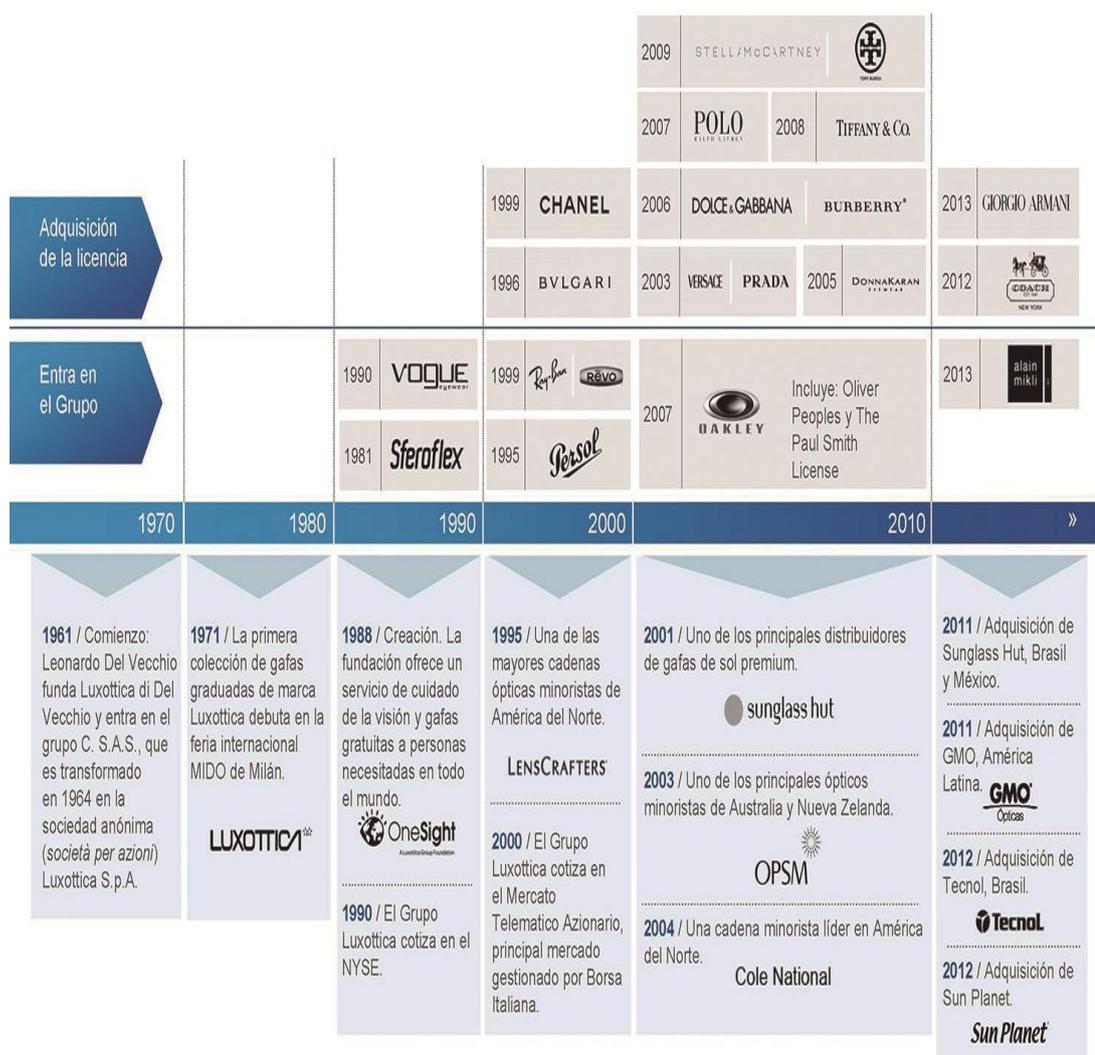
Luxottica Group es un diseñador, fabricante y distribuidor de anteojos que posee alrededor de 6.000 puntos de venta en Norteamérica, Europa, Asia y África.

En 1961 se da inicio a Luxottica Group, cuando Leonardo Del Vecchio fundó a **Luxottica di Del Vecchio e C.S.a.S.**, la cual se convirtió posteriormente en una sociedad anónima bajo el nombre de **Luxottica S.p.A.** Después de haber empezado como un pequeño taller, la compañía operaba hasta el final de los años 60 con contratos como productor de moldes, recortes de hierro, componentes de metal y artículos semiterminados para la empresa óptica.

Leonardo Del Vecchio fue ampliando poco a poco la oferta de procesos, hasta que tuvo una estructura de fabricación integrada que le permitió producir un par de gafas totalmente terminadas.

En 1974, luego de cinco años de que su capacidad de producción presentara un desarrollo sostenido, Del Vecchio comprendió la importancia de controlar la distribución directamente y empezó a seguir una estrategia de integración vertical, para en 1999 lograr que Luxottica afirme definitivamente su posición como líder global.

Figura 2.2
Marcas que maneja la empresa



Fuente: Ópticas GMO (2015)

2.2. IDENTIDAD GMO

2.2.1. MISIÓN

“Ser líder y referente en el mercado óptico latinoamericano”.

2.2.2. VISIÓN

“Trabajamos para: Asegurar que las personas vean bien, se vean bien y se sientan bien”.

2.2.3. FILOSOFÍA GMO

GMO es una empresa consciente de la importancia de la visión dentro de las vidas de las personas, ya que esta es el conector con el mundo que brinda forma a las experiencias. Esta empresa considera a la visión como un regalo precioso; motivo por el cual, debe ser tratada como tal. En consecuencia, GMO vive las siguientes filosofías:

“Nuestra promesa es amar tus ojos”, porque:

“Amar tus ojos es entender la importancia de la visión, amar tus ojos es innovar continuamente para contribuir a una mejor visión, amar tus ojos es ser un compañero que perdura”.

2.2.4. PILARES FUNDAMENTALES

Para alcanzar sus propósitos, GMO se basa en los siguientes tres pilares:

Figura 2.3
3 pilares de GMO



Fuente: Ópticas GMO (2015)

2.2.5. OBJETIVOS

Los objetivos perseguidos por GMO son los siguientes:

Figura 2.4
Objetivos de GMO



Fuente: Ópticas GMO (2015)

2.2.6. VALORES

Los valores en los cuales GMO basa su operación son los siguientes:

Figura 2.5
Valores de GMO



Fuente: Ópticas GMO (2015)

- **Compromiso:** “Promovemos el **COMPROMISO** con nuestros clientes, el equipo de trabajo y GMO. No solo producimos, armamos y vendemos anteojos; buscamos establecer relaciones cercanas y de largo plazo”. Ópticas GMO (2015)
- **Pasión:** “Sentimos **PASIÓN** por lo que hacemos, nos inspiran las personas y el amor por sus ojos”. Ópticas GMO (2015)
- **Talento:** “Creemos en el **TALENTO** de nuestro equipo y nos preocupamos por su desarrollo, para así cumplir la promesa de

quienes más sabemos del cuidado de los ojos”. Ópticas GMO (2015)

- **Orgullo:** “Sentimos **ORGULLO** por trabajar en GMO y por el aporte que hacemos a mejorar la salud visual de las personas”. Ópticas GMO (2015)

2.2.7. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

- **Servicio al cliente:** comprender la importancia del cliente (tanto interno como externo), agotar los esfuerzos por entenderlos y escucharlos, manifestando disposición para ayudar a satisfacer y anticiparse a sus necesidades, implica un esfuerzo por conocer con profundidad qué necesita el cliente, darle opciones de servicios, y tomar acciones que cubran efectivamente sus expectativas, en el corto, mediano y largo plazos, logra hacer del servicio uno de los elementos diferenciadores de la compañía.
- **Trabajo en equipo e integración:** este se basa en gestionar las tareas o responsabilidades a través de un trabajo alineado con las otras personas, áreas y países, operando en base a una mirada global, multicultural, inclusiva e integradora. Este entiende que cada individuo forma parte de un equipo con un propósito común: alcanzar los objetivos de la empresa (GMO). El trabajo en equipo e integración busca comunicar y compartir la información, siendo colaborador y estimulando la cohesión entre las personas/áreas/países.

- **Sentido de urgencia:** este permite a los colaboradores mantenerse activos y en actitud de alerta ante eventuales requerimientos o necesidades de otras personas, áreas o países, ya sean programados o bien, imprevistos no presupuestados. Brinda la capacidad para hacerse cargo de los problemas (Accountability), actuar con rapidez y ser resolutivo, sin perder el orden y la estructura, logrando un comportamiento ponderado.
- **Adaptación al cambio:** este hace referencia a mantener altos niveles de desempeño en diferentes escenarios de trabajo, adaptándose funcionalmente a los cambios, ya sean organizacionales, de áreas o personas, reajustando el comportamiento y las prioridades, con el propósito de ser eficiente. Además, la adaptación al cambio busca generar y promover personalmente nuevas modalidades para resolver y/o simplificar la solución de los problemas, creando soluciones innovadoras para agregar valor a los servicios ofrecidos. Implica no solo adaptarse a un contexto nuevo, sino también promover una cultura de cambio y pensamiento innovador.
- **Foco en los resultados:** gestionar eficazmente los recursos con el propósito de dar cumplimiento efectivo a los propios objetivos, del área y de GMO. Implica un comportamiento inquieto, proactivo, con un alto compromiso con la ejecución oportuna y la calidad de las tareas, manteniendo altos estándares de eficiencia, incluso en escenarios de alta presión y demanda.

2.3. ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A. Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Luxottica posee una fundación llamada One Sight, presta programas caritativos enfocados al cuidado de la vista que buscan mejorar los niveles de visión de la comunidad por medio de asistencia, educación e investigación.

Desde 1988, One Sight ha brindado ayuda a mejorar la calidad de la vista a 8,4 millones de personas a través de 1.189 clínicas, en 40 países. Así mismo, ha otorgado más de \$7.8 millones para apoyar la investigación óptica y educación.

En 2013, One Sight llevó a cabo 75 clínicas de la Visión en 10 países; además, ha realizado lanzamientos de iniciativas de desarrollo sostenible basadas en las escuelas de Gambia, China y América del Norte.

Esta fundación persigue la meta de alcanzar que el mundo cuente con una atención primaria de la vista para todas las personas, para lo cual cuenta con voluntarios totalmente entregados que destinen sus esfuerzos para alcanzar dicha meta. En consecuencia, One Sight desarrolla programas que abarcan las siguientes áreas:

- **Salud Visual Global:** esta tiene presencia en países en vías de desarrollo, a los cuales los voluntarios se trasladan para brindar cuidados a la vista y anteojos ópticos necesarios en clínicas ópticas temporales y en Vision Vans.

- **Salud Visual Regional:** al igual que se realiza de manera global, los voluntarios son también distribuidos por regiones donde cumplen las mismas funciones.
- **Salud Visual de la Comunidad:** dentro de comunidades locales, los voluntarios de One Sight brindan ayuda por medio de programas desarrollados en tiendas dentro de la comunidad.
- **Investigación y educación:** la fundación One Sight brinda financiamiento a investigaciones que traten problemas globales en cuanto a la salud visual; además, invierte en las generaciones de profesionales de optometría, mediante la educación y la entrega de becas.

Siendo ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A. parte de la multinacional Luxottica, participa activamente en las actividades de la Fundación One Sight a nivel de todo el mundo; enviando a los colaboradores que apliquen para participar de estas actividades; lo que le permite cumplir como empresa con la responsabilidad social global, regional y local.



2.4. PRODUCTOS

GMO se preocupa por ofrecer a sus clientes un producto diferente y exclusivo, enfocado a las últimas tendencias de la moda; por medio de 800 referencias, con las cuales sus clientes pueden personalizar el producto con su propio estilo en colores, formas, materiales, moda y clásicos diseños.

Categoría de productos:

- Anteojos ópticos, armazón y lente.
- Anteojos de sol.
- Lentes de contacto.
- Accesorios.

Materiales:

- **A.C.E.S. ARNETTE CREATIVE EXCHANGE SYSTEM:** Sistema de intercambio creativo Arnette, este permite el intercambio de varillas entre los diferentes modelos.
- **HDO:** la tecnología patentada de OAKLEY de ÓPTICA DE ALTA DEFINICIÓN ® (HDO®) brinda una visión más clara, definida y precisa. El (HDO®) virtualmente elimina la distorsión comúnmente encontrada en gafas altamente envolventes.
- **O MATTER:** material ligero y resistente que otorga confort al producto para todo el día.

- **ALEACIÓN C5:** aleación por calor de 5 componentes de metal que logran un increíble rendimiento y durabilidad.
- **METAL:** el metal se trabaja con máquinas especiales que permiten fundirlo y conseguir el grosor deseado. A continuación se corta y se pliega para darle la forma de los componentes de montura.
- **ACETATO:** el acetato deriva del algodón y no del petróleo como los demás plásticos. Está formado por un 75% de celulosa y un 25% de solventes no inflamables, como el ácido acético. El hecho de tener un origen principalmente vegetal y; por lo tanto, tratarse de un material ecosostenible, sin duda es un argumento de venta excelente.
- **INYECTADO:** el término <<inyectado>> no se refiere a la materia prima empleada sino al proceso de elaboración, que consiste en inyectar plástico fundido en moldes. Los plásticos utilizados son gránulos de nailon y propionato.
- **TITANIO:** el titanio es un metal con un alto grado de ligereza, resistencia e hipoalergenicidad. Se distingue en especial por su buena relación resistencia-peso: basta pensar que es tan resistente como el acero, pero un 40% más ligero.
- **NITINOL:** es una aleación de titanio y níquel que se usa en la línea Memo-Ray de Ray-Ban. El nitinol es lo que se denomina un metal <<con memoria>>; es decir, que tiene la excepcional capacidad de recordar su forma original.

- **FIBRA DE CARBONO:** es el material con el que se realizan las gafas de la línea Ray-Ban Tech. Se trata de un material formado por fibras delgadísimas mezcladas con resina que, una vez cortado y trabajado, resulta sumamente resistente y ligero. Una montura hecha por completo de fibra de carbono pesa menos de 15 gramos.

2.5. MARCAS

Todas las marcas que GMO vende son Luxottica y cumplen con el mismo nivel de excelencia en todas sus colecciones. Para asegurar dichos estándares, la calidad está insertada en cada etapa de los procesos de producción. Los laboratorios de calidad de Luxottica han desarrollado más de 100 pruebas de calidad: cada modelo debe pasar un protocolo de más de 30 pruebas aprobadas.

Dentro del portafolio de marcas se pueden encontrar:

- **Marcas de licencia:** son aquellas marcas que tienen un acuerdo comercial adquirido por Luxottica, quien fabrica los productos en nombre de la marca.
- **Marcas propias:** corresponde a aquellas marcas que Luxottica ha adquirido; por lo que son dueños de su nombre, imagen, distribución, publicidad, etc.
- **Marcas globales:** son marcas Luxottica que se comercializan en ópticas de todo el mundo.

- **Marcas regionales:** son marcas Luxottica que únicamente se distribuyen en tiendas GMO y Econópticas en la Región.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo muestra la metodología a utilizar dentro del proceso de investigación para obtener la información relacionada al problema planteado, el cual tiene lugar dentro del departamento de Tesorería de la compañía Ópticas GMO Ecuador S.A.

3.2. ESTRUCTURA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

A fin de realizar una investigación eficiente, el estudio se basa en los modelos de proyectos propuestos en los siguientes libros:

- Metodología de la Investigación de: Sampieri Fernández & Baptista (2010).
- Metodología de la Investigación de: Arias (2012).

Estos libros permitirán llevar una guía para la realización correcta de la estructura del proceso de investigación para la propuesta de un diseño de un plan estratégico para implementar un sistema de control interno y manual de procedimientos y funciones para el departamento de Tesorería de la Compañía Ópticas GMO Ecuador S.A.

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

A continuación se detallan y definen los tipos de investigación a utilizarse en el presente estudio: de Campo, Experimental, Exploratoria y Descriptiva.

3.3.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Arias (2012) señala que la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

Claro está, que en una investigación de campo también se emplean datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, los esenciales para lograr los objetivos planteados.

3.3.2. INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL

Según el autor Arias (2012) esta se define como un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos, a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).

En cuanto al nivel, la investigación experimental es netamente explicativa, por cuanto su propósito es demostrar que los cambios en la variable dependiente fueron causados por la variable independiente. Es decir, se pretende establecer con precisión una relación causa-efecto.

3.3.3. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Según el autor Arias (2012) la investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.

3.3.4. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

La investigación descriptiva es la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. Arias (2012)

Entonces, el presente documento se basa en una investigación de campo, ya que la información será obtenida de los sujetos investigados (personal del departamento de Tesorería); además, será también una investigación descriptiva ya que se conocerá y analizará la situación actual del departamento de Tesorería de la compañía Ópticas GMO Ecuador S.A.

3.4. TIPOS DE METODOLOGÍA

3.4.1. METODOLOGÍA CUALITATIVA

Acorde a lo expuesto por Oriol (2013), la metodología cualitativa tiene lugar ante la falta de conocimientos de antecedentes de conductas individuales o colectivas; a fin de obtener los conocimientos que cuantitativamente no pueden ser abordados.

En consecuencia a esto, se determina la presencia de la metodología cualitativa, ya que será empleada por medio de la utilización de la entrevista como herramienta de investigación.

3.4.2. METODOLOGÍA CUANTITATIVA

La metodología cuantitativa refleja resultados numéricos, ya que la recopilación de información con esta metodología abarca datos objetivos; es decir, datos que pueden ser explicados, verificados, controlados o medidos estadísticamente. (Giráldez, 2010)

Por lo antes expuesto, se considera que dentro del presente documento se empleará el uso de la metodología cuantitativa, ya que por medio de la aplicación de encuestas, se obtendrán resultados cuantitativos, los mismos que brindarán la respectiva información análisis estadísticos.

3.4.3. METODOLOGÍA MIXTA

Acorde a lo detallado en líneas anteriores, se determina que el trabajo en desarrollo abarcará la utilización de una metodología mixta, ya que dentro del mismo serán aplicadas técnicas tanto de la metodología cualitativa como de la cuantitativa.

La metodología mixta según Melendro (2011), se basa en un desarrollo que involucra dos fase: la fase inicial, que se basa en información cuantitativa que permite determinar el contexto de estudio; y la fase final, que conlleva análisis cualitativos que profundiza y triangula las perspectivas del estudio.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1. POBLACIÓN

Sampieri Fernández & Baptista (2010) reconocen a la población como al conjunto de elementos que posean las mismas características y que se requiere sean estudiados.

En consecuencia, la población que será sometida a estudio dentro del presente estudio es el personal que labora dentro del departamento de Tesorería de Ópticas GMO Ecuador S.A., el mismo que está compuesto por 43 colaboradores que se vinculan al proceso de Tesorería, directa o indirectamente.

3.5.2. MUESTRA

La muestra se basa en un subgrupo representativo de la población que será sometida a estudio. Sampieri Fernández & Baptista (2010)

Debido a que la población está compuesta por 43 colaboradores, esta es considerada como finita; motivo por el cual, la muestra consecuentemente se determina por medio de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

n: *Número de herramientas a aplicar*

N: *Población objetivo.*

Z: *Nivel de confianza (1.96)*

p: *Probabilidad de ocurrencia (0.5).*

q: *Probabilidad de no ocurrencia (0.5)*

e: *Nivel de error de los datos estimado (0.05)*

En consecuencia, el cálculo correspondiente al tamaño de la muestra daría como resultado 36 colaboradores:

$$n = \frac{38,416}{0,0975 + 0,9604} = \frac{38,416}{1,0579} = 36$$

3.6. RECOLECCIÓN DE DATOS

3.6.1. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.6.1.1. Encuesta

La encuesta es una herramienta de investigación que permite obtener información directa del sujeto de estudio, por medio de la aplicación de un cuestionario de preguntas y respuestas cerradas optativas. Alvira (2011)

En consecuencia, tendrá lugar como una de las principales fuentes de información del presente documento; motivo por el cual, la población la representan todos los empleados de la empresa Ópticas GMO Ecuador S.A. que desarrollan actividades que se encuentran relacionadas con el departamento de Tesorería. Se seleccionará 36 participantes de forma aleatoria.

Tabla 3.1
Cuestionario de encuesta

<p>1. ¿Conoce la relación que existe entre su cargo y el departamento de Tesorería?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>2. Actualmente, al requerir una transacción monetaria ¿usted entrega al departamento de Tesorería la documentación de soporte completa requerida por el mismo?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>3. En caso de haber respondido Sí a la pregunta 2, ¿Considera que la documentación de soporte entregada es revisada eficientemente por el departamento de Tesorería?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>4. Considera usted que en la actualidad, los tiempos de respuesta manejados por el departamento de Tesorería que incumben en el desempeño de sus funciones ¿es adecuado?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>5. Usted considera que la manera en la que se maneja el departamento de Tesorería ¿es adecuada?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>6. ¿Está de acuerdo con la implementación de un sistema de control interno y que se establezcan procedimientos y funciones para el departamento de Tesorería?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>7. ¿Considera que la implementación de un sistema de control y el establecimiento de procedimientos y funciones para el departamento de Tesorería le permitirían al mismo desempeñar óptimamente sus responsabilidades?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>

Elaborado por: Autores

3.6.1.2. Entrevista

Acorde a lo expuesto por Steinar (2011), la entrevista es la técnica orientada a obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de los informantes, en relación a la situación que se está estudiando.

Tabla 3.2
Roles entrevistador - entrevistado

Entrevistador	Entrevistado
Domina el diálogo	Responde preguntas
Domina el tema	Tiene información de interés para el proyecto
Hace las preguntas	Tiene experiencia en el tema
Cierra la conversación	Dice su opinión personal

Fuente: Steinar (2011)

Elaborado por: Autores

Tabla 3.3
Fases de la entrevista

DISEÑO DE ENTREVISTA	<ol style="list-style-type: none"> I. Definir objetivos de la entrevista II. Muestreo de personas a entrevistar (Directorio) III. Diseño de cuestionario
DESARROLLO DE LA ENTREVISTA	<ol style="list-style-type: none"> I. Concertar citas y contactos II. Realizar entrevista III. Registro de información
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	<ol style="list-style-type: none"> I. Categorizar y codificar datos recolectados II. Crear una matriz y elaborar representaciones graficas III. Elaborar conclusiones

Fuente: Steinar (2011)

Elaborado por: Autores

En consecuencia, dentro del presente estudio la entrevista será aplicada para recolectar información, dentro de esta se considerará como entrevistado al Jefe de Tesorería y Contabilidad, ya que permitirá conocer su punto de vista sobre los controles actuales, los procesos que se realizan, las funciones de cada uno de sus colaboradores en el departamento de Tesorería, las falencias con las que en la actualidad cuenta en departamento y las mejoras que requiere.

Tabla 3.4

Cuestionario de entrevista

1. ¿Qué opinión le merece el manejo y revisión actual de los documentos que soportan al departamento de Tesorería?
2. ¿Considera usted que actualmente el archivo de comprobantes y soportes de las transacciones manejadas en el departamento de Tesorería se realizan eficientemente?
3. ¿Qué tiempo maneja en la actualidad el departamento de Tesorería para la generación de retenciones, pagos y comprobantes?
4. ¿Qué opinión le merece el compromiso y colaboración del resto de departamentos de la empresa involucrados con Tesorería en relación a los soportes requeridos para las transacciones?
5. Dentro de los procedimientos seguidos por el departamento de Tesorería, ¿existen actividades de control que verifiquen la operación del mismo?
6. ¿Existe una estructura organizativa que determine por escrito las líneas de autoridad, responsabilidades y manuales de procedimientos establecidos para el departamento de Tesorería?, ¿qué opinión le merecen estos?
7. ¿Qué opina de las medidas que seguridad y confidencialidad que se adoptan actualmente dentro del departamento de Tesorería?
8. En la actualidad, ¿El personal del departamento de Tesorería recibe capacitaciones en cuanto a temas tributarios y cambios del sistema o procesos que se den en el departamento?
9. ¿Qué falencias considera usted que posee el proceso manejado por el departamento de Tesorería en la actualidad?
10. ¿Cree usted que la implementación de un sistema de control interno sería efectivo para el departamento de Tesorería? ¿Por qué?
11. ¿Considera usted que sería necesaria una capacitación previa para el personal relacionado directamente con el proceso del departamento de Tesorería? ¿Por qué?

Elaborado por: Autores

3.7. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

3.7.1. FUENTES PRIMARIAS

Se obtiene información por contacto directo con el objeto de estudio, en el presente estudio las fuentes primarias son las siguientes: encuestas al personal del departamento de Tesorería y entrevista al jefe del departamento de Tesorería y de Contabilidad.

3.7.2. FUENTES SECUNDARIAS

Es aquella información recogida a partir de investigaciones ya hechas por otros investigadores con propósitos diferentes; es decir, esta información existe antes de que el investigador plantee su hipótesis y; por lo general, nunca se entra en contacto directo con el objeto de estudio. En consecuencia, las fuentes de información secundaria son los expedientes, estadísticas, censos, bases de datos y libros revisados y tomados como referencia para el presente estudio, los cuales fueron detallados en el marco teórico.

3.8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.8.1. ENCUESTAS

1. ¿Conoce la relación que existe entre su cargo y el departamento de Tesorería?

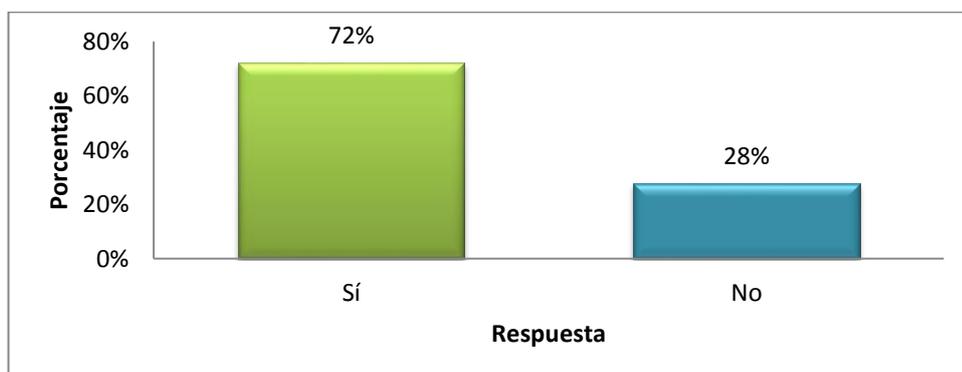
Tabla 3.5
Pregunta 1

Respuesta	Valor absoluto	Porcentaje
Sí	26	72%
No	10	28%
Total	36	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Figura 3.1
Pregunta 1



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Análisis: Como permiten conocer los resultados plasmados, el personal de la empresa ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A. en la actualidad si conoce la relación existente entre las funciones que desempeña y el departamento de

Tesorería de la empresa. No obstante, un 28% lo desconoce, lo cual es un factor de riesgo.

2. Actualmente, al requerir una transacción monetaria ¿usted entrega al departamento de Tesorería la documentación de soporte completa requerida por el mismo?

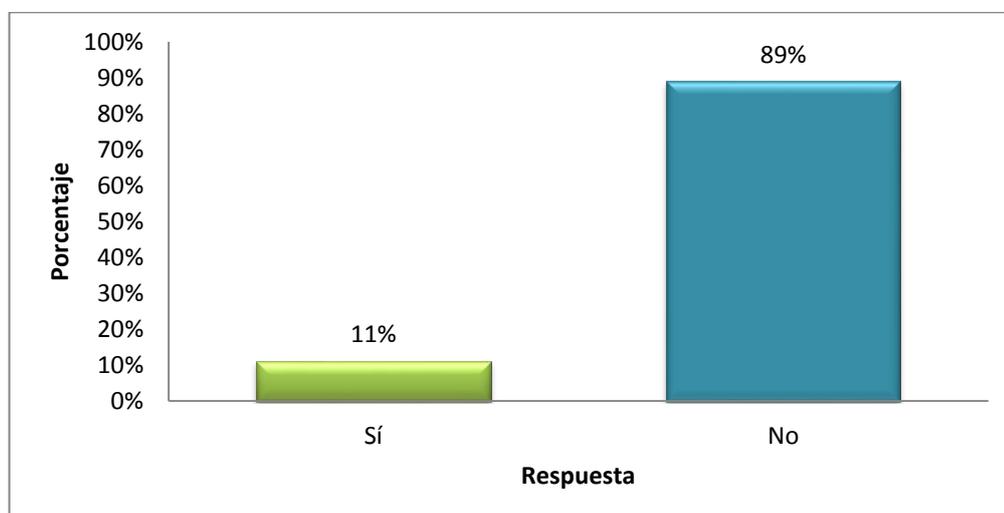
Tabla 3.6
Pregunta 2

Respuesta	Valor absoluto	Porcentaje
Sí	4	11%
No	32	89%
Total	36	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Figura 3.2
Pregunta 2



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Análisis: Como se puede evidenciar, los procedimientos que requiere el departamento de Tesorería para mantener un control de soportes y registros no se cumple totalmente, ya que los colaboradores del resto de

Capítulo III: Metodología de la Investigación

departamentos no entregan la documentación necesaria aunque muchas veces sí es solicitada verbalmente.

3. En caso de haber respondido Sí a la pregunta 2, ¿Considera que la documentación soporte entregada es revisado eficientemente por el departamento de Tesorería?

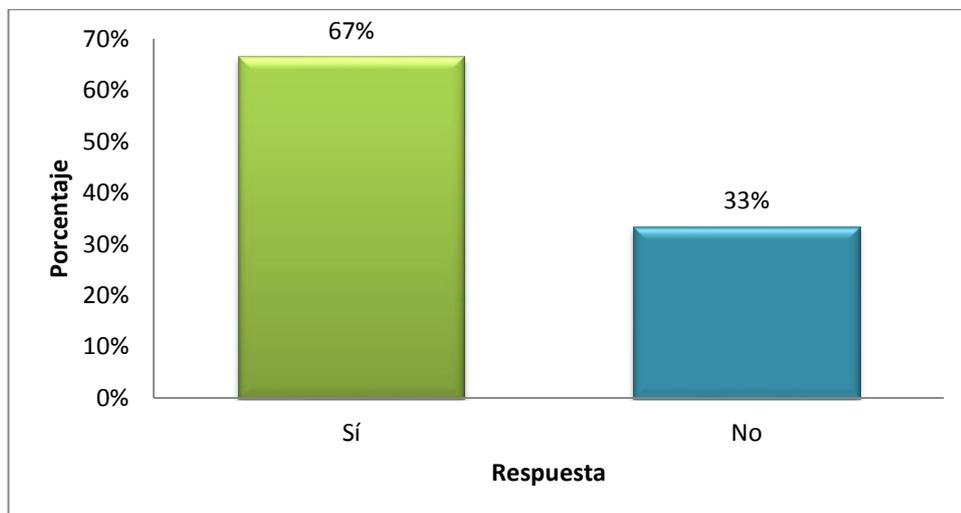
Tabla 3.7
Pregunta 3

Respuesta	Valor absoluto	Porcentaje
Sí	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Figura 3.2
Pregunta 3



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Análisis: Del 11% de los colaboradores que en la pregunta anterior indicaron que sí entregan la documentación soporte que requiere el

departamento de Tesorería, el 67% señaló que el departamento sí los revisa eficientemente; mientras el 33% restante considera que estos no son revisados de manera correcta, lo cual debe ser un factor a mejorarse.

4. Considera usted que en la actualidad, los tiempos de respuesta manejados por el departamento de Tesorería que incumben en el desempeño de sus funciones ¿es adecuado?

Tabla 3.8

Pregunta 4

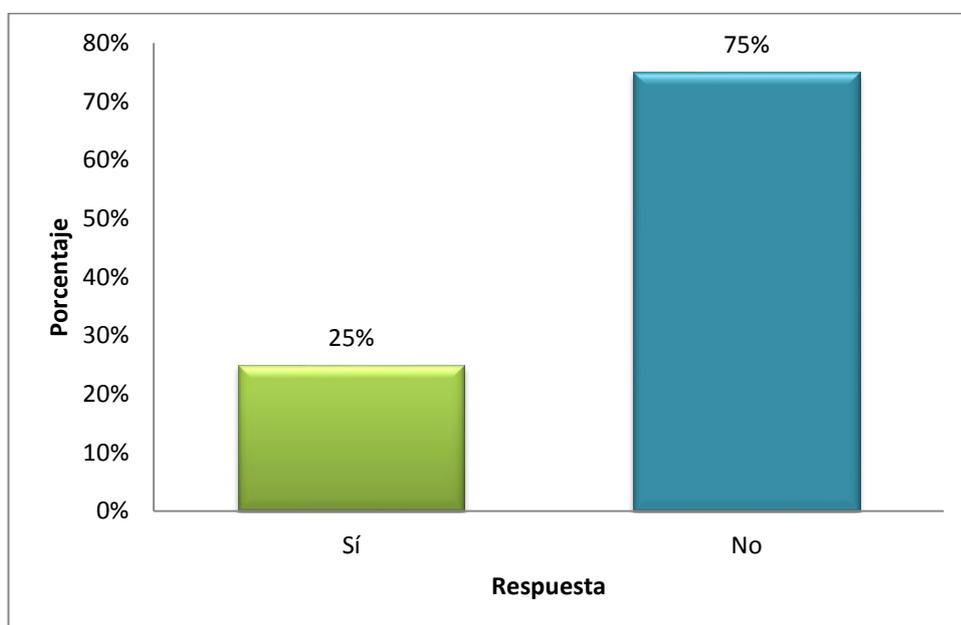
Respuesta	Valor absoluto	Porcentaje
Sí	9	25%
No	27	75%
Total	36	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Figura 3.3

Pregunta 4



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Análisis: Como muestra el gráfico, el 75% de los colaboradores del resto de departamentos no consideran que el tiempo de gestión del departamento de Tesorería es adecuado, lo cual puede ocasionar problemas administrativos.

5. Usted considera que la manera en la que se maneja el departamento de Tesorería ¿es adecuada?

Tabla 3.9

Pregunta 5

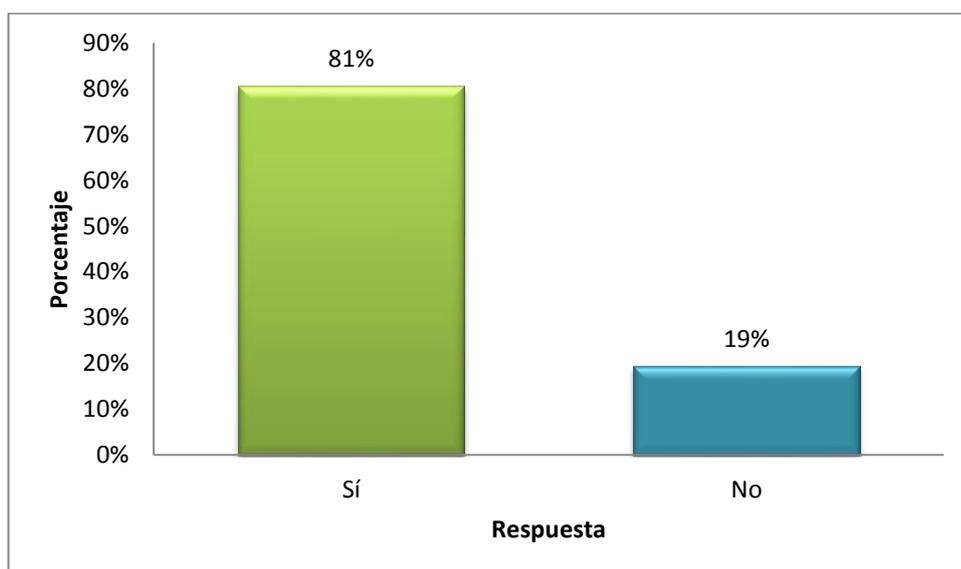
Respuesta	Valor absoluto	Porcentaje
Sí	29	81%
No	7	19%
Total	36	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Figura 3.4

Pregunta 5



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Análisis: El 81% de los empleados que desempeñan funciones relacionadas al departamento de Tesorería considera que sí se maneja de una manera adecuada. Un 19% considera que podría ser mejor.

6. ¿Está de acuerdo con la implementación de un sistema de control interno y que se establezcan procedimientos y funciones para el departamento de Tesorería?

Tabla 3.10

Pregunta 6

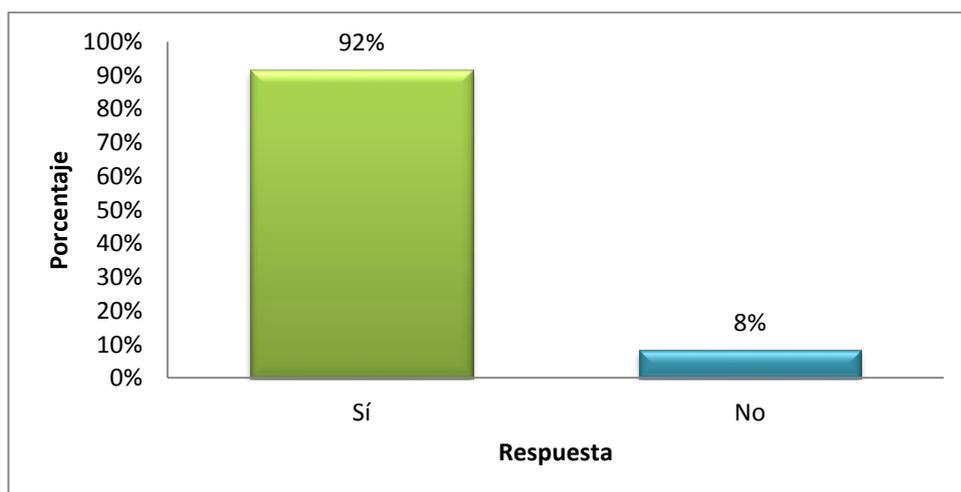
Respuesta	Valor absoluto	Porcentaje
Sí	33	92%
No	3	8%
Total	36	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Figura 3.5

Pregunta 6



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Análisis: La presente pregunta permite evidenciar que los empleados de la empresa ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A. considera necesaria la implementación de un sistema de control interno y el establecimiento de procedimientos y funciones para el departamento de Tesorería de la empresa, con la finalidad de que los procesos sean más ágiles y funcionales.

7. ¿Considera que la implementación de un sistema de control y el establecimiento de procedimientos y funciones para el departamento de Tesorería le permitiría al mismo desempeñar óptimamente sus responsabilidades?

Tabla 3.11

Pregunta 7

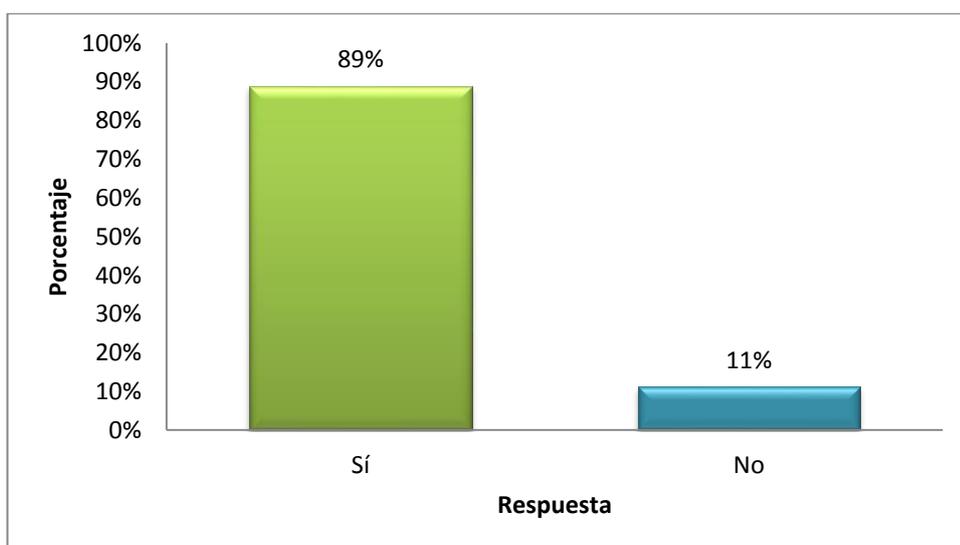
Respuesta	Valor absoluto	Porcentaje
Sí	32	89%
No	4	11%
Total	36	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Figura 3.6

Pregunta 7



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Análisis: Las respuestas obtenidas permiten conocer que casi la totalidad de los empleados consideran que la implementación de un sistema de control interno con procedimientos y funciones para el departamento de Tesorería de la empresa, le permitiría a este desempeñar de manera óptima todas sus responsabilidades. En consecuencia a todo lo evidenciado en los resultados obtenidos de las encuestas, se determina la actual necesidad y aceptación ante el diseño de un plan estratégico para la implementación de un sistema de control interno, procedimientos y funciones para el departamento de Tesorería de la empresa.

3.8.2. ENTREVISTA

Entrevistado:

Cargo: Jefe del departamento de Tesorería y Contabilidad.

1. ¿Qué opinión le merece el manejo y revisión actual de los documentos que soportan al departamento de Tesorería?

El manejo actual es muy informal y; en consecuencia, no permite mantener un control adecuado de sus transacciones. Además, en la actualidad se confía mucho en el personal del departamento, dejando de lado el control de las actividades realizadas por el mismo; por este motivo, la salida de algún empleado de dicha área representa un riesgo para la empresa porque no existe un proceso que garantice que un nuevo personal pueda retomar eficientemente el trabajo y los archivos históricos del mismo.

Muchas veces el departamento de Tesorería se ve sobrecargado por los requerimientos de otros departamentos.

2. ¿Considera usted que actualmente el archivo de comprobantes y soportes de las transacciones manejadas en el departamento de Tesorería se realiza eficientemente?

No, ya que no es realizado de forma completa y clara que permita la revisión eficiente de los mismos. Muchos empleados de otras áreas se reusan a entregar todos los documentos que soporten sus transacciones y tampoco son entregados, aunque estos son solicitados reiteradamente. En la actualidad, no se le da la importancia que realmente requiere al archivo de soportes y comprobantes de las transacciones; además, la falta de colaboración en la entrega de dichos documentos por parte del resto de departamentos de la empresa, dificulta llevar un archivo completo y eficiente. Podría ser mucho mejor la gestión de tesorería, la cual ahora no es mala, pero podría ser muy insegura.

3. ¿Qué tiempo maneja en la actualidad el departamento de Tesorería para la generación de retenciones, pagos y comprobantes?

Los tiempos manejados en el departamento dependen de la gestión que se realice; sin embargo, los tiempos a nivel departamental son buenos.

4. ¿Qué opinión le merece el compromiso y colaboración del resto de departamentos de la empresa involucrados con Tesorería en relación a los soportes requeridos para las transacciones?

El nivel de compromiso y colaboración no es totalmente bueno, ya que en la actualidad existe mucha informalidad en la entrega de soportes de las transacciones por parte del resto de departamentos, no se le da la importancia requerida para el departamento de Tesorería, generando esto un alto nivel de inconsistencia en el soporte de información.

5. Dentro de los procedimientos seguidos por el departamento de Tesorería, ¿existen actividades de control que verifiquen la operación del mismo?

Sí, pero por iniciativa del tesorero. Sin embargo, no son constantes y objetivos, más bien se los ejecuta frente a alguna situación sospechosa.

6. ¿Existe una estructura organizativa que determine por escrito las líneas de autoridad, responsabilidades y manuales de y procedimientos establecidos para el departamento de Tesorería?, ¿qué opinión le merecen estos?

No, la autoridad, responsabilidades y procedimientos son manejados de manera empírica afectando la correcta segregación de funciones, no existe una estructura formal determinada en el departamento de Tesorería.

7. ¿Qué opina de las medidas que seguridad y confidencialidad que se adoptan actualmente dentro del departamento de Tesorería?

Aunque el Código de Trabajo contempla como falta grave la divulgación de información, el departamento de Tesorería maneja medidas de seguridad y confidencialidad informales; es decir, que no son empleadas las necesarias para mantener un resguardo eficiente de la información.

8. En la actualidad, ¿el personal del departamento de Tesorería recibe capacitaciones en cuanto a temas tributarios y cambios del sistema o procesos que se den en el departamento?

Sólo en ocasiones se imparten capacitaciones al personal del departamento de Tesorería.

9. ¿Qué falencias considera usted que posee el proceso manejado por el departamento de Tesorería en la actualidad?

La realidad de la gestión que se realiza en el departamento de Tesorería, es que carece de formalidad en el establecimiento de los procesos, normas, responsabilidades, control y supervisión de la misma, esta gestión ha sido asignada informalmente al personal confiando plenamente en su capacidad y talento. En consecuencia, se puede determinar que todo el proceso manejado en tesorería posee falencias, principalmente de organización, estructuración, orden, políticas y control. Por ejemplo, deben existir sanciones a empleados que se reúsen a entregar la documentación, sin importar cargos o antigüedad en la empresa.

10. ¿Cree usted que la implementación de un sistema de control interno sería efectivo para el departamento de Tesorería? ¿Por qué?

Sí, ya que esto garantizaría que exista mayor formalidad en los procesos; además, evitaría la fuga de recursos de la empresa, lo que permitiría un mejor control resguardando los ingresos y controlando los desembolsos de la empresa e incrementando la productividad de la misma. En la actualidad, toda empresa en especial aquellas grandes o con niveles de transacciones elevados, requieren mantener procesos de control interno en sus operaciones.

11. ¿Considera usted que sería necesaria una capacitación previa para el personal relacionado directamente con el proceso del departamento de Tesorería? ¿Por qué?

Sí, ya que es necesario que el personal del departamento socialice los nuevos procedimientos y responsabilidades, previo a la implementación de la gestión de control interno.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y ESTABLECER PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE LA EMPRESA ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A., LOCALIZADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, EN EL AÑO 2015”

4.1. PLAN ESTRATÉGICO

4.1.1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo se destinará a la creación de un plan estratégico que permita determinar el camino a seguir para lograr implementar exitosamente dentro del departamento de Tesorería de la empresa ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A., un sistema de control interno que fije las funciones y procedimientos a desarrollarse dentro del mismo.

El plan estratégico propuesto se conforma por la determinación de la misión, visión y objetivos que el departamento debe perseguir; además, en base a la situación actual y problemas más relevantes por los que atraviesa el departamento, se desarrolla el plan de acción a seguir, el mismo en el que se determinarán las funciones a desempeñar por los integrantes del mismo y los procedimientos que la operación del departamento debe seguir y; por último, a fin de medir los resultados, un sistema de control que evalúe y realice los seguimientos necesarios para conocer si el plan de acción propuesto permite al departamento alcanzar los objetivos propuestos.

4.1.2. DIAGNÓSTICO DE LOS PROBLEMAS

Este punto permite conocer de manera específica los problemas que en la actualidad atraviesa el departamento de Tesorería; basándose estos en el análisis de la situación actual del mismo y los resultados de las herramientas de investigación planteadas; en consecuencia, el diagnóstico determinó los siguientes problemas en el departamento de Tesorería de la empresa ÓPTICAS GMO S.A.:

- ✚ Inconsistencia en el soporte de información por la falta de colaboración del resto de departamentos con la entrega de documentación soporte necesaria para el respaldo de transacciones.
- ✚ El manejo, revisión y archivo de soportes y comprobantes de transacciones no es realizado adecuadamente, ya que es informal.
- ✚ Falta de control en las actividades desempeñadas por los colaboradores del departamento.
- ✚ Inexistencia de procedimientos formales establecidos para las actividades del departamento.
- ✚ Sobrecarga de trabajo por tareas ajenas al departamento.
- ✚ No existen actividades de control establecidas en las actividades operativas del departamento.
- ✚ Falta de una estructura organizativa formal (autoridad, funciones y procedimientos) en el departamento.
- ✚ No se emplean medidas de seguridad y confidencialidad formales necesarias para asegurar el resguardo de información del departamento.
- ✚ Falta de sanciones establecidas para el incumplimiento en la entrega de soportes requeridos por el departamento de Tesorería.
- ✚ Centralización de funciones en los procesos de pagos a proveedores y de reembolsos de caja chica.

- ✚ Errores en proceso de emisión de cheques de liquidaciones de haberes y devoluciones a clientes.
- ✚ Involucración del departamento de Recursos Humanos con las claves de acceso a cuentas bancarias de la compañía.

4.1.3. MISIÓN

Dado a que en la actualidad el departamento de Tesorería de la empresa Ópticas GMO Ecuador S.A. no cuenta con una misión establecida, a continuación se propone la siguiente:

“Organizar y controlar eficientemente el manejo de cuentas bancarias y; las entradas y las salidas de recursos monetarios de la empresa, encaminado por medio del cumplimiento de las normas y políticas de la misma al cumplimiento de los objetivos planteados”.

4.1.4. VISIÓN

La visión del departamento de Tesorería le permitirá a este establecer hacia dónde se dirige o lo que espera llegar a ser a largo plazo; en consecuencia, el conocimiento de la visión por parte de los colaboradores del departamento facilitará el enfoque del desempeño de sus funciones. Acorde a esto, se propone la siguiente visión para el departamento de Tesorería de Ópticas GMO Ecuador S.A.:

“Ser un departamento eficiente y eficaz en el manejo y control de los recursos monetarios de la empresa, por medio de la colaboración de personal capacitado que garantice la honestidad de las operaciones desempeñadas en el mismo”.

4.1.5. OBJETIVOS

En la actualidad, el departamento de Tesorería no posee objetivos claros y medibles establecidos; en consecuencia, a continuación se detallan los objetivos que, alineados al tema propuesto, deben ser seguidos por el departamento:

Objetivo General:

Organizar y controlar de manera eficiente la gestión tesorera de la empresa Ópticas GMO Ecuador S.A., a fin de manejar adecuadamente los ingresos, egresos y disponibilidad financiera de la empresa.

Objetivos Específicos:

- Mantener una organización clara y eficiente de los soportes de las transacciones monetarias de la empresa.
- Revisar y validar la veracidad de cada una de las transacciones a realizar.
- Controlar las actividades desarrolladas en el departamento.
- Asegurar la confidencialidad de información manejada dentro del departamento.

4.1.6. VALORES

Dado a que las operaciones y funciones desempeñadas en el departamento de Tesorería poseen grandes riesgos monetarios y requieren de confidencialidad y análisis exhaustivo de cada procedimiento, es necesario que se apegue a los siguientes valores institucionales:

Figura 4.1

Valores del departamento de tesorería Ópticas GMO Ecuador S.A.



Elaborado por: Autores

4.1.7. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Luego del análisis de los problemas diagnosticados en base a los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa

Ópticas GMO Ecuador S.A. y a la entrevista realizada al Jefe del Departamento de Tesorería, por medio de un análisis y de la segregación de las mejoras y reestructuraciones prioritarias en el departamento, se concluyen las siguientes prioridades estratégicas, las mismas a las que se encaminará el plan de acción del presente plan estratégico que busca formar un sistema de control interno para la empresa Ópticas GMO Ecuador S.A.:

- ✚ Reestructuración del organigrama del departamento de Tesorería.
- ✚ Segregación y establecimiento de las funciones a desempeñar por los colaboradores del departamento de Tesorería.
- ✚ Determinación de procedimientos a seguir en las actividades operativas del departamento de Tesorería.
- ✚ Desarrollo de políticas generales para el departamento.
- ✚ Sistema de control interno para el departamento.

4.1.8. PLAN DE ACCIÓN

El desarrollo del plan de acción es la etapa del plan estratégico que permite mediante el establecimiento de las implementaciones, reestructuraciones y mejoras a ejecutar, cumplir con los objetivos propuestos.

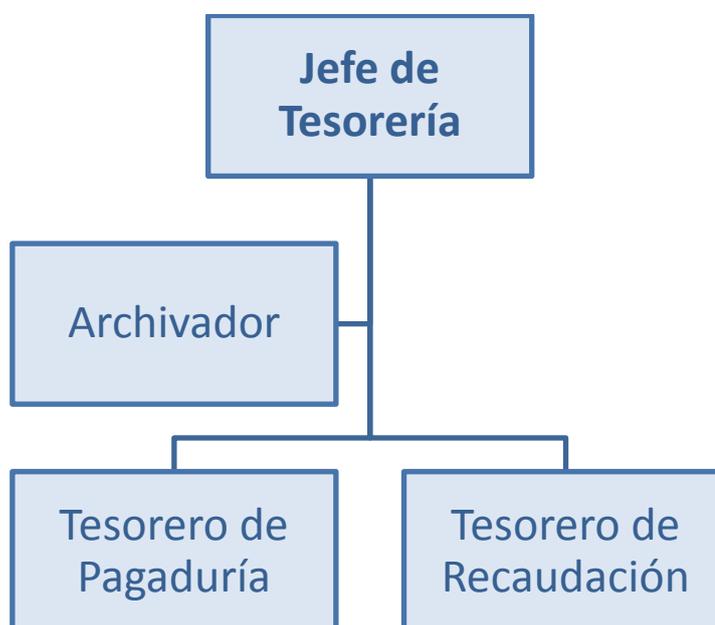
Cabe destacar que este se basa en el desarrollo de las prioridades estratégicas que necesitan ser trabajadas para eliminar los problemas previamente encontrados en el departamento de Tesorería.

4.1.8.1. Reestructuración del Organigrama del Departamento

Dentro de la reestructuración del organigrama del departamento de Tesorería es necesario recalcar que se encontró la necesidad de incrementar un colaborador para el departamento que maneje el área de archivos, mientras los cargos o puestos ocupados por los dos asistentes actuales contribuirán al desarrollo o ejecución de las actividades requeridas en el departamento.

A continuación se propone el siguiente organigrama:

Figura 4.2
Organigrama Departamento de Tesorería Ópticas GMO Ecuador S.A.



Elaborado por: Autores

Como se puede evidenciar, el Jefe de Tesorería se encuentra al mando del departamento, por lo que es el responsable directo del correcto

desempeño de mismo, debajo de este se ubica el nuevo elemento para el departamento llamado Archivador, mientras que los dos antes llamados asistentes 1 y 2 pasan a ocupar los puestos de Tesorero de Pagaduría, al que se le asignan todas las funciones que giran alrededor del pago a proveedores y pagos generales requeridos por la empresa; y el Tesorero de Recaudación, que maneja todos los ingresos monetarios recaudados por la empresa por las ventas de la misma.

4.1.8.2. Funciones de puestos de trabajo del Departamento

Las funciones generales que debe cumplir el departamento de Tesorería y; en consecuencia, por las que el jefe del departamento debe velar son:

- ✚ Llevar una correcta segregación de responsabilidades y funciones de los colaboradores del departamento.
- ✚ Mantener un control riguroso de los soportes de las transacciones realizadas por el departamento.
- ✚ Emplear las medidas de control necesarias para evitar la presencia de errores en el manejo de los recursos monetarios de la empresa (efectivo, banco o caja).
- ✚ Ser capaz de brindar información oportuna en cuanto a las transacciones de la empresa y la liquidez de la misma.
- ✚ Realizar las recaudaciones y pagos de la empresa.

Para cumplir con dichos fines, es necesario que los colaboradores de cada cargo o puesto ocupado en el departamento tengan funciones específicas y establecidas claramente, las mismas que deben ser cumplidas a cabalidad para que el departamento logre alcanzar los objetivos planteados por el mismo.

En consecuencia, a continuación se detallan las funciones a desempeñar por cada puesto laboral del departamento de Tesorería de Ópticas GMO Ecuador S.A.:

- **Jefe de Tesorería:**

Misión:

Dirigir, supervisar y controlar todos los procesos de recaudaciones y de pagaduría del departamento.

Funciones:

El jefe de tesorería dentro de su rol posee las siguientes funciones:

1. Dirigir y controlar los procesos ejecutados en el departamento.
2. Efectuar evaluaciones estadísticas de los resultados de pagaduría y recaudaciones del departamento.
3. Elaboración de reportes:
 - Disponibilidad de Efectivo
4. Recepción y distribución de extractos de cuentas bancarias.
5. Custodia de claves de cuentas bancarias.
6. Responsable del correcto funcionamiento y cumplimiento de objetivos del departamento.
7. Tutelar el trabajo en equipo del departamento.
8. Controlar el desempeño de las asistentes.
9. Reuniones con el departamento financiero y contable.

- **Archivador:**

Misión:

Administrar el proceso de recepción de documentos del departamento (soportes, comprobantes, entre otros), manejando un control secuencial lógico del archivo de los mismos.

Funciones:

El Archivador del departamento de Tesorería de Ópticas GMO Ecuador S.A. desempeñará las siguientes funciones específicas:

1. Llevar archivos físicos organizados en orden secuencial de los respaldos de las transacciones realizadas por el departamento.
2. Llevar un respaldo de los archivos físicos por medio del registro computarizado de la documentación custodiada.
3. Mantener el control de todos los documentos ingresados al departamento.
4. Emitir oportunamente la documentación del departamento solicitada por cualquier distribución departamental de la empresa.

- **Tesorero de Pagaduría:**

Misión:

Administrar y realizar los procesos de pagos de la empresa manteniendo una eficiente gestión de servicio al cliente.

Funciones:

Las funciones del Tesorero de Pagaduría se enfocan directamente al control del proceso de pagos, de manera específica son las siguientes:

1. Gestionar todo el proceso de pagos oportuna y ordenadamente.
2. Llevar un control computarizado de las facturas de proveedores y demás pagos o egresos realizados.
3. Realizar la oportuna revisión y corroboración de valores cobrados en las facturas de proveedores.
4. Emisión de pagos – cheques / transferencias para cubrir los siguientes rubros:
 - Pagos a proveedores
 - Cajas chicas
 - Reembolsos
 - Anticipos
 - Otros
5. Mantener una buena atención al cliente interno y externo de la empresa.
6. Descargar y revisar diariamente los movimientos bancarios de la empresa.

- **Tesorero de Recaudación:**

Misión:

Administrar y realizar los procesos de recaudación monetaria de la empresa manteniendo una eficiente gestión de servicio al cliente.

Funciones:

Las funciones del Tesorero de Recaudación se basan en controlar y llevar de manera segura y ordenada el ingreso de recursos monetarios, derivándose en las siguientes funciones específicas:

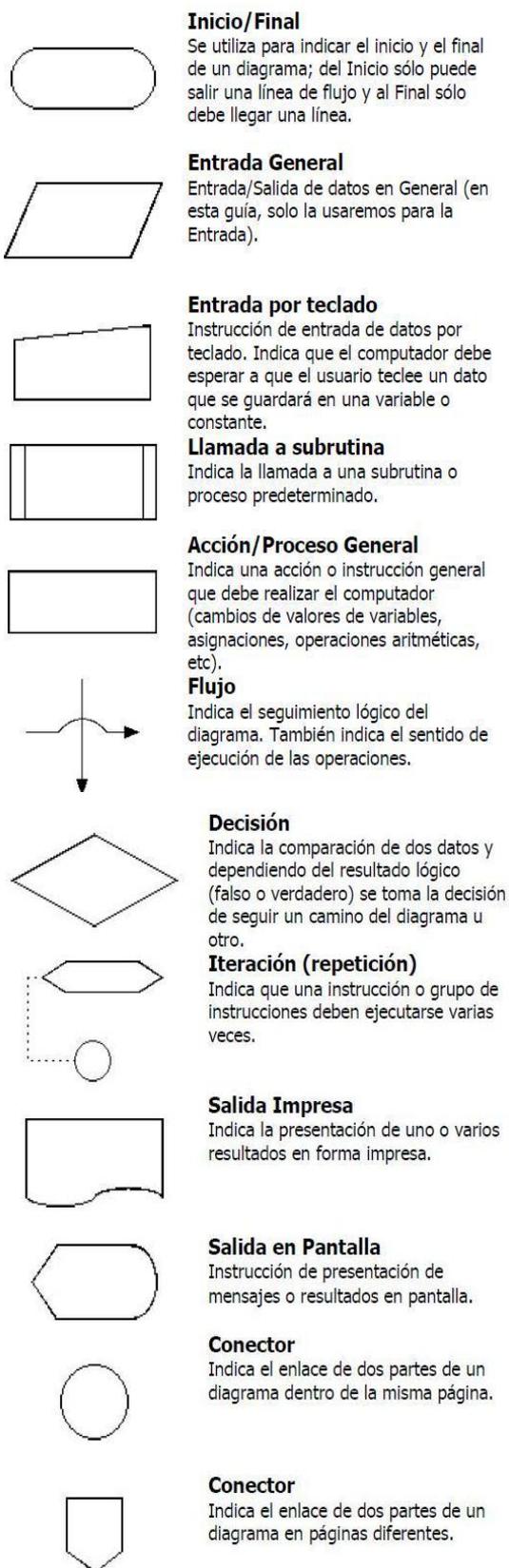
1. Gestionar todo el proceso de recaudación oportuna y ordenadamente.
2. Descarga del sistema Back Office la documentación de ventas diarias.
3. Llevar el control de la cartera de clientes.
4. Llevar un control computarizado de las recaudaciones o ingresos monetarios de la empresa.
5. Revisar, controlar y registrar las notas de crédito de las transacciones monetarias de los bancos adquirientes emisiones de tarjetas de crédito.

4.1.8.3. Procedimientos del Departamento

A continuación se establecen detallada y específicamente los procedimientos a seguir en cada una de las principales actividades desarrolladas en el Departamento de Tesorería de Ópticas GMO Ecuador S.A.:

Cabe destacar que, a fin de una comprensión completa, se detalla una representación gráfica de las actividades que conllevan cada uno de los procesos que se realizan en el departamento por medio de un diagrama de flujo que, además de estar alineado al gestor de cada una de ellas, emplea los siguientes símbolos que definen paso a paso el proceso:

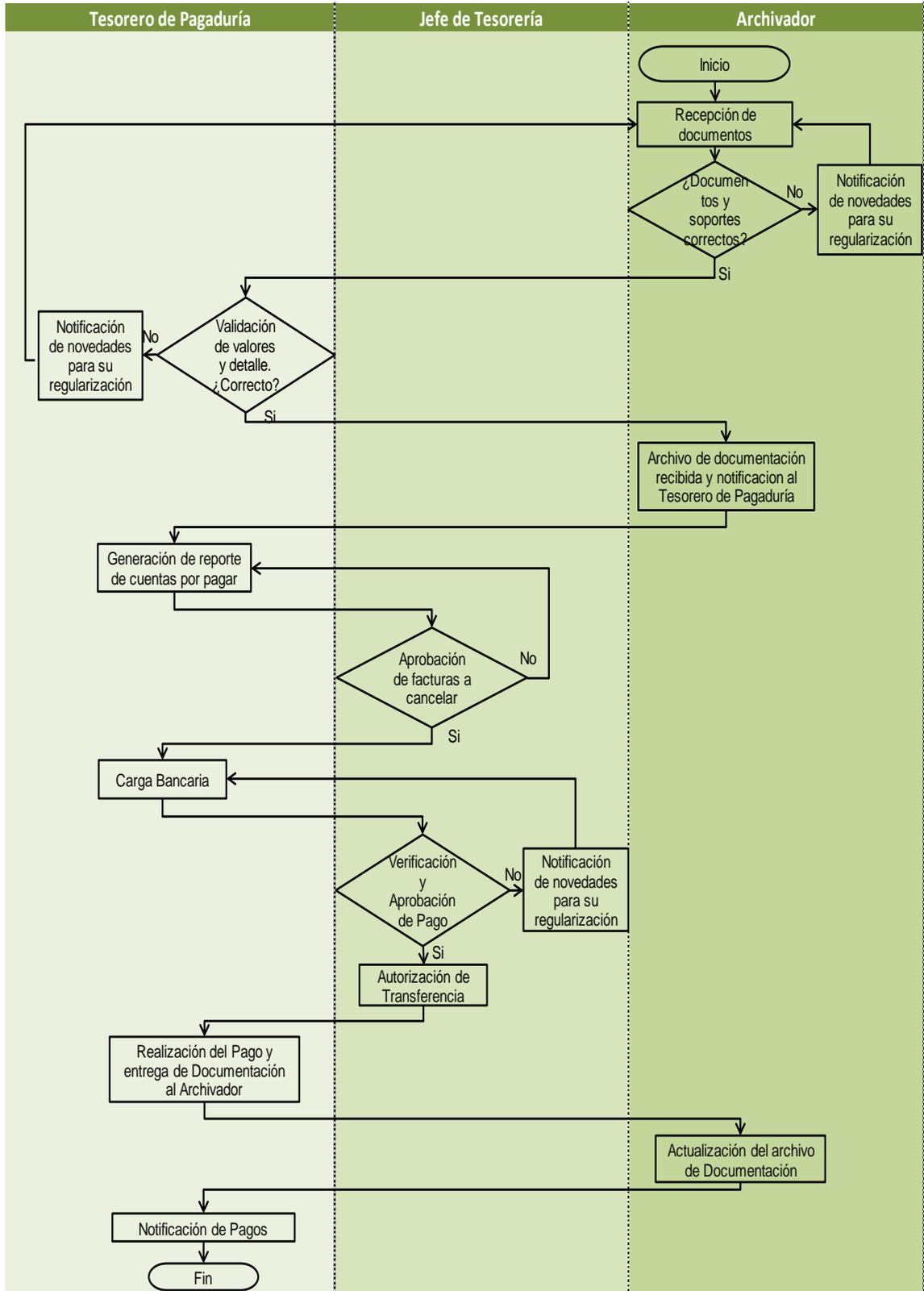
Figura 4.3
Simbología del diagrama de flujo



Elaborado por: Autores

Pago a proveedores:

Figura 4.4
Diagrama del proceso de pago de facturas



Elaborado por: Autores

El diagrama detallado permite evidenciar todas las actividades que conforman el proceso a llevar a cabo para realizar el pago de facturas, ya sean estas emitidas por los departamentos de Ópticas GMO Ecuador S.A. (gastos) o por proveedores. Es necesario determinar que los pagos de facturas realizados por Ópticas GMO Ecuador S.A. se realizan por medio de transferencias bancarias. A continuación se explica la gestión de cada una de las actividades involucradas:

1. Recepción de documentos:

Archivador: recibe las facturas a pagar y revisa si estas se encuentran emitidas correctamente y que cuentan con la documentación soporte necesaria. Estas facturas pueden provenir de los distintos departamentos de la empresa generadas por gastos, y de proveedores directamente; el archivador revisa la siguiente información respectivamente:

- En las facturas de los departamentos (gastos):
 - Nombre de cliente: Ópticas GMO Ecuador S.A.
 - Firma y sello del Gerente Financiero.
 - Parte posterior de la factura: Número de orden de compra asignada por el SAP.
- En las facturas de los proveedores:
 - Nombre de cliente: Ópticas GMO Ecuador S.A.
 - Fecha de Factura: Mes corriente.

En caso de que la documentación no esté completa y/o correcta, el archivador procede a notificarlo al departamento o proveedor del que proviene para que se ejecuten las regularizaciones correspondientes.

2. Validación de detalle y valores de la factura; archivo de la documentación:

Tesorero de pagaduría: realiza la revisión de los valores y detalle de las facturas ya sean de proveedores o de otros departamentos por conceptos de gastos; en caso de presentarse algún error en estos parámetros, procede a analizar el origen de los mismos directamente con el departamento o proveedor del que provenga la factura; posteriormente, valida los datos mencionados.

Archivador: una vez recibida la validación de datos por parte del Tesorero de Pagaduría, se procede con el archivo físico de la documentación completa y el registro computarizado de la misma.

3. Generación de reporte de cuentas por pagar y aprobación de facturas a cancelar.

Tesorero de pagaduría: realiza la descarga del reporte de las cuentas por pagar próximas a vencerse (Transacción FAGLL03) y envía la información al Gerente Financiero de la empresa.

Gerente Financiero: realiza la revisión de las facturas y aprueba por medio de un correo electrónico de confirmación, aquellas que de las que el departamento de Tesorería puede proceder a emitir los pagos. En caso de encontrar inconsistencias en el reporte, notifica al tesorero de pagaduría para las respectivas regularizaciones.

4. Carga bancaria y verificación de la misma:

Tesorero de pagaduría: realiza las cargas bancarias utilizando el sistema SAP (este exporta al banco los pagos masivos) y notifica al jefe de tesorería.

Jefe de Tesorería: verificación de las cargas bancarias (acorde a lo aprobado por el Gerente Financiero) en el sistema SAP. De no estar correcta la carga se da aviso al Tesorero de Pagaduría para las correcciones respectivas.

5. Autorización, realización y archivo del pago:

Jefe de Tesorería y Gerente Financiero: realizan la autorización bancaria del pago. Firma del documento y colocación del código de autorización.

Tesorero de Pagaduría: verificación del débito bancario. Constatación del visto de autorización de firmantes de transferencias (pagos).

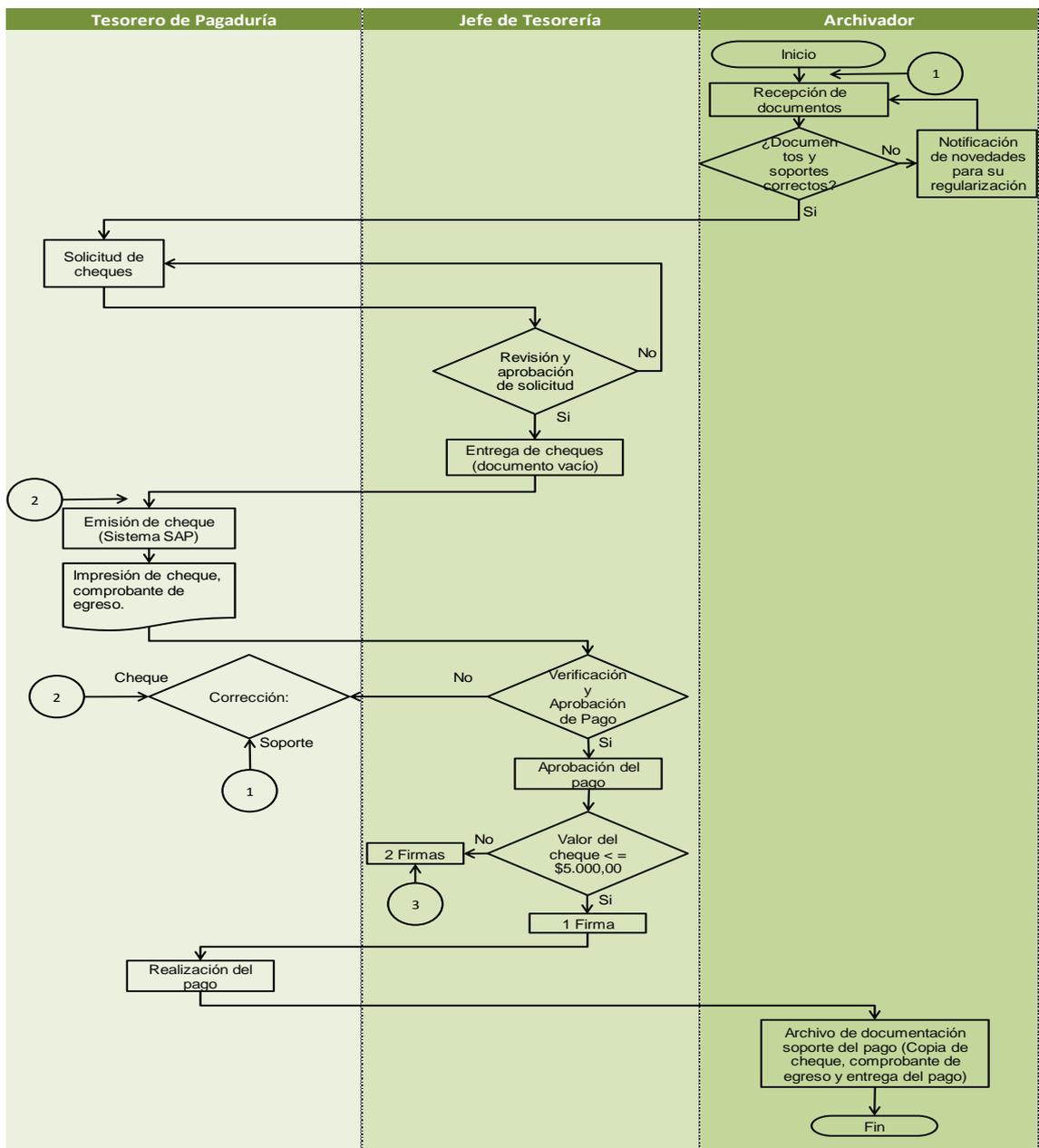
Archivador: almacenamiento físico de la documentación soporte del pago realizado, las facturas canceladas y actualiza el registro computarizado.

Tesorero de Pagaduría: realiza el registro computarizado de pago realizado. Confirmación del pago de facturas realizado por medio de correos

electrónicos a los proveedores o a los departamentos generadores de las facturas de gastos.

Emisión de cheques de liquidación de haberes y devoluciones a clientes):

Figura 4.5
Diagrama del proceso Emisión de Cheques Liquidación
Haberes/Devoluciones



Elaborado por: Autores

1. Recepción de documentos:

Archivador: recepción de los documentos correspondientes a liquidaciones de haberes y de las devoluciones a clientes, de las cuales se verifica el cumplimiento de los soportes respectivamente:

- En las liquidaciones de haberes:
 - Copia del registro en el MRL de la liquidación de haberes.
 - Asiento contable generado por la cuenta por pagar al ex colaborador.
- En las devoluciones a clientes:
 - Copia de solicitud de devolución.
 - Correo de autorización de la devolución.
 - Asiento contable generado por la cuenta por pagar al cliente.

2. Solicitud del cheque:

Tesorero de Pagaduría: consulta con el Jefe de Tesorería la cuenta bancaria de la cual se girarán los cheques. Solicita los cheques requeridos por medio del Formato de Solicitud de Cheques al Jefe de Tesorería.

3. Revisión y aprobación de la solicitud de cheques; entrega de cheques:

Jefe de Tesorería: revisa la solicitud constatando que los números de cheques solicitados coincidan con los documentos físicos. Aprueba por medio de firma en caso de encontrarse todo correcto la solicitud de cheques. Entrega de solicitud y de cheques al Tesorero de Pagaduría.

4. Emisión de cheques e impresión de comprobantes:

Tesorero de Pagaduría: realiza por medio del sistema SAP la emisión de los cheques aprobados por el Jefe de Tesorería. Impresión de los cheques y del comprobante de egreso de los mismos. Entrega de los cheques y comprobantes de egreso respectivos al Jefe de Tesorería para su revisión y aprobación.

5. Revisión, aprobación y realización del pago:

Jefe de Tesorería: realiza la revisión de los cheques impresos y los comprobantes de egreso de los mismos y su veracidad en base a la solicitud de cheques realizada y el resto de documentos soporte. En caso de encontrarse algún error, los documentos son regresados para las correcciones respectivas; caso contrario, se procede con las firmas respectivas:

- **Cheques ≤ \$5.000,00:** Requieren de una firma, pudiendo esta realizarse por:
 - Jefe de Tesorería ➤ Gerente Financiero ➤ Gerente General
- **Cheques > \$5.000,00:** Requieren de dos firmas, pudiendo estas realizarse por:
 - Jefe Tesorería / Gerente General ➤ Gerente Financiero/Gerente Gral.
 - Jefe Tesorería/Gerente Financiero

Tesorero de Pagaduría: recibe de parte del Jefe de Tesorería los documentos para realizar los pagos de los cheques, realiza las entregas y solicita la firma de recibido (comprobante de egreso) de los mismos respectivamente a:

- Por liquidaciones de haberes:
 - Asistente del Departamento de Talento Humano.
- Por devoluciones a clientes:
 - Asistente de Servicio al Cliente.

Tesorero de Pagaduría: actualiza la información computarizada del pago realizado y entrega la documentación soporte física al archivador.

6. Archivo de documentación:

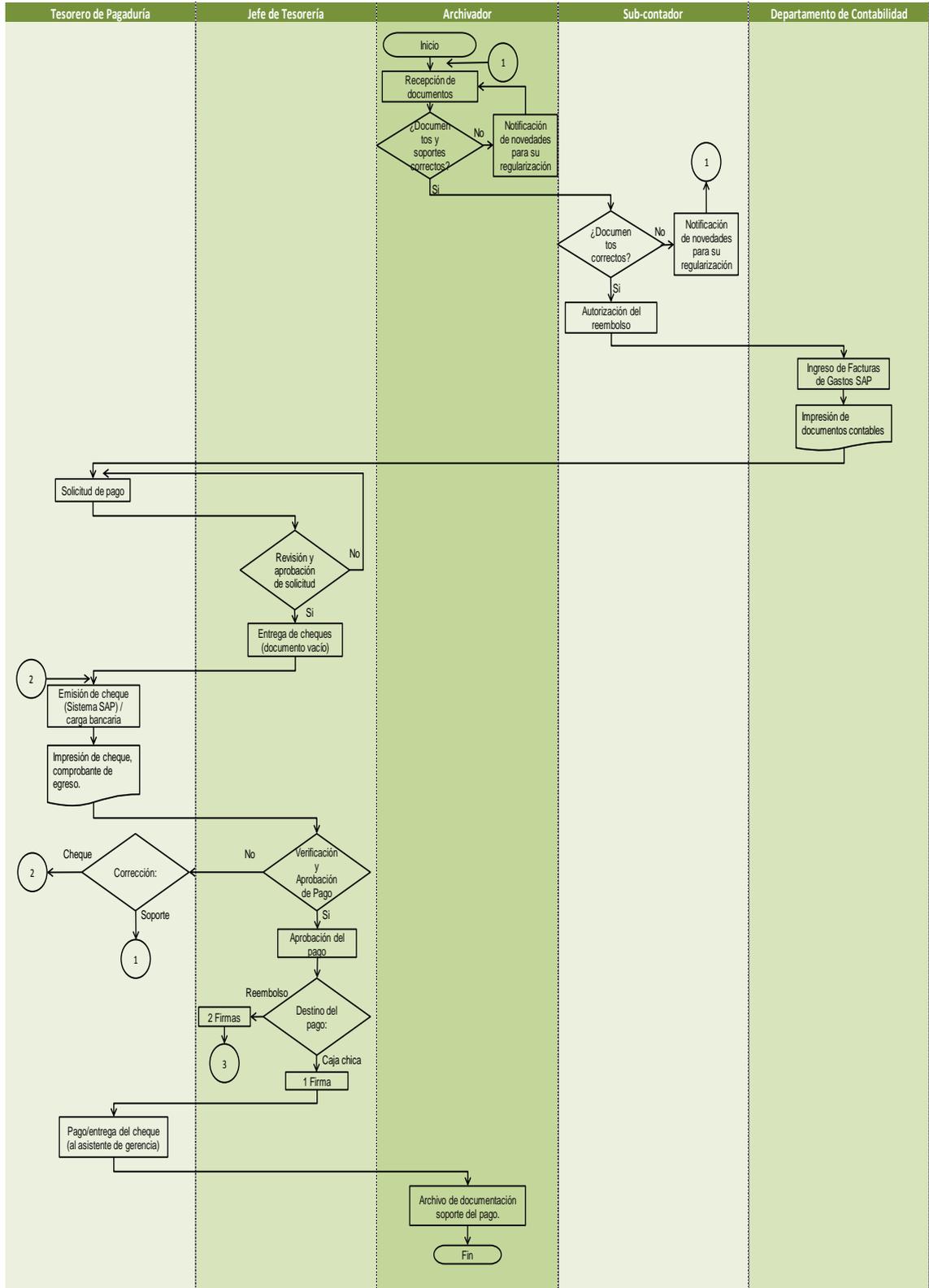
Archivador: recibe del Tesorero de Pagaduría la documentación soporte del proceso de emisión y pago de los cheques y procede con el archivo físico y computarizado de los documentos soportes, los mismos que finalmente deben concluir respectivamente en:

- En las liquidaciones de haberes:
 - Copia del registro en el MRL de la liquidación de haberes.
 - Asiento contable generado por la cuenta por pagar al ex colaborador.
 - Formato de Solicitud de Cheques respectivamente firmado.
 - Copia de cheques emitidos.
 - Comprobante de egreso de los cheques.
- En las devoluciones a clientes:
 - Copia de solicitud de devolución.
 - Correo de autorización de la devolución.
 - Asiento contable generado por la cuenta por pagar al cliente.
 - Formato de Solicitud de Cheques respectivamente firmado.
 - Copia de cheques emitidos.
 - Comprobante de egreso de los cheques.

Pago para Reembolsos – Cajas Chicas:

Figura 4.6

Diagrama del proceso de pagos por Reembolsos o Caja Chicas



Elaborado por: Autores

1. Recepción de documentos:

Archivador: recepción de correspondencia enviada desde:

- Tiendas o locales: detalle de gastos de caja chica. Revisión:
- Asistente de Gerencia: soporte de gastos de caja chica general de la empresa.

Archivador: revisión del detalle de gastos de caja chica de tiendas:

- Nombre y firma del administrador de la tienda.
- Aprobación del supervisor de zona en cada gasto.

Sub-contador: recibe del archivador la documentación de los soportes de gastos de caja chica general, revisa la siguiente información:

- Nombre y firma del autorizante del manejo de la caja chica.
- Soportes de todos los gastos.

2. Autorización del reembolso:

Sub-contador: en caso de que todos los documentos revisados anteriormente se encuentren en orden, el sub-contador procede con la autorización del reembolso por medio de una firma que lo confirme.

3. Ingreso de gastos e impresión de documentos contables:

Departamento de contabilidad: ingreso de las facturas de gastos de las cajas chicas de los locales y la caja chica general de la empresa en el sistema SAP. Impresión de documentos contables que se generan con el ingreso de dichas facturas.

4. Realización, verificación y aprobación de solicitud de pago:

Tesorero de Pagaduría: realiza la solicitud de los cheques requeridos por medio del formato de la misma. Es necesario destacar que los pagos son girados a nombre de los siguientes beneficiarios respectivamente:

- Reembolso de gastos de caja chica general de la empresa: cheque a nombre del asistente de gerencia.
- Reembolso de gastos de caja chica de locales o tiendas: transferencia a la cuenta bancaria del administrador de la tienda.

Jefe de Tesorería: revisa la solicitud constatando que los números de cheques solicitados coincidan con los documentos físicos. Aprueba por medio de firma en caso de encontrarse todo correcto la solicitud de cheques. Entrega de solicitud y de cheques al Tesorero de Pagaduría. Autoriza al Tesorero de Pagaduría a realizar la carga bancaria al multicash.

5. Emisión de cheques / Cargas Bancarias:

Tesorero de Pagaduría: emisión de cheque por medio del sistema SAP. Impresión del comprobante de egreso y del cheque. Carga bancaria al multicash por medio de la página de la entidad bancaria respectiva.

6. Verificación y autorización del pago:

Jefe de Tesorería: revisión de los pagos generados. Los cheques son constatados con la solicitud de los mismos y los soportes respectivos. La carga generada en el multichash para las transferencias, son verificadas con los soportes de las cajas chicas de los locales.

Jefe de Tesorería: se procede con la aprobación del pago acorde a:

- El cheque para caja chica general de la empresa (no puede superar \$5.000,00) es firmado por el Jefe de Tesorería.
- La transferencia bancaria para cajas chicas de locales es firmada por el jefe de tesorería y el gerente financiero.

En caso de no encontrarse todo en orden, la aprobación no es otorgada, regresando el proceso al respectivo origen del error evidenciado.

7. Pago y archivo de documentación:

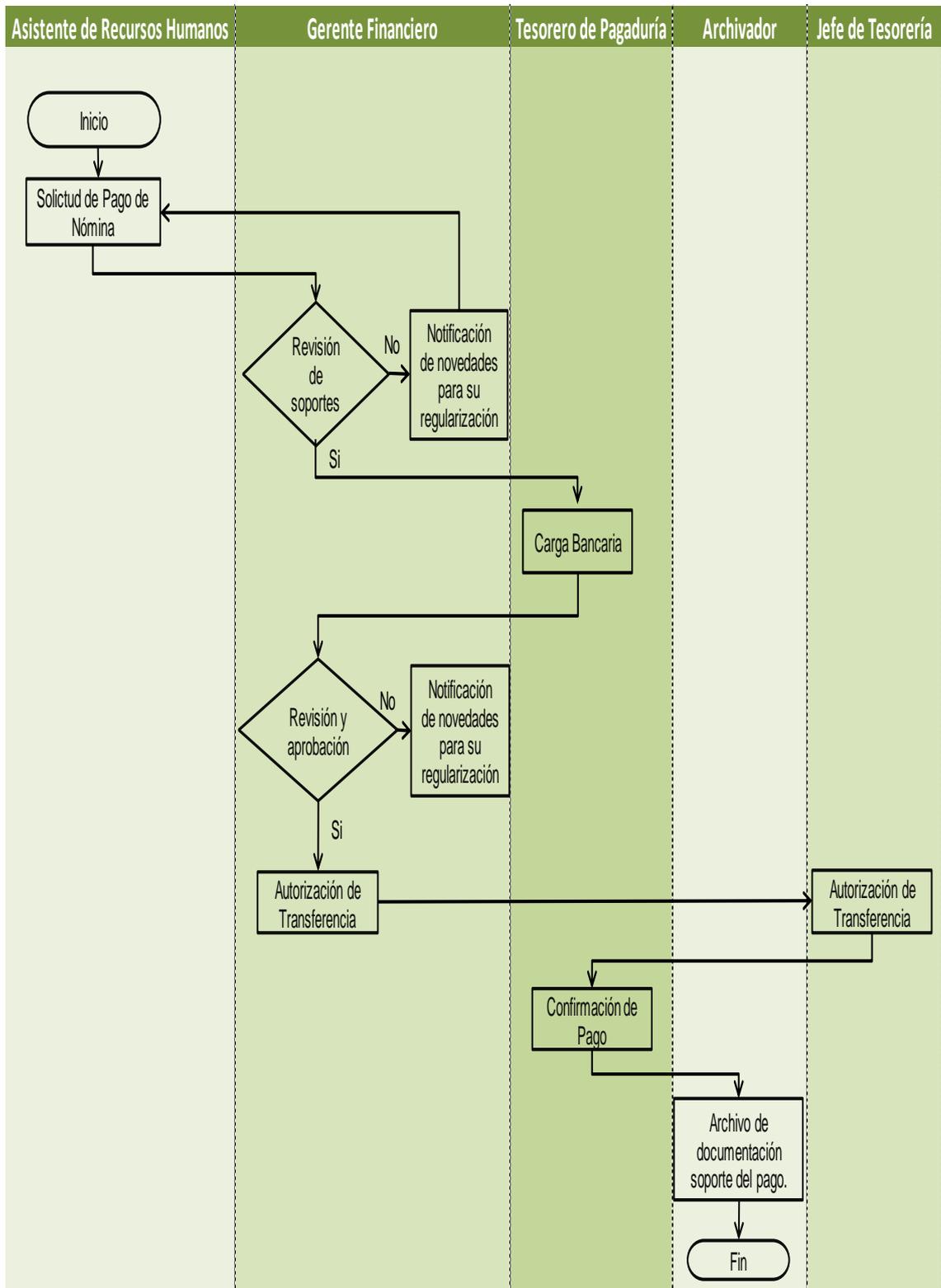
Tesorero de Pagaduría: recibe el cheque del pago del Jefe de Tesorería y procede con la entrega al asistente de gerencia. Notifica por medio de correo electrónico el pago por transferencia bancaria realizado a las tiendas. Se realiza el registro computarizado de los pagos realizados.

Archivador: almacenamiento de la documentación soporte completa de los pagos realizados.

Pago de Nómina:

Figura 4.7

Diagrama del proceso de pago de nómina



Elaborado por: Autores

1. Solicitud del pago:

Asistente de Recursos Humanos: realiza el envío por correo electrónico de la nómina de la empresa al Gerente Financiero y los soportes de valores extras de la misma (comisiones y horas extras).

2. Revisión de soportes:

Gerente Financiero: revisa la nómina y la documentación soporte recibida. Da autorización al Tesorero de Pagaduría para la carga bancaria de la nómina.

3. Carga Bancaria:

Tesorero de Pagaduría: una vez obtenida la autorización y datos correspondientes del Gerente Financiero, el Tesorero de Pagaduría procede a cargar al multicash los valores de la nómina.

4. Revisión y aprobación:

Gerente Financiero: revisa los valores cargados en el multicash en base a los totales previamente aprobados en la nómina.

En caso de no encontrarse correctamente cargados, se notifica al Tesorero de Pagaduría las novedades para que realice los respectivos cambios.

5. Autorización de transferencia:

Gerente Financiero y Jefe de Tesorería: ingresan a la página del Banco, autorizan el pago y firman el documento donde colocan el código de autorización.

6. Confirmación del pago y archivo de documentación soporte:

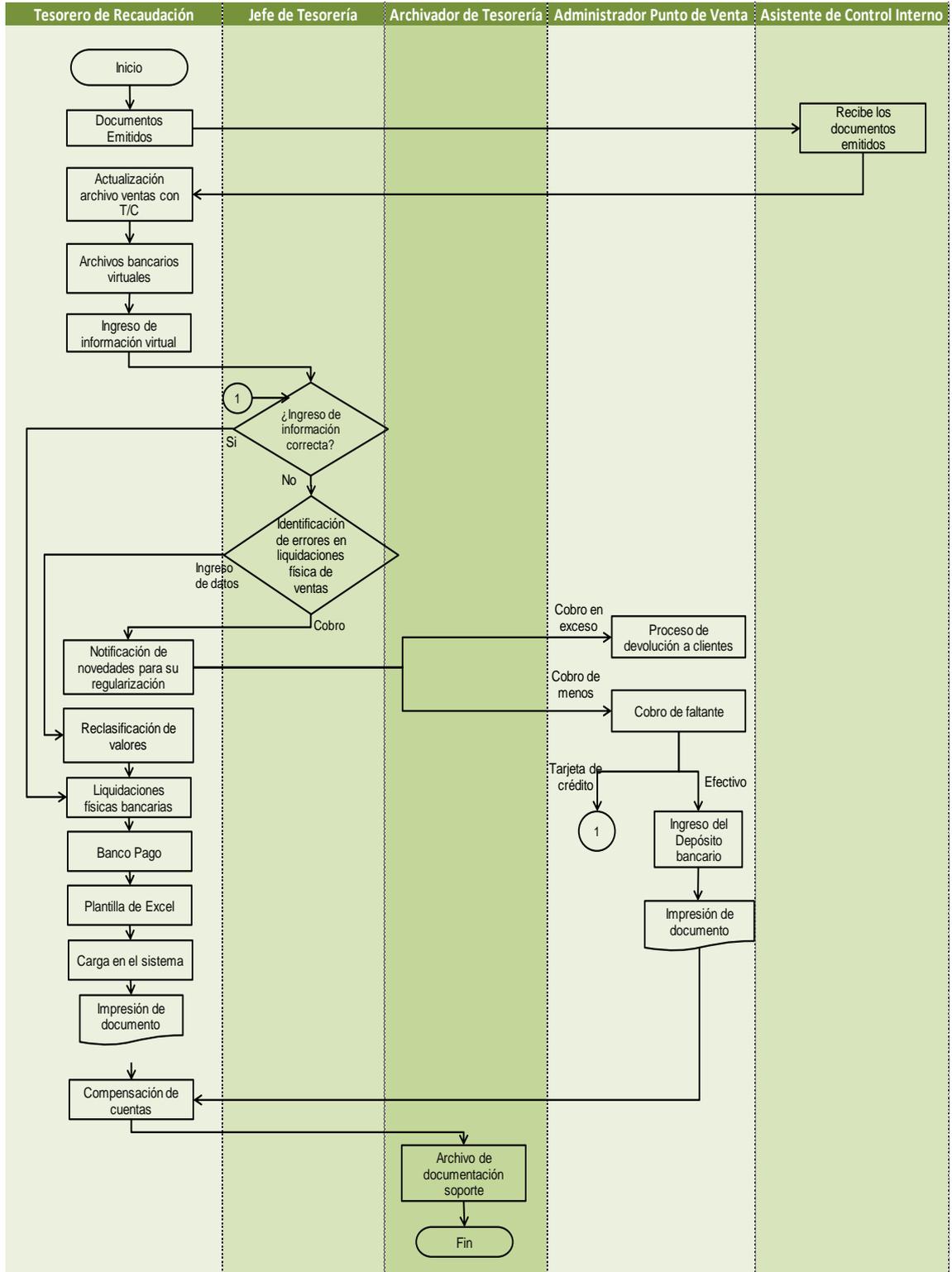
Tesorero de Pagaduría: confirmación al Asistente de Recursos Humanos y al Archivador de Tesorería del pago de nómina realizado.

Archivador: almacenamiento de la documentación soporte del pago de nómina realizado:

- Nómina
- Valores extras (comisiones y horas extras)
- Soporte de pagos realizados.

Control de cartera – Ventas con tarjeta de crédito:

Figura 4.8
Diagrama del proceso de control de cartera – ventas con tarjeta de crédito



Elaborado por: Autores

1. Emisión y envío de documentación:

Tesorero de Recaudación: emisión de documentos por medio de la exportación de ventas realizadas en el día anterior del sistema Back Office y se realiza el envío de estos al Asistente de Control Interno.

2. Actualización de información:

Asistente de Control Interno: recibe la documentación emitida de las ventas. Posteriormente:

Tesorero de Recaudación: actualización mensual del archivo de ventas y descarga de archivos virtuales de liquidaciones desde las páginas web de entidades bancarias emisoras de tarjetas de crédito. Actualiza información de liquidaciones físicas y virtuales.

3. Revisión de información:

Jefe de Tesorería: revisa la información ingresada y da paso al tesorero de recaudación para que continúe con el proceso.

En caso de presentarse algún error notifica al tesorero de recaudación para que tome las correcciones necesarias.

4. Plantilla, ingreso de cuentas y compensaciones:

Tesorero de Recaudación:

- Ingreso de la información del Banco Pago.
- Elaboración de plantilla en Excel y conversión del archivo a .txt.
- Ingreso de la plantilla al sistema SAP.
- Ingreso de cuentas de mayores especiales de CME-Recaudación de cada tienda y realiza la compensación de baja de cartera.
- Compensación automática provisional del pago de las tarjetas de crédito.

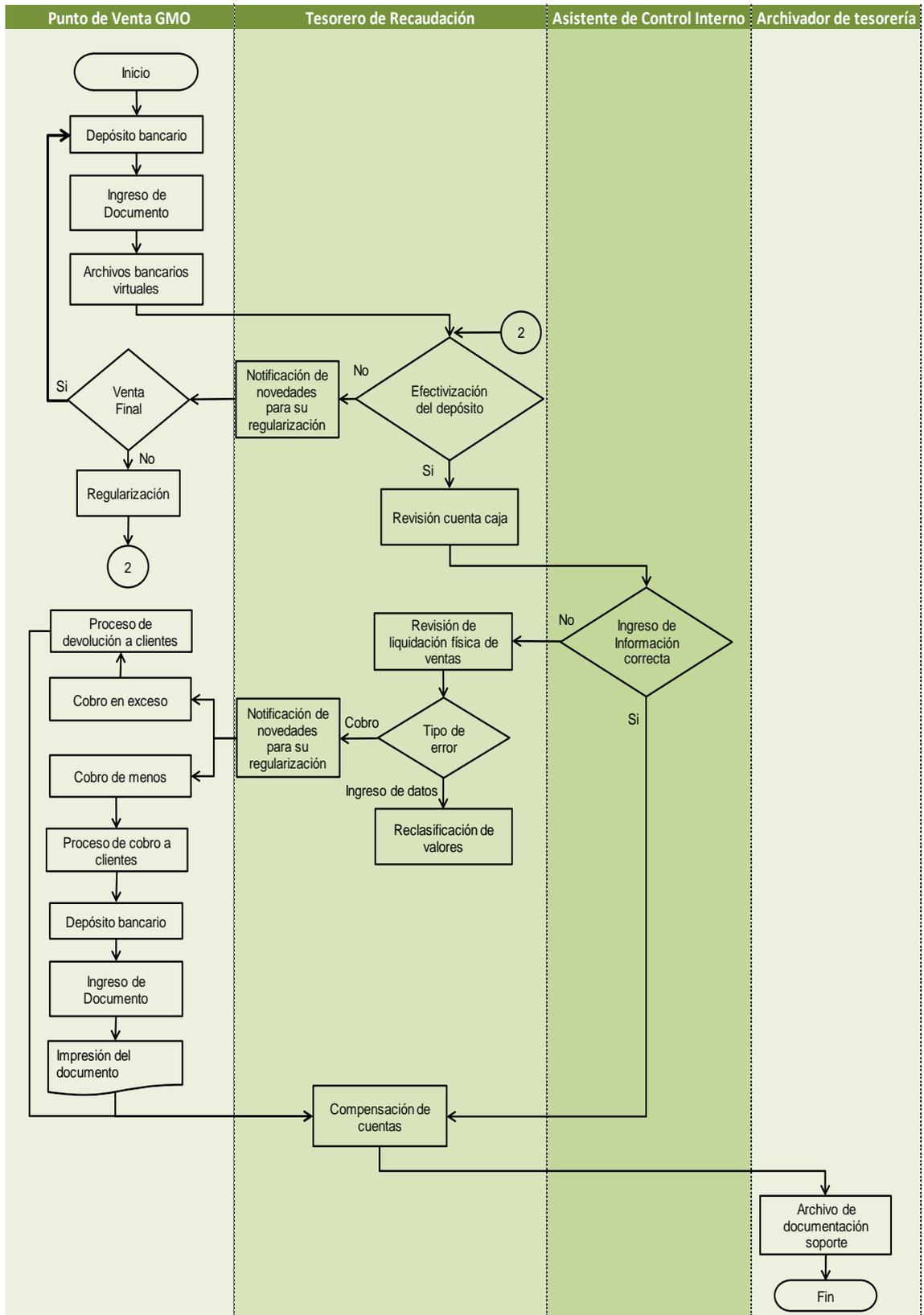
5. Archivo de documentación:

Archivador: almacenamiento de la documentación soporte del control de cartera de las ventas ingresadas a cada local o tienda de la empresa por medio de pagos realizados con tarjeta de crédito.

Control de cartera – Ventas con efectivo y cheque:

Figura 4.9

Diagrama del proceso de control de cartera-ventas con efectivo y cheque



Elaborado por: Autores

Punto de Venta: una vez que el personal encargado de los puntos de venta o locales de GMO realizan la recepción y registro de los documentos de ingresos (depósitos bancarios), envía la información referencia al Tesorero de Recaudación.

Tesorero de Recaudación: revisa que los ingresos (depósitos bancarios) reportados por los puntos de venta o locales de GMO hayan sido correctamente efectivizados en la cuenta bancaria respectiva de la empresa.

En caso de encontrarse novedades, se notifica al representante del punto de venta, el mismo que en base al origen del error, se encargará de efectuar las regularizaciones correspondientes.

De encontrarse todo en orden, el **Tesorero de Recaudación** procede a revisar la cuenta caja y notifica al asistente de control interno.

Asistente de control interno: verifica que el ingreso de la información haya sido realizado de manera correcta.

En caso de que el ingreso no esté correcto, el **Tesorero de Recaudación** revisa la liquidación física de ventas y determina el tipo de error encontrado, de ser error de cobro, se notifica al punto de venta o local para que se proceda con el cobro faltante o solicite la devolución de valores en caso de que el error sea un pago excedente. Y, si el tesorero de recaudación determina que el error se debe al ingreso de datos, se procede con la reclasificación de valores.

Y; en caso de que el ingreso de la información sea correcta, se notifica al Tesorero de Recaudación.

Tesorero de Recaudación: realiza la compensación de cuentas. Y entrega soportes del proceso al archivador del departamento.

Archivador: almacenamiento de la documentación soporte del control de cartera de las ventas ingresadas a cada local o tienda de la empresa por medio de pagos realizados con efectivo.

4.1.8.4. Desarrollo de políticas generales para el Departamento.

Políticas generales Departamento de Tesorería:

🚦 El organigrama del departamento de tesorería consta de 4 colaboradores:

- **Jefe de Tesorería:** encargado de dirigir, supervisar y controlar todos los procesos recaudaciones y de pagaduría del departamento.

- **Archivador:** administra el proceso de recepción de documentos del departamento (soportes, comprobantes, entre otros), manejando un control secuencial lógico del archivo de los mismos.

- **Tesorero de Pagaduría:** responsable de administrar y realizar los procesos de pagos de la empresa manteniendo una eficiente gestión de servicio al cliente.

- **Tesorero de Recaudación:** administra y realiza los procesos de recaudación monetaria de la empresa manteniendo una eficiente gestión de servicio al cliente.

- ✚ Las solicitudes de pagos por cheques o transferencias bancarias sólo serán autorizadas bajo necesidades justificativas que consten de la respectiva documentación que los soporte.
- ✚ Los departamentos solicitantes de pagos de gastos se encuentran en la obligación de entregar toda la documentación soporte necesaria; caso contrario, no se inicia el proceso de pago.
- ✚ Todo personal de tesorería que haga caso omiso a la totalidad o parte de las políticas y procedimientos establecidos para el departamento, será sancionado con el 10% del sueldo que percibe.
- ✚ Todos los pagos con cheques o transferencias bancarias deben estar autorizados por el Jefe de Tesorería, Gerente Financiero y/o Gerente General acorde a las necesidades del procedimiento antes detalladas.
- ✚ No se aceptan solicitudes de pagos ya sean por medio de cheques o de transferencias bancarias por concepto de préstamos personales.
- ✚ Las políticas y procedimientos del departamento de tesorería deberán ser revisadas analizadas y; de ser necesario, actualizadas por el Jefe

de Tesorería, bajo la autorización del Gerente Financiero y Gerente General de la empresa.

- ✚ La operación de recaudación debe manejarse con eficiencia, eficacia y total transparencia.
- ✚ El área física donde se desempeñen las funciones del departamento de tesorería es restringida; en consecuencia, personal ajeno al mismo sólo puede ingresar con previa autorización del Jefe de Tesorería.
- ✚ Los archivos físicos y digitales del departamento de tesorería no pueden ser manipulados por personal ajeno al departamento. En caso de ser estrictamente necesario, se requerirá de la previa autorización del Gerente Financiero y Gerente General y; el representante del área o archivos a manipular deberá acompañar al personal externo desde el inicio hasta el fin de su presencia.
- ✚ En el caso de encontrar inconsistencias o alteraciones en la operación tesorera que bajo previa comprobación sean ocasionadas intencionalmente por personal del mismo departamento, se debe proceder con la separación inmediata (despido – visto bueno) del colaborador de la empresa.

4.1.8.5. Sistema de control interno.

La aplicación de un sistema de control interno en el departamento de Tesorería de la empresa Ópticas GMO Ecuador S.A. facilitará a la misma mantener un grado propicio de seguridad que le permita conseguir sus objetivos, cumpliendo con eficiencia y eficacia en la operación, manejando información confiable y cumpliendo con las políticas involucradas, la presencia de un sistema de control interno se basa en la existencia de:

Actividades / Entorno de control:

Este se rige a la presencia de medidas de control dentro de la operación del departamento de Tesorería y concienciación de los colaboradores ante el cumplimiento de las mismas, estas aportan a la disciplina y estructura necesaria al desempeño del departamento. Por consiguiente, el entorno de control del departamento de Tesorería de Ópticas GMO Ecuador S.A. se rige a:

- ✚ Las políticas del departamento de Tesorería de Ópticas GMO Ecuador S.A.
- ✚ La estructura organizacional del departamento.
- ✚ Las funciones establecidas y documentadas de cada miembro del departamento.
- ✚ Los manuales de procedimientos operativos del departamento.
- ✚ Las responsabilidades establecidas para cada puesto de trabajo en el departamento.

Puntos que, como se puede observar, fueron respectivamente propuestos y desarrollados en líneas anteriores. Su presencia permitirá al departamento manejar una dirección óptima, que permita al responsable jerárquicamente principal del departamento (Jefe de Tesorería) mantener el control de la operación llevada a cabo en el mismo, ya que asegurarán que las instrucciones del departamento se lleven a cabo de manera correcta, tomando las medidas necesarias que eviten los riesgos de error en la operación.

Evaluación de riesgos:

El departamento de Tesorería, dado a la actividad que desempeña y a la importancia de la misma dentro de la estructura administrativa de la empresa posee altos riesgos; a continuación, en base a los estudios realizados, se determina que el departamento posee los siguientes riesgos, los mismos que son importante mencionar y que se relacionan de manera directa con los recursos económicos de la empresa:

- ✚ Fuga de dinero.
- ✚ Acciones desleales que ocasionen pérdidas económicas premeditadas para la empresa.
- ✚ Salidas de dinero mal soportadas.
- ✚ Archivo inconsistente de soportes de transacciones.

En consecuencia, el plan de acción desarrollado permite disminuir de la siguiente manera la presencia de los riesgos presentes en el departamento de Tesorería de Ópticas GMO Ecuador S.A.:

RIESGO	EVALUACIÓN ACTUAL	EVALUACIÓN CON LA MEDIDAS DE CONTROL INTERNO
Fuga de dinero.	↑	↓
Acciones desleales que ocasionen pérdidas económicas premeditadas para la empresa.	↑	↓
Salidas de dinero mal soportadas.	↑	↓
Archivo inconsistente de soportes de transacciones.	↑	↓

Como se puede evidenciar, el sistema de control interno propuesto permite al departamento reducir la presencia de los riesgos a los cuales su actividad lo expone.

Comunicación e información:

Mantener una constante y eficiente comunicación e información es necesario para que la gerencia o departamentos que requieran analizar la información de tesorería puedan acceder de manera inmediata y confiable, y así hacer posible su análisis junto con datos de distintas áreas para la toma de decisiones gerenciales óptimas en cuanto a la situación real de la empresa.

Esto, se hace factible al implementar la propuesta desarrollada, ya que dentro de esta se agregó un colaborador encargado del archivo de información al departamento que se responsabilizará de llevar un registro físico y computarizado de la información de las transacciones realizadas en el mismo, esta información permite que se realicen los reportes oportunamente con información totalmente real y confiable, y así estos faciliten a los funcionarios gerenciales tomar decisiones correctas en cuanto a la situación actual de la empresa.

Supervisión y evaluación:

El sistema de operación para el departamento de Tesorería propuesto, permitirá a la empresa Ópticas GMO Ecuador S.A., llevar un correcto control interno operativo, el que a su vez, por medio de eficientes acciones podrá ser evaluado, de manera que se conocerán los resultados de la implementación del mismo. En consecuencia, la empresa debe seguir los

siguientes métodos de supervisión y evaluación recurrentes de las implementaciones realizadas, ya que estos permitirán llevar un control constante:

- ✚ Análisis de la funcionabilidad del organigrama del departamento de Tesorería, por medio de una reunión semestral con los colaboradores del departamento y personal de otros departamentos que, acorde a los procedimientos detallados anteriormente se involucren a las actividades del mismo.
- ✚ Evaluación de las funciones y responsabilidades establecidas para los colaboradores del departamento de Tesorería, para lo cual es necesario realizar un focus group con los colaboradores del departamento que permita conocer la satisfacción con las mismas y posibles mejoras a realizar para mejorar la operación.
- ✚ Análisis cuantitativo y cualitativo anual de los errores o imprevistos generados por la operación interna del departamento de Tesorería anterior vs. la operación con las implementaciones propuestas, de manera que esto permita conocer los resultados operativos que las mejoras desarrolladas ha brindado a la empresa.
- ✚ Control constante del cumplimiento de los procedimientos establecidos para las actividades desarrolladas en el departamento por el jefe de tesorería, mediante la solicitud mensual de reportes a cada colaborador que corroboren dicho cumplimiento:
 - Reporte físico y computarizado de pagos y recaudaciones realizadas actualizadas – Revisión de organización de documentación, soportes y actualización al día. (Archivador).
 - Informe computarizado de pagos realizados – Revisión del registro de información y actualización del estado actualizado. (Tesorero de Pagaduría).
 - Informe computarizado de recaudaciones realizadas – Revisión del registro de información y actualización del estado (Tesorero de Recaudación).

- ✚ La supervisión constante operativa del Jefe de Tesorería a sus colaboradores es importante, por ello es necesario que este se encuentre al tanto y pendiente de cada proceso que desempeñen, para lo cual su seguimiento es indispensable.
- ✚ El Jefe de Tesorería velará por el cumplimiento de las políticas establecidas para el departamento. Para ello es necesario que previamente estas sean socializadas a los colaboradores del departamento y no se realicen excepciones ante las mismas.

4.1.8.6. Capacitación

Dada a la importancia de la implementación propuesta es necesario que dentro del proceso se cuente con una capacitación que permita a los colaboradores de tesorería de Ópticas GMO Ecuador S.A., jefes de cada área y personal que se relaciona directamente en la operación del departamento, conocer de manera exacta el sistema de control interno, procedimientos y funciones establecidas para el departamento de tesorería de la empresa.

En consecuencia, un mes previo a la implementación desarrollada, debe realizarse esta capacitación de introducción.

4.1.9. PRESUPUESTO

La implementación del plan de acción que conforma la propuesta para la empresa Ópticas GMO Ecuador S.A., abarca el siguiente presupuesto:

- **Sueldo del archivador:**

Tabla 4.1
Sueldo del archivador

PERSONAL	SUELDO MENSUAL	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Archivador	\$ 450,00	\$ 54,68	\$ 37,50	29,50	\$ 18,75	\$ 590,43	\$ 7.085,16

Elaborado por: Autores

- **Adaptación del puesto de trabajo:**

Tabla 4.2
Adaptación del puesto de trabajo

DETALLE	COSTO
Equipo de cómputo	\$ 600,00
Escritorio	\$ 300,00
Silla	\$ 150,00
Accesorios de oficina	\$ 200,00
TOTAL	\$ 1.250,00

Elaborado por: Autores

- **Capacitación al personal:**

La capacitación contará con los siguientes participantes:

- ✚ Gerente General
- ✚ Gerente de Administración y Finanzas
- ✚ Departamento de Tesorería:
 - Jefe de tesorería
 - Archivador
 - Tesorero de Pagaduría
 - Tesorero de Recaudación
- ✚ Jefe de Contabilidad
- ✚ Sub-contador
- ✚ Jefe de Gestión

- ✚ Jefe de Control Interno
- ✚ Asistente de Control Interno
- ✚ Jefe de Centro de Distribución
- ✚ Jefe de Recursos Humanos
- ✚ Asistente de Recursos Humanos
- ✚ Jefe de Sistemas
- ✚ Jefe de Operaciones

En consecuencia, a continuación se expone el presupuesto de la capacitación para 16 colaboradores de Ópticas GMO Ecuador S.A.:

Tabla 4.3
Capacitación

CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A.

Número de participantes	16
Costo de material de la capacitación (folleto, pluma, cuaderno)	\$ 2,00
Costo total de material de la capacitación	\$ 32,00

Lugar del evento	Salón de eventos
Costo diario del lugar del evento	\$ 340,00
Servicio de Alimentos y Bebidas (por persona)	\$ 8,00
Total del Servicio de alimentos y bebidas	\$ 128,00

Costo total del evento	\$ 500,00
-------------------------------	------------------

Elaborado por: Autores

- **Presupuesto Total:**

El presupuesto total de la propuesta desarrollada, el mismo que abarca la totalidad de los valores presupuestados anteriormente, como se muestra a continuación sostiene una cifra de \$7.752,10:

PRESUPUESTO TOTAL	
Capacitación	\$ 500,00
Adaptación del puesto de trabajo	\$ 1.250,00
Sueldo del archivador (por un año)	\$ 7.085,16
TOTAL	\$ 8.835,16

Como se puede evidenciar, el total presupuestado abarca la capacitación inicial a los colaboradores de la empresa, la adaptación física del puesto del trabajo del Archivador aumentado en el organigrama del departamento de tesorería, y su salario considerando el gasto del mismo por un año de trabajo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- ✚ El estudio realizado concluye que el plan estratégico desarrollado para el departamento de Tesorería de la empresa ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A., permitirá implementar efectivamente un sistema de control interno que admita la presencia de procedimientos seguros y apegados a un constante control y supervisión; y, funciones delimitadas para el personal del departamento que traerán consigo beneficios positivos para la empresa.
- ✚ Por medio de las herramientas de investigación aplicadas se evidenció que existen muchas falencias en los procesos relacionados al manejo y archivo de soportes de la información de ingresos y gastos de la empresa.
- ✚ La investigación determinó que dentro del departamento de Tesorería no existían un organigrama organizacional funcional, ni el establecimiento formal y eficiente de funciones a desempeñar por cada puesto de trabajo.
- ✚ Los resultados mostraron también que entre las falencias del departamento de Tesorería se ubica la falta de control en las operaciones del departamento, ya que existe una segregación de funciones que da pie a errores en la operación; además, se evidenció que personal de tesorería desarrollaba funciones que deberían ser desempeñadas por el departamento de contabilidad.
- ✚ En consecuencia a lo antes detallado, dentro del capítulo IV se propuso un manual y organigrama estructural, funciones, procedimientos y políticas que permitirán a la empresa llevar un control interno seguro de las operaciones del departamento de Tesorería.

- ✚ Dentro del desarrollo de procedimientos y políticas se han implementado procesos y lineamientos de seguridad que permitirán reducir el riesgo inherente al manejo de recursos monetarios que se desempeña en el departamento de Tesorería, ya que se llevará un mejor control y supervisión de cada acción del mismo.
- ✚ Por último, se determina la afirmación de la hipótesis planteada: “La ausencia de un Sistema de control interno, procedimientos y funciones en el departamento de Tesorería de la empresa ÓPTICAS GMO ECUADOR S.A. ocasiona fuga de dinero y; además, que los registros y comprobantes de ingresos y egresos tengan errores”; sin embargo, la propuesta desarrollada reduce los riesgos de pérdida y errores de la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

- ✚ Se recomienda que anualmente se realicen estudios que validen la eficiencia de los procesos del departamento de Tesorería, de manera que estos en caso de ser necesarios sean actualizados y mejorados en base a nuevos requerimientos del departamento.
- ✚ Es necesario que los colaboradores del departamento de tesorería sean controlados y supervisados; por lo que, partiendo de la propuesta desarrollada, la información soporte del departamento debe estar completa y actualizada; en consecuencia, el Jefe de Tesorería debe solicitar sin falta informes mensuales al tesorero de pagaduría, de recaudación y al archivador que verifiquen dicho cumplimiento.
- ✚ Se recomienda que previo a la implementación propuesta, las reestructuraciones y mejoras sean socializadas con el personal del departamento de Tesorería, de manera que este conozca a cabalidad los cambios a realizarse y los objetivos y fines que estos persiguen y, así

obtener de ellos la concientización necesaria para el correcto cumplimiento de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica* (Segunda ed.). Madrid, España: CIS.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica* (Sexta ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Barquero, M. (2013). *Manual práctico de Control Interno: Teoría y aplicación práctica* (Primera ed.). Barcelona, España: Profit Editorial.
- Barquero, M. (2013). *Manual práctico de Control Interno: Teoría y aplicación práctica* (Primera ed.). Barcelona, España: Profit Editorial.
- De Jaime, J. (2013). *La gestión del control de la empresa* (Primera ed.). Madrid, España: Gráficas Dehon.
- Escobar, M. (2013). *Herramienta Integrada de Control Interno y Administración de Riesgos* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: U. Externado de Colombia.
- Escribano, G. (2011). *Gestión Financiera* (Primera ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Fonseca, L. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones: Guía práctica y orientaciones para evaluar el Control Interno* (Primera ed.). Lima, Perú: Publicidad & Matiz.
- Fonseca, O. (2010). *Auditoria Gubernamental Moderna* (Segunda ed.). Lima, Perú: IICO.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones* (Primera ed.). Lima, Perú: IICO.
- Giráldez, A. (2010). *Música. Investigación, innovación y buenas prácticas* (Primera ed., Vol. III). Barcelona, España: Grao.

- Martim, A., & Fonseca, F. (2010). *El control social de la Administración Pública*. (Primera ed.). Brasil: INAP.
- Melendro, M. (2011). *El tránsito a la vida adulta de los jóvenes en dificultad social. Estrategias flexibles de intervención socioeducativa* (Primera ed.). Madrid, España: Editorial UNED.
- Montaño, F. (2014). *Gestión Operativa de Tesorería* (Primera ed.). Madrid, España: IC editorial.
- Muñiz, L. (2013). *Como implantar y evaluar un Sistema de Control de Gestión* (Primera ed.). Madrid, España: Profit Editorial.
- Olsina, F. (2009). *Gestión de Tesorería* (Primera ed.). Barcelona, España: Bresca Editorial.
- Opticas GMO. (2015). *Opticas GMO*. Recuperado el 2015, de <http://www.opticasgmo.com/>
- Oriol, R. (2013). *Etnografía, metodologías cualitativas e investigación en salud: un debate abierto* (Primera ed.). Tarragona, España: PUBLICACIONES UNIVERSITAT ROVIRA i VIRGILI.
- Ortiz, J. (2013). *Gestión Financiera* (Primera ed.). Madrid, España: Editorial Editex.
- Rey, J. (2013). *Contabilidad y Fiscalidad* (Primera ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Sampieri Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, México: Mc.GrawHill.
- Steinar, K. (2011). *Las entrevistas en Investigación Cualitativa* (Primera ed.). Madrid, España: Ediciones Morata.
- Suarez, A. (2012). *Moderna Auditoría* (Primera ed.). Madrid: Mc.Graw Hill.

“Diseño de un plan estratégico para implementar un sistema de control interno y establecer procedimientos y funciones para el Departamento de Tesorería de la empresa Ópticas GMO Ecuador S.A., localizada en la ciudad de Guayaquil, en el año 2015”

ANEXOS

“Diseño de un plan estratégico para implementar un sistema de control interno y establecer procedimientos y funciones para el Departamento de Tesorería de la empresa Ópticas GMO Ecuador S.A., localizada en la ciudad de Guayaquil, en el año 2015”

ANEXO 2. INTEGRITY

DESCRIPCION:

DUMMY: Diferencia entre el saldo contable y el saldo real en bancos.

SALDOS BANCARIOS AL 09 DE AGOSTO DEL 2014	
	SALDO CONTABLE
Banco Internacional	129.508,03
Banco Pacifico	583.510,73
Unibanco	36.272,51
Banco Guayaquil Cte	77.548,01
	0,00
TOTAL	826.839,28
SALDOS BANCARIOS AL 09 DE AGOSTO DEL 2014	
PACIFICO	661.904,06
UNIBANCO	
PICHINCHA	
INTERNACIONAL	
GUAYAQUIL	
CAJAS CHICAS	6.100,00
CAJA VENTAS TIENDAS	
DIFERENCIA EN BANCO INTERNC	
TOTAL	668.004,06
DIFERENCIA	-158.835,22 DUMMY

