

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



**“EL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA -
FINANCIERA EN LA EMPRESA ALIANZAS CULTURALES S.A.C.”**

TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADO POR:

GONZALES ASTUDILLOS, HISABOU LADY ELVIRA

SANCHEZ CHAVARRY, JANET MAGALY

ZELAYA GUERRA, MELISSA GABRIELA

Callao, Julio 2017

PERÚ

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN

MIEMBRO DEL JURADO:

- MG. CPC LILIANA R., HUAMÁN RONDON Presidente
- CPC. MANUEL E., FERNANDEZ CHAPARRO Secretario
- MG. ECO. FREDY V., SALAZAR SANDOVAL Vocal
- CPC. WALTER V., HUERTAS NIQUEN Asesor y Miembro supernumerario

ASESOR:

CPC. WALTER VICTOR, HUERTAS NIQUEN

Nº de Libro: 01

Nº de Folio: 35.2

Nº de Acta: Acta de Sustentación Nº 002-2017-JE/FCC

Nº de Resolución: Resolución Nº 064-2017-DFCC

Fecha de Resolución: Bellavista, Setiembre 18 del 2017

Fecha de Aprobación: 21 de setiembre del 2017

2.3.1. Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa y del acceso al empleo decente, Ley MYPE. DECRETO SUPREMO N° 007-2008-TR.....	20
2.3.2. NIA 400 Evaluaciones de Riesgo y Control Interno.....	23
2.4. Marco conceptual.....	24
2.4.1. Definición de control interno.....	24
2.4.2. Control interno a través de la historia.....	25
2.4.3. Informe COSO.....	30
2.4.4. Métodos de evaluación de control interno.....	39
2.4.5. Características del control interno.....	40
2.4.6. Componentes del control interno.....	41
2.4.7. Diferentes perspectivas sobre el control interno.....	43
2.4.8. Tipos de control interno.....	45
2.4.9. Objetivos del control interno.....	49
2.4.10. Principios del control interno.....	51
2.4.11. Importancia del control interno.....	52
2.4.12. Limitaciones del control interno.....	53
2.5. Gestión administrativa.....	55
2.6. Gestión financiera.....	56
2.6.1. Objetivos de la gestión financiera.....	57
2.6.2. Importancia de la gestión financiera.....	58
2.6.3. Ratios financieros.....	59
2.7. Definiciones de términos.....	61
III. VARIABLES E HIPÓTESIS.....	64

3.1. Variables de la investigación.....	64
3.2. Operacionalización de variables	65
3.3. Hipótesis.....	66
3.3.1. Hipótesis General	66
3.3.2. Hipótesis Específicas.....	66
IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	67
4.1. Tipo de investigación	67
4.2. Diseño de la investigación	67
4.3. Población y muestra.....	67
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	68
4.5. Procedimientos de recolección de datos.....	69
4.6. Procesamiento estadístico y análisis de datos	69
V. RESULTADOS	70
5.1. Resultados de control interno con la gestión	
administrativa	70
5.1.1. Se determinó falta de procedimientos	
administrativos (Organigrama, MOF, ROF).....	72
5.1.2. Acumulación de dinero en efectivo en caja	78
5.1.3. Falta de arqueo de caja	80
5.1.4. Falta de órdenes de compra y servicios.....	81
5.1.5. Pago a proveedores mediante la emisión de	
cheques.....	83
5.1.6. Pago de planillas y transferencias mediante cartas	
enviadas a los bancos	84

VII. CONCLUSIONES	113
VIII. RECOMENDACIONES.....	115
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	117
ANEXOS.....	124
• ANEXO N°01 - MATRIZ DE CONSISTENCIA	125
• ANEXO N°02 – ENCUESTA.....	126
• ANEXO N°03 - ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2014 Y 2015	127
• ANEXO N°04 - ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES 2014 Y 2015	128
• ANEXO N°05 - COMPRAS ACUMULADAS 2014 Y 2015.....	129
• ANEXO N°06 – COTIZACIONES	130

TABLAS DE CONTENIDO

TABLA N° 2.1 – VALORES DE LA UIT.....	22
TABLA N° 2.2 – CAMBIOS PARA LLEGAR AL COSO III.....	36
TABLA N° 3.1 – OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	66
TABLA N° 5.1 – CANTIDAD DE PERSONAL ENCUESTADO EN LA EMPRESA ALIANZA CULTURALES S.A.C.....	71
TABLA N° 5.2 – ¿SE CONOCE LA EXISTENCIA DE UN ORGANIGRAMA QUE DEFINA LOS CARGOS EN LA EMPRESA?	72
TABLA N° 5.3 - ¿SE ENTREGA UN MANUAL Y/O REGLAMENTO DE FUNCIONES AL PERSONAL QUE INTEGRA LA EMPRESA?	73
TABLA N° 5.4 - ¿DE EXISTIR UN MANUAL Y/O REGLAMENTO DE FUNCIONES APLICADO AL ÁREA DONDE UD. LABORA; CONSIDERA QUE ES DE BUEN PROVECHO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA?	74
TABLA N° 5.5 - ¿LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA SON MONITOREADAS DE TAL MANERA QUE CUALQUIER PROBLEMA QUE SE PRESENTE SE PUEDE CORREGIR DE INMEDIATO?.....	75
TABLA N° 5.6 - ¿HA RECIBIDO UD. CAPACITACIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL?	76
TABLA N°5.7 - COMPROBANTES EMITIDOS Y COBRADOS EN EFECTIVO (JUNIO 2014)	78

TABLA N° 5.8 - COMPROBANTES EMITIDOS Y COBRADOS EN EFECTIVO (JUNIO 2015)	79
TABLA N° 5.9 - DEPÓSITO DE EFECTIVO SOBRE LAS VENTAS JUNIO 2014 Y 2015 EN LOS BANCOS – ALIANZAS CULTURALES S.A.C	80
TABLA N° 5.10 - ¿DE QUÉ MANERA SE SOLICITA LA COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS A UN PROVEEDOR, SEGÚN LOS REQUERIMIENTOS DEL ÁREA?	82
TABLA N° 5.11 - TIEMPO DE RETRASO EN PAGOS A PROVEEDORES SEGÚN SU FECHA DE VENCIMIENTO (AÑOS 2014 Y 2015	83
TABLA N° 5.12 - DIAS DE RETRASO EN EL PAGO DE HABERES 2014	86
TABLA N° 5.13 - DIAS DE RETRASO EN EL PAGO DE HABERES 2015	86
TABLA N° 5.14 - ¿ENTREGA UD. LOS COMPROBANTES POR BIENES Y SERVICIOS ADQUIRIDOS AL ÁREA CORRESPONDIENTE?	88
TABLA N° 5.15 - ¿RECIBE UD. ALGUNA OBSERVACIÓN SOBRE LOS COMPROBANTES QUE ENTREGA AL ÁREA CONTABLE Y/O ADMINISTRATIVA?	89
TABLA N° 5.16 - CAUSAS Y EFECTOS SOBRE LA FALTA DE CONTROL INTERNO EN LA GESTION ADMINISTRATIVA	91

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación nos hemos enfocado en determinar las implicancias de la falta de control interno en los procesos de la gestión administrativa y financiera de la empresa Alianzas Culturales S.A.C, siendo el objetivo principal de la investigación el de establecer que la falta de control interno es un factor limitante en la gestión administrativa y financiera para la empresa Alianza Culturales S.A.C.

Los resultados obtenidos en cuanto a la gestión administrativa, demuestran que la falta de control interno limita los procesos de gestión administrativa en dicha empresa, puesto que no se emplea un proceso de compras a proveedores adecuados, ya que surgen pagos adelantados sin la emisión previa del comprobante de pago quedando este monto pendiente de rendición y sin la emisión de órdenes de compra que autoricen y avalen la necesidad del servicio y la adquisición de la mercadería para la empresa. Asimismo, la gestión financiera se encuentra afectada ya que en las órdenes de compra anteriormente mencionadas no se contemplan cotizaciones para la comparación de precios al momento de elegir qué tipo de producto o servicio se va adquirir, ya que se necesita una evaluación previa para comparar no sólo el monto que se pagará por él, sino también el plazo en el que se dará la entrega de la mercadería o realización del servicio según sea el caso.

Palabras claves: **Control Interno - Gestión Administrativa - Gestión Financiera.**

ABSTRACT

In the present work in the processes of the lack of internal control in the processes of administrative and financial management of the company Alianzas Culturales S.A.C., being the main objective of the investigation of the establishment that the lack of internal control is a limiting factor in the management Administrative and financial support for the company Alianza Culturales S.A.C.

The results obtained in the administrative management, show that the lack of internal control limits the processes of administrative management in the company of the company, which does not use a process of purchases to suitable suppliers, since the payments are advanced without the emission Prior proof of payment that remains this amount pending delivery and without issuing purchase orders that authorize and endorse the need for service and purchase of merchandise for the company. Also, financial management is affected since the purchase orders do not include quotes for the comparison of prices when choosing which type of product is the service, since a prior evaluation is needed not only the amount to be paid For him, but also the period in which the delivery of the merchandise or the performance of the service according to the case of the sea is given.

Key words: **Internal Control - Administrative Management - Financial Management.**

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

1.1. Identificación del problema

Alianzas Culturales S.A.C., en la actualidad refleja la falta de un sistema de control interno, partiendo de la elaboración de un organigrama, manuales y reglamentos de organización funcional y un sistema de procesos indispensables para toda empresa; esta situación impide que se desarrolle de manera eficaz su gestión administrativa y financiera.

La falta de un organigrama trae como consecuencia que no existan niveles de jerarquía dentro de la empresa, lo cual conlleva a que el personal no tenga definida las actividades que desarrollará dentro del área asignada.

Al realizar los procesos administrativos se observó que no existe un orden establecido durante el desarrollo de estas actividades. La falta de: arqueos de caja, evaluación de cotizaciones, órdenes de compra y/o servicio, pago a proveedores mediante cheques y/o cartas y el seguimiento de las rendiciones de gastos, genera para la empresa duplicación, retraso y falta de información administrativa, financiera y contable.

El no realizar los arqueos de caja, impide que la empresa tenga disponible el efectivo en bancos para su inversión, asimismo se incurre en sobrecostos al no evaluar cotizaciones ni elaborar contratos con proveedores que contemplen los procedimientos de adquisición y abastecimiento de la empresa, la elaboración de órdenes de compra y/o servicios son necesarias ya que sustentan y avalan la naturaleza de los gastos.

Un alto porcentaje sobre los pagos a proveedores se realiza mediante la emisión de cheques, lo que origina gastos bancarios innecesarios para la

empresa ya sea por certificaciones o comisiones que superan límites según la entidad bancaria; perjudicando su liquidez así como el crédito otorgado por proveedores para el vencimiento del pago.

Al no efectuar el seguimiento sobre las rendiciones de gastos, origina la pérdida tributaria del gasto incurrido.

Todo lo antes expuesto conlleva a información financiera no confiable y por ende falta de efectividad, lo que nos llevó a formular y comprobar los siguientes problemas:

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

- ¿La falta de control Interno limita la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa Alianzas Culturales S.A.C.?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuáles son las implicancias de la falta de control interno en los procesos de gestión administrativa?
- ¿Cuáles son las implicancias de la falta de control interno en los procesos de gestión financiera?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivos Generales

- Establecer que la falta de control interno es un factor limitante en la gestión administrativa y financiera de la empresa Alianzas Culturales S.A.C.

1.5. Importancia

Es indudable la importancia del control interno en una empresa u organización, ya sea por su tamaño o por el tipo de servicio que ofrezca, es así que siempre será necesario cumplir con ciertas normas y políticas que regulen la actividad realizada en la empresa, sin importar la jerarquía establecida, puesto que tanto las decisiones tomadas así como las labores desempeñadas serán claves para el desarrollo continuo de la empresa, se establece entonces que el objetivo del presente trabajo de investigación es fomentar la aplicación del control interno en la gestión administrativa-financiera de la empresa "Alianzas Culturales S.A.C."

La implementación del control interno es necesario para obtener una mejora en su gestión administrativa- financiera y de esta manera poder cumplir con la misión y visión de la empresa Alianzas Culturales S.A.C.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

Según el tema de nuestra investigación, se consultó a nivel de facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de diferentes universidades, con el fin de tener una base sólida para realizar esta tesis. Los trabajos de investigación que se han consultado y revisado, nos dieron un panorama más claro respecto al tema de investigación y las pautas que debemos tomar en cuenta al realizar una investigación referente al control interno.

A continuación señalaremos las tesis que hemos consultado, las cuales tratan de un tema de investigación similar al nuestro.

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Bautista (2014), en su investigación, determina que el no contar con manuales adecuados, políticas y procedimientos establecidos, hacen que los resultados de la gestión administrativa sean negativos en las empresas envasadoras, por lo que se tiene que establecer mecanismos de control interno para que todas las actividades que realicen estas empresas estén orientadas a cumplir con los objetivos trazados.

La problemática que se encuentra en la mencionada tesis, confirma con la presente investigación que, ante la falta de los documentos anteriormente mencionados, da como resultado una gestión administrativa deficiente provocando que la empresa no cumpla con los objetivos trazados.

Vilca (2012), en su tesis, estableció si la adecuada implementación de los procedimientos de control interno optimizarán la gestión financiera en las Mypes de servicios turísticos, teniendo en cuenta que el punto crítico de las pérdidas ocasionadas, se refiere a la inexistencia de una correcta supervisión de la implementación del control interno en las cobranzas, influyendo muchas veces en forma total en su liquidez.

La problemática de esta tesis, en cuanto a su gestión financiera, es similar al de nuestra investigación, lo cual ha permitido observar con mayor profundidad las deficiencias que existían debido a la inadecuada implementación del control interno.

Samaniego (2013), determina en su investigación que el problema más resaltante es la falta del control Interno, además menciona que los aspectos más relevantes que afectan a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas es la informalidad por la carencia de una organización adecuada, debido a que no cuenta con un plan de organización, directivas, reglamentos y otros documentos normativos que sean difundidas por todos los integrantes de la empresa.

Esta tesis sirvió de apoyo a la presente investigación ya que ayudó a reforzar los conocimientos en cuanto a la falta de control interno en una MYPE se refiere, ya que la empresa en estudio por ser pequeña empresa no considera necesario implementar un sistema de control interno.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Paiva (2013), corrobora que el control interno es deficiente analizando las grandes debilidades encontradas durante el proceso, empezando desde el ambiente de control de la empresa, siendo uno de los principales problemas la mala segregación de funciones y la falta de información financiera a tiempo.

Menciona también que la junta directiva de la empresa no mantiene al día la información financiera, sobrepasando el límite del tiempo en sus rendiciones de cuentas lo que origina que no se puede saber cómo se encuentran financieramente.

Esta investigación sirvió como base de información al presente trabajo, ya que se llega a demostrar que se deben elaborar o mejorar los procesos administrativos para contar con una eficaz gestión administrativa y no limite el desarrollo de la empresa.

Guzmán y Vera (2015), señalan que es común encontrar una estructura de control interno deficiente, esto conlleva a problemas como: reasignación inadecuada de recursos materiales y financieros, duplicidad de funciones (tiempo invertido en vano), falta de planificación al no existir políticas y procedimientos establecidos, estas problemáticas desmejoran el servicio que brindan estos centros de atención.

Estas irregularidades mencionadas, coinciden con la presente investigación en cuanto a su gestión financiera se refiere, ya que no existe

una óptima utilización de los recursos para cumplir con los objetivos a corto o largo plazo.

Y en cuanto a su gestión administrativa, también se asemeja al de la presente investigación, lo cual ha permitido estudiar más a fondo la falta de sistemas para mejorar las funciones y la gestión, esto se da debido a los procesos administrativos inadecuados.

Segovia (2011), en su estudio determina que no cuenta con una herramienta que le permita medir y corregir oportunamente el desempeño de sus actividades para alcanzar los objetivos planteados por los socios, creando de esa manera la necesidad de diseñar e implementar un sistema de control interno que establezca estándares de desempeño, para garantizar la consecución de los resultados esperados.

La problemática mencionada en esta tesis, se encuentra relacionada con la presente investigación y confirma que al no contar con herramientas que permitan medir y corregir oportunamente el desempeño de sus procesos y alcanzar objetivos, se ven en la necesidad de diseñar e implementar un sistema de control interno que establezca estándares de desempeño y organización para garantizar los resultados esperados.

2.2 Marco histórico

2.2.1. Reseña de la empresa

Alianzas Culturales S.A.C. es una empresa de servicios que viene ofreciendo desde 1999 a estudiantes universitarios, la oportunidad de tener

una experiencia tanto cultural como laboral, sirviendo de nexo para la obtención de un trabajo remunerado en EE.UU. durante sus vacaciones de verano.

Cuenta con 4 oficinas en Argentina, Chile y Perú, además de representantes en Bulgaria, China, Costa Rica, Brasil, Ecuador, España, Filipinas, Rumania y Sudáfrica.

Alianza Culturales cuenta con el respaldo de organizaciones válidamente reconocidas por el Gobierno Norteamericano, las cuales les han permitido enviar a más de 30,000 jóvenes a través de nuestros programas Work and Travel o (WAT), Internship y Trainee.

2.3. Base legal

2.3.1. TEXTO ÚNICO ORDENADO DE LA LEY DE PROMOCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD, FORMALIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA Y DEL ACCESO AL EMPLEO DECENTE, LEY MYPE. DECRETO SUPREMO N° 007-2008-TR, vigente a la fecha.

Artículo 1.- Objeto de la Ley

La presente Ley tiene por objetivo la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para la ampliación del mercado interno y externo de éstas, en el marco del proceso de promoción del empleo, inclusión social y formalización de la economía, para el acceso progresivo al empleo en condiciones de dignidad y suficiencia.

Artículo 2.- Política estatal

El Estado promueve un entorno favorable para la creación, formalización, desarrollo y competitividad de las MYPE y el apoyo a los nuevos emprendimientos, a través de los Gobiernos Nacional, Regionales y Locales; y establece un marco legal e incentiva la inversión privada, generando o promoviendo una oferta de servicios empresariales destinados a mejorar los niveles de organización, administración, tecnificación y articulación productiva y comercial de las MYPE, estableciendo políticas que permitan la organización y asociación empresarial para el crecimiento económico con empleo sostenible.

Artículo 4.- Definición de la Micro y Pequeña Empresa

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Cuando en esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a las Micro y Pequeñas empresas.

Artículo 5.- Características de las MYPE

Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:
Microempresa: de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas

Tributarias (UIT). Pequeña Empresa: de uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). El incremento en el monto máximo de ventas anuales señalado para la Pequeña Empresa será determinado por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas cada dos (2) años y no será menor a la variación porcentual acumulada del PBI nominal durante el referido período. Las entidades públicas y privadas promoverán la uniformidad de los criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

Según la ley descrita y los ingresos de la empresa en estudio, es considerada una **MYPE** puesto que sus ventas anuales no superan las 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

Los años analizados en la presente investigación son 2014 y 2015, respectivamente. Durante estos años, la UIT ha variado, siendo los montos en moneda nacional los siguientes:

TABLA N° 2.1

VALORES DE LA UIT

Año	Valor UIT	Total aplicando UIT (x 1,700 UIT)
2014	S/. 3,800.00	S/. 6'460,000
2015	S/. 3,850.00	S/. 6'545,000

Fuente: Características de la Ley MYPE. Valores de la UIT - SUNAT.
Elaborado por los autores.

Para el año 2014, el valor de la unidad impositiva tributaria fue de S/.3,800.00, la cual al ser calculada por el monto máximo que establece la Ley (1,700 UIT) se comprobó que no supera el tope que caracteriza a una MYPE.

Para el año 2015, el valor de la UIT aumentó a S/. 3,850.00, cuyo resultado aplicando el monto máximo que establece la Ley, damos cuenta que no supera el límite, por lo tanto la empresa en estudio, para los periodos que estamos revisando, es considerada una pequeña empresa.

2.3.2. NIA 400: Evaluación de Riesgo y Control Interno

Esta NIA sirvió como referencia para el relevamiento de la información de la empresa investigada dado que según:

Wainstein, Lattuca, Español & Mora (2004) afirman respecto a esta NIA lo siguiente:

“La norma provee guías para que el auditor pueda obtener una comprensión de los sistemas contables y de control interno del ente que sean suficientes para planear la auditoría y desarrollar una estrategia efectiva en la ejecución. Señala la norma, que el auditor debe usar su juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar procedimientos que le aseguren que tal riesgo queda reducido a un nivel aceptable. Trata las diferentes clases de riesgo a los que clasifica en riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección, sus interrelaciones y su impacto en las pequeñas auditorías.

Finalmente, establece la forma de comunicación a las autoridades de la empresa de las debilidades detectadas.”

Como comentario a la presente NIA mencionada, ésta tiene como propósito establecer lineamientos con el objetivo de obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad presentes en las empresas, así como el control interno sobre el riesgo de auditoría y los elementos que lo componen; riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

Las auditorías, la evaluación y empleo del control interno por lo general es aplicado a empresas grandes, mientras que a las MYPES se las deja de lado ya que se cree que no corren riesgos por ser empresas pequeñas, pero la realidad y la experiencia nos ha dejado ver que en las empresas pequeñas se cometen muchas irregularidades y no se controlan las operaciones ni se evalúan los riesgos.

2.4. Marco conceptual

2.4.1. Definición de control interno

Según **Estupiñán (2006)**, En su libro “Administración o gestión de riesgos E.R.M. y la auditoría interna”, el control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Acatamiento de las leyes y regularizaciones aplicables.

De la misma manera, **Barquero (2013)** define al control interno como el conjunto de métodos y procedimientos que aseguran que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección.

Luego de haber leído las definiciones de los autores antes mencionados, se afirma que el control interno es un proceso ordenado, sistemático y realizado de forma planificada en una organización, y llevado a cabo por los directivos o gerentes, lo cual tiene como objetivo principal lograr que la empresa logre sus objetivos y metas trazadas.

2.4.2. Control Interno a través de la historia

Claros y León (2012), cuentan cómo ha ido evolucionando el control interno; en los últimos años se viene escribiendo sobre el control dentro de las organizaciones, cuya identificación más precisa se da con el concepto de Control Interno, sin embargo, desde el punto de vista histórico la información es débil, no obstante, se ha podido rescatar algunas recopilaciones que nos indican cómo a lo largo del tiempo, el control del territorio, de las finanzas, el control judicial y del

estado, así como en los últimos 30 años el control constitucional, ha sido preocupación de los administradores públicos en todo el mundo.

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de control, el cual empezó con cuentas simples, con los dedos de las manos, los pies y piedras, hasta llegar al desarrollo de verdaderos sistemas de numeración, que además de la simple identificación de cantidades, permitió avanzar hacia operaciones más complejas, orientados principalmente al control territorial y sus recursos.

En los antiguos imperios, también, se percibía una forma de control y cobro de impuestos cuando los soberanos exigían el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, evidenciando que de alguna manera se tenía tipos de control para evitar disposiciones de dinero u otros recursos no autorizados.

Se evidencia en Europa hacia los años 747 y 814 como Carlos I “El Grande” (Carlomagno) a través del Missi Domonisi nombraba un clérigo y un laico para que inspeccionaron las provincias del Imperio. Hacia el año 1319; Felipe V de Francia daría a su cámara de cuentas poderes administrativos y jurisdiccionales para el control de los negocios financieros.

Durante los años de la Revolución francesa, se modificó el sistema monárquico y basado en los principios democráticos, se perfeccionó la llamada separación de poderes, estableciendo un sistema de control apoyado en los principios de especialización y autonomía.

En Venecia en 1494 el Franciscano Fray Lucas Pacciolo escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble sin embargo es en la revolución industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones; se dice que el control nació como consecuencia del crecimiento económico, la tecnología y el comercio. A medida que se desarrollaron estas variables surge la necesidad de las revisiones independientes a las organizaciones para asegurar fiabilidad de los registros realizado y la eficiencia de la ejecución de sus actividades.

Antiguamente, la expresión Control Interno no significaba nada en absoluto para los comerciantes e industriales, ya que estos mismos se encargaban de manufacturar y distribuir sus productos terminados en el mercado. Estos comerciantes e industriales menores conocían a la perfección su negocio y tenían el control de todas las operaciones, ya que se realizaban en pequeña escala y si se origina algún error, conocían de inmediato sus causas.

Como puede verse, en general se puede concluir que desde que se crearon los Estados y los gobiernos en el mundo, se generó la necesidad e interés muy arraigado por crear y mantener controles frente a la gestión de los recursos públicos ya que su manejo tiene riesgos que deben ser controlados y medirse mediante sistemas que obliguen a las autoridades y funcionarios a abstenerse de utilizar los recursos públicos indebidamente.

En el Perú, desde el gobierno de Leguía (1908-1912 y 1919-1930), en que se impulsó la primera modernización importante del Estado, los

avances frente a los Sistemas de Control Interno han sido significativos para las entidades públicas o privadas siendo así un mecanismo de inspección, vigilancia, sanción y conexión.

Para tal efecto y dentro de uno de los primeros conceptos de modernización del Estado, en el año 1931, la misión Kemmerer propuso la creación de la Contraloría General de la República, para el control del mismo Estado y a la Superintendencia de Banca y Seguros para el control de las finanzas privadas, estableciéndose el concepto del control público. En el caso de la Contraloría General, inicialmente concebida como una repartición del Ministerio de Economía y Finanzas, introduce el concepto de control del funcionamiento del Estado.

La primera definición formal de Control Interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados - AICPA en 1949 : El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas un "sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas.

En 1971 se define el Control Interno en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la

Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) como El Control Interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por el despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Como comentario acerca de la historia de control interno, lo resaltante es que desde años atrás el ser humano ha tenido la necesidad de control. Se dice que el control nació como consecuencia del crecimiento económico, la tecnología y el comercio.

Desde que se crearon los Estados y los gobiernos, se generó aún más la necesidad de controles de gestión.

Se llega al gobierno de Leguía y en el Perú, hubo avances significativos para el Sistema de Control Interno, siendo así un mecanismo de inspección, vigilancia, sanción y conexión.

La primera definición formal de Control Interno fue establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados en 1949.

Y es en 1971 que el control interno es definido como: un plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los objetivos de una empresa.

2.4.3. INFORME COSO

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). – Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas.

MISIÓN

El COSO tiene como misión proporcionar liderazgo de pensamiento a través de la creación de estructuras y orientaciones generales sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude diseñado para mejorar el desempeño organizacional, la gestión y reducir el alcance del fraude en las organizaciones.

- **COSO I:** Con el informe COSO de 1992 se modificaron los principales conceptos del Control Interno dándole a este una mayor amplitud y una definición común.

❖ Objetivos del COSO I:

- Definir un nuevo marco conceptual del Control Interno.

- Establecer una definición común de Control Interno que responda a las distintas partes.
- Unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones conceptos sobre el Control Interno.
- Mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo operativo, las normas y el Control Interno.
- Facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades puedan evaluar sus Sistemas de Control Interno.

❖ **Ventajas del COSO I:**

- ✓ Alinea los objetivos del grupo con los objetivos de las diferentes unidades de negocio. / Permite dar soporte a las actividades de planificación estratégica y Control Interno.
- ✓ Priorización de los objetivos. / Fomenta que la gestión de riesgos pase a formar parte de la cultura del grupo.

❖ **Componentes del COSO I:**

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

- Información: preparación de reportes para uso de la organización y los accionistas, teniendo en cuenta la veracidad, oportunidad y transparencia.
- Cumplimiento: de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. La entidad debe desarrollar sus actividades en función de las leyes y normas específicas.

❖ **Ventajas del COSO II:**

- ✓ Mejora las decisiones de respuesta al riesgo ya que proporciona información para identificarlos y permite seleccionar entre las posibles alternativas las respuestas a ellos. / Permite a la dirección de la empresa tener una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión.
- ✓ Reduce las sorpresas y las pérdidas operativas ya que las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales. / Identifica y gestiona la diversidad de riesgos en la empresa.

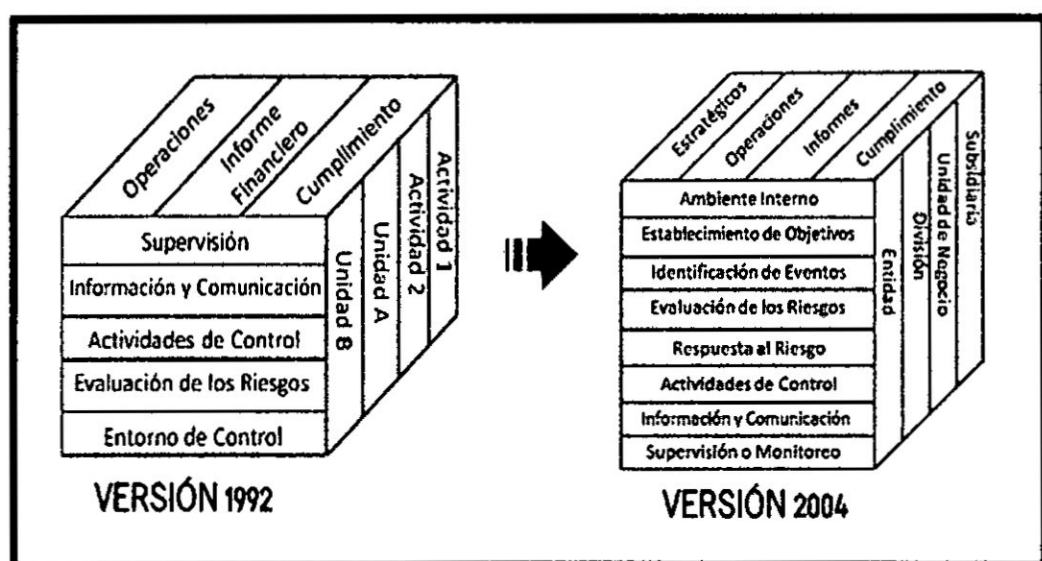
❖ **Componentes del COSO II:**

- Ambiente Interno.
- Establecimiento de Objetivos.
- Identificación de Eventos.
- Evaluación de Riesgos.
- Respuesta a los Riesgos.

- Actividades de control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión.

FIGURA Nº 2.2

RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES



Fuente y elaboración: Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos – AICPA (Instituto Norteamericano de Contadores públicos Certificados) - Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas.

- **COSO III:** La ampliación del año 2004 permitió corregir aspectos del marco original, no limitándose a la fiabilidad de la información financiera sino que debía darse cavidad a todo tipo de información. Se consideró oportuno señalar que los objetivos fueran operativos, de reportes o de cumplimiento operativo.

- ✓ Uso y mayor nivel de confianza en tecnologías que evolucionan rápidamente. / Expectativas relacionadas con prevenir, desalentar y detectar el fraude.

TABLA Nº 2.2
CAMBIOS PARA LLEGAR AL COSO III

COSO 1992 SE MANTIENE:	COSO 2013 CAMBIA:
Definición del concepto de control interno.	Ampliación y aclaración de conceptos con el objetivo de abarcar las actuales condiciones del mercado y economía global.
Cinco componentes del control interno.	Codificación de principios y puntos de enfoque con ampliación internacional para el desarrollo y evaluación de la eficacia del sistema de control interno. Aclaración de la necesidad de establecer objetivos de negocio como condición previa a los objetivos de control interno.
Criterios a utilizar en el proceso de evaluación de la eficiencia del sistema de control interno.	Extensión de los objetivos de reporte más allá de los informes financieros externos, a los de carácter interno y a los no financieros tanto externos como internos.
Uso del juicio profesional para la evaluación de la eficacia del sistema de control interno.	Inclusión de una guía orientada para facilitar la supervisión del control interno sobre las operaciones, el cumplimiento y los objetivos de reporte.

Fuente y elaboración: Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos – AICPA (Instituto Norteamericano de Contadores públicos Certificados) – Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas.

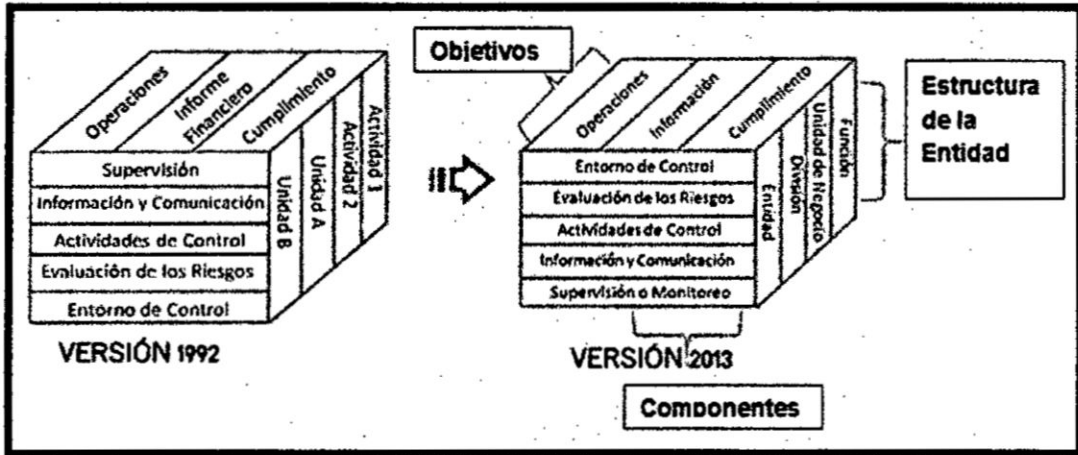
❖ **Componentes y Principios del COSO III:**

- Ambiente de Control
 1. Demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.
 2. Ejerce responsabilidad de supervisión.
 3. Establece estructura, autoridad y responsabilidad.

4. Demuestra compromiso para la competencia.
 5. Hace cumplir con la responsabilidad.
- Evaluación de riesgos
 6. Especifica objetivos relevantes.
 7. Identifica y analiza los riesgos.
 8. Evalúa el riesgo de fraude.
 9. Identifica y analiza cambios importantes.
 - Actividades de control
 10. Selecciona y desarrolla actividades de control.
 11. Selecciona/ desarrolla controles generales sobre tecnología.
 12. Se implementa a través de políticas y procedimientos.
 13. Usa información relevante.
 - Información y comunicación
 14. Comunica internamente.
 15. Comunica externamente.
 - Supervisión
 16. Conduce evaluaciones continuas y/o independientes.
 17. Evalúa y comunica deficiencias.

FIGURA N° 2.3

ÚLTIMA RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES



Fuente y elaboración: Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos – AICPA (Instituto Norteamericano de Contadores públicos Certificados) - Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas.

Referente al informe COSO, decimos que tiene como misión, proporcionar liderazgo de pensamiento a través de la creación de estructuras y orientaciones generales sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude para mejorar el desempeño organizacional, la gestión y reducir el alcance del fraude.

El Marco Integrado del COSO de 1992 se ha mantenido vigente por dos décadas; el marco actualizado, publicado en mayo 2013, reemplazara al de 1992 a partir del 15 de diciembre del 2014.

Entre los principales cambios tenemos: la orientación sobre el rol de la tecnología en los procesos y los sistemas de reportes, mayor precisión sobre los conceptos de gobierno, mayor atención en la globalización, así como mayor énfasis en evaluar el riesgo de fraude. Frente a lo mencionado, es importante que las tres líneas de defensa: gerencia y alta dirección

(primera línea); riesgo, cumplimiento y otros grupos de establecimiento de políticas (segunda línea) y auditoría interna (tercera línea) comprendan integralmente las implicancias del Marco actualizado.

Por tanto, se deduce que es una oportunidad para que las empresas adopten un enfoque claro en la evaluación de sus sistemas de control interno.

2.4.4. Métodos de evaluación del Control Interno

Bravo (2000). Menciona que se clasifica en tres:

- **Descriptivo**, consiste en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados de manera aislada u objetiva.
- **Cuestionario**, consiste en usar como instrumento para la investigación cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo, la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se definen o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones. La aplicación correcta de los cuestionarios sobre control interno, consiste en una combinación de entrevistas y observaciones. Es esencial que el auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario.

- **Gráficos o flujogramas**, el método de flujogramas es aquel que se expone por medio de cuadros o gráficos. Si el auditor diseña un flujograma del sistema, será preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan. El flujograma debe elaborarse, usando símbolos estándar de tal suerte que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema. Con certeza no puede decirse que cualquiera de los métodos es completo o eficaz, aisladamente, en todos los casos. En algunos tal vez sea aplicable el método de gráficos, en otros puede ser conveniente usar el método de cuestionarios y en otros puede ser más fácil o puede ser de mejor interpretación el método descriptivo. En frecuentes ocasiones se usa una combinación de los tres métodos.

Los métodos mencionados anteriormente pueden considerarse como una forma más sencilla de obtener información más relevante y así llegar a mejores resultados para cualquier investigación.

2.4.5. Características del Control Interno:

Según Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros-CECOFIS- (2005), el control interno tiene las siguientes características:

- Es un proceso; es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo personas que actúan en todos los niveles y no se

trata solamente de manuales de organizaciones y procedimientos.

- En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos; y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de su categoría ocupacional.
- Aporta un grado de seguridad razonable, con relación al logro de los objetivos fijados: no la total.
- Debe facilitar la consecución de los objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la entidad.

De lo antes expuesto líneas arriba, las características del control interno describen como es la forma adecuada de llevar dicho control dentro de las empresas de manera eficiente.

2.4.6. Componentes del Control Interno:

Mantilla (2009) hace referencia a cinco componentes y son los siguientes:

- **Ambiente de Control,** El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad; los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración.

- **Valoración de Riesgos,** Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.
- **Actividades de Control,** Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.
- **Información y Comunicación,** Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia de que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente.

- **Monitoreo,** Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad de desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo ongoing (continuo), evaluaciones separadas (independientes) o combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá en primer lugar de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing. Las deficiencias del control interno deberán reportarse al largo de la organización, informando a la alta gerencia y a la junta solamente los asuntos serios.

Con referencia a los mencionados componentes, se hace énfasis en que cada uno de dichos elementos son necesarios y están muy relacionados de tal manera que no debe faltar ninguno, ya que el descuido y la mala gestión de cualquiera de ellos traería como consecuencias falencias que provoquen que toda la organización se vea afectada.

2.4.7. Diferentes perspectivas sobre el control interno

Mantilla (2009), considera tres perspectivas del control interno:

- **Perspectiva de la administración,** La administración ve el control interno desde la perspectiva amplia de la organización completa. Su

responsabilidad es desarrollar los objetivos y estrategias de la entidad, para dirigir sus recursos humanos y materiales a fin de conseguir los objetivos.

Para la administración, el control interno cumple un amplio espectro, incluyendo políticas, procedimientos y acciones para ayudar a asegurar que una entidad cumpla sus objetivos.

Los controles internos le permiten a la administración a asegurar que cumple con sus responsabilidades ambientales, sociales y legales. Ello incluye reglas fiduciarias para planes de beneficios a empleados, regulaciones sobre seguridad de trabajadores, y reglas para un adecuado manejo de desechos. El asegurar el cumplimiento protege la reputación de la empresa.

- **Perspectiva de los auditores internos,** Definen el control interno como cualquier acción realizada por la administración para aumentar la probabilidad de que los objetivos y las metas establecidas serán conseguidos, y construye sobre la base de esas acciones subrayando que el control es el resultado de una adecuada planeación, organización y dirección por parte de la administración.

- **Perspectiva de los auditores independientes,** Los contadores públicos certificados independientes, a causa de su rol como auditores de estados financieros, han centrado su perspectiva del control interno principalmente en aquellos aspectos que soportan a afectar la información financiera externa de la entidad.

Después de haber leído las diferentes perspectivas descritas sobre el control interno, mencionadas por el autor Mantilla, se abstrae que para la administración, el control interno cumple un amplio espectro, incluyendo políticas, procedimientos y acciones para ayudar a asegurar que una entidad cumpla sus objetivos.

Para los auditores internos, la perspectiva que consideran es que el control interno, es una acción realizada por la administración, teniendo en cuenta que el control es el resultado de una adecuada planeación, organización y dirección por parte de la administración.

Para los auditores independientes, han centrado su perspectiva del control interno principalmente en aquellos aspectos que soportan a afectar la información financiera externa de la entidad.

2.4.8. Tipos de Control Interno

Según Gutiérrez (2017):

- **Control Interno Financiero**, El control interno financiero comprende el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la custodia de los recursos financieros y materiales y a la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros. Es el proceso establecido por la dirección de la entidad con la finalidad de ofrecer una seguridad razonable sobre la fiabilidad de la información financiera y la preparación de los estados financieros de acuerdo con los principios contables generalmente aceptados y que

incluye políticas y procedimientos que permiten el mantenimiento de los registros que, con un detalle razonable.

• **Importancia;** El manejo de las finanzas constituye una rama esencial en las actividades económicas de una empresa, de la buena administración del dinero, depende en un porcentaje muy alto, la existencia de los negocios, pues se necesita cubrir pagos a empleados, obreros ejecutivos, compras de materias primas, maquinaria y equipo, Gastos de operación por lo tanto, las medidas de control que se apliquen a esta área, contribuirá al logro de los objetivos empresariales. Los negocios que ante problemas de liquidez se ven incapacitados, para hacer frente a sus obligaciones, se ven forzados a clausurar sus operaciones, por tanto el buen manejo de la liquidez y la corrección financiera oportuna en una empresa son fundamentales para sostenerse y lograr el desarrollo esperado.

• **Planificación financiera;** La planificación financiera de una empresa no puede ser separada de las funciones administrativas, es por ello se considera de gran importancia para comprender la responsabilidad de los ejecutivos financieros, los programas de reducción de costos, planes funcionales y control de gastos entre otros. Para llevar a cabo la planificación financiera se debe tener en cuenta la forma de selección de los medios de financiamiento; que son los mecanismos que una empresa utiliza para financiar sus operaciones, es decir para formar, mantener y reforzar sus inventarios; así como también para la adquisición de bienes de capitales como maquinaria y equipo.

• **Medios de financiamiento;** Cuando las empresas enfrentan problemas de liquidez, se ven obligadas a buscar medios de financiamiento para continuar su operatividad, para ello existen dos fuentes las cuales se citan a continuación:

- Capital Propio, esta forma de financiamiento consiste en el incremento de capital por medio de nuevas aportaciones, ya sea por emisión de nuevas acciones o por capitalización de los excedentes de sus ingresos.

- Capital Ajeno, es el que se obtiene, a través de proveedores y acreedores por la adquisición de mercaderías o servicios, y de instituciones financieras, en el caso de la adquisición de préstamos y/o líneas de financiamiento. En nuestro país la práctica de este tipo de financiamiento, trae consigo el incremento de costos y gastos financieros, además de disminuir la propiedad del activo de la empresa.

• **Herramientas del control interno financiero;**

Estados financieros, Los estados financieros representan los instrumentos por medio de los cuales, la administración conoce el desempeño de todas las operaciones realizadas por la empresa, ya que reflejan las cifras por mantener los resultados y dar soporte a los controles internos. Lo que comprenden los estados financieros se detallan a continuación:

- Balance general
- Estado de resultados
- Estado de flujo de efectivo

Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros - CECOFIS- (2005), exponen un breve comentario de los objetivos del Control Interno.

- **Confiabilidad de la información**, Para lograr este objetivo será necesario hacer un diseño eficiente de los canales para la información y la comunicación alrededor de ella, y tener definidos cuáles serán los indicadores de calidad.
- **Eficiencia y eficacia de las operaciones**, Es indispensable para el logro de este objetivo tener bien definidos los ciclos de operaciones de la entidad, y los procedimientos que se generan en cada ciclo, estos procedimientos quedarán establecidos en el "Manual de Procedimientos" de la organización.
- **Cumplimiento de las leyes**, reglamentos y políticas establecidas: Se cumplirá este objetivo en la misma medida que cada trabajador conozca su contenido de trabajo, a que se dedica la entidad (misión), qué objetivos se propone alcanzar y como aspira lograrlos (visión).
- **Control de los recursos**, de todo tipo, a disposición de la entidad: Tener en cuenta que el control de los recursos es una de las bases elementales del Control Interno, y no solo porque tribute a la toma de medidas en la ocurrencia de cada hecho, sino porque han de crearse todos los mecanismos necesarios para garantizar el control preventivo de los mismos.

- Estado de cambios en el patrimonio

Según Estupiñán (2012)

• **Control Interno Administrativo**, es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa.
- Coordinar sus funciones.
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas.
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.

Según Perdomo (2004)

• **Control Interno Contable**, El control interno contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos de la empresa y consecuentemente a la confiabilidad de los registros financieros que están diseñados para suministrar seguridad razonable de que:

Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración. Las operaciones se registran:

- Para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, o

cualquier otro criterio aplicable.

- Para mantener datos relativos a la custodia de los activos.

Los datos registrados relativos a la custodia de los activos son comparados con los activos existentes durante intervalos razonables, tomándose las medidas pertinentes y apropiadas con respecto a cualquier diferencia.

En relación a lo expuesto, se puede mencionar que existen 3 tipos de control interno, los cuales son el Financiero, Administrativo y Contable. De acuerdo al control interno financiero se relaciona con información financiera; el administrativo ayuda a mejorar el plan de organización y los procedimientos, y el control interno contable que guarda relación con la protección de los activos de la empresa y consecuentemente a la confiabilidad de los registros financieros.

2.4.9 Objetivos del control interno

Claros y León. (2012) citan los siguientes objetivos:

- Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta;
- Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones;
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información;
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales;

Después de lo acotado por dichas fuentes, se aprecia que los objetivos del control interno se enfocan en cada una de las partes de una empresa y pretenden lograr sus fines trazados en todos los ámbitos eficientemente.

2.4.10 . Principios del Control Interno

Bravo (2000), cita los siguientes principios:

- Debe fijarse la responsabilidad si no existe una delimitación exacta de ésta, el control será ineficiente.
- La contabilidad y las operaciones deben estar separadas.
- Deben utilizarse todas las pruebas disponibles para comprobar la exactitud, con el objeto de tener la seguridad de que las operaciones y contabilidad se lleven en forma exacta.
- Ninguna persona individualmente debe tener completamente a su cargo una transacción comercial.
- Debe escogerse y entrenarse cuidadosamente el personal de empleados.
- Si es posible, debe haber rotación entre los empleados asignados a cada trabajo; debe imponerse la obligación de disfrutar de vacaciones, entre las personas que ocupan un puesto de confianza. La rotación reduce las oportunidades de cometer un fraude, indica la adaptabilidad de un empleado y frecuentemente da por resultado nuevas ideas para la empresa.
- Las instrucciones de operación para cada puesto deben estar siempre por escrito.

De lo expuesto, podemos comentar que los principios del control interno son importantes ya que al ser constantes en su aplicación mejora el rendimiento de la empresa con la finalidad de poder detectar los fraudes y riesgos.

2.4.11. Importancia del Control Interno

Estupiñán (2006), el autor describe la importancia del control interno como:

- El corazón de una organización.
- La cultura, las normas sociales y ambientales que la gobiernan.
- Los procesos del negocio (los mecanismos por medio de los cuales una organización proporciona bienes y/o servicios de valor agregado).
- La infraestructura, la tecnología de la información, las actividades, las políticas y los procedimientos.

Perdomo (2004), hace mención que todas las empresas públicas, privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico; además de un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras informes y reportes de los estados financieros.

Luego entonces, un buen sistema de control interno es importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes,

valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto, maquinaria, etc., es decir, un sistema eficiente y práctico de control interno dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, etc.

De lo antes mencionado por los autores, damos énfasis en que la importancia del control interno es hacer que las operaciones se sometan a normas previamente determinadas y de esa manera evitar irregularidades dentro de las empresas.

2.4.12. Limitaciones del Control Interno

Claros y León. (2012), no existen sistemas de seguridad y de control interno que garanticen por sí mismo el logro de los objetivos generales definidos anteriormente. Un sistema de control interno efectivo, sin importar su buen diseño y administración, puede dar solo una seguridad razonable (no absoluta) a la gerencia sobre el logro de los objetivos de la entidad o sobre su continuidad como negocio. Puede dar información gerencial sobre los progresos de la entidad, o la ausencia de los mismos, hacia el logro de los objetivos. Pero el control interno no puede cambiar una gerencia inherentemente mala por una buena. Es más, los cambios en las políticas o programas gubernamentales, las condiciones demográficas o económicas están típicamente fuera de control de la gerencia.

Un efectivo sistema de control interno reduce la probabilidad de no alcanzar los objetivos. De cualquier manera, siempre habrá riesgo de que el control interno sea diseñado de manera deficiente o falle en operar como se espera. Dado que el control interno depende del factor humano, es sujeto a las debilidades en el diseño, errores de juicio o interpretación, mala comprensión, descuido, fatiga, distracción, colusión, abuso o excesos.

Otro factor limitante es que el diseño del sistema de control interno se enfrente a la disminución de recursos. Los beneficios de los controles deben ser considerados consecuentemente en relación a su costo.

Los cambios organizacionales y la actitud gerencial tienen un profundo impacto en la eficacia del control interno y el sistema en el que opera el personal.

Por ello, la gerencia necesita revisar y actualizar los controles continuamente, comunicar los cambios al personal, y dar el ejemplo con la adhesión a estos controles.

De lo mencionado anteriormente por los autores Claros y León, se puede resaltar, que no existen sistemas de seguridad y de control interno que garanticen por sí mismo el logro de objetivos de una empresa.

De cualquier manera, siempre habrá riesgo de que el control interno sea diseñado de manera deficiente o falle en operar como se espera. Dado que el control interno depende del factor humano, es sujeto a las debilidades en el diseño, errores de juicio o interpretación, mala comprensión, descuido,

fatiga, distracción, colusión, abuso o excesos. Por ello, la gerencia necesita revisar y actualizar los controles continuamente.

2.5. Gestión administrativa

Definición

Hurtado (2008), define a la gestión administrativa como un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

La gestión administrativa es una acción humana que depende del conocimiento de las ciencias administrativas, del arte, de las habilidades personales y del liderazgo. Existen cuatro elementos importantes que denominamos Proceso Administrativo, y que está relacionado con la gestión administrativa. Estos son:

- **Planeación.**- determina los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y las acciones que se deben emprender para el logro de los mismos.
- **Organización.**- es la estructura de la organización donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitación de responsabilidades mediante los cargos, con el fin del logro de los objetivos.
- **Dirección.**- consiste en ejecutar lo planeado a través del recurso humano; es el que debe ser liderado, a través de una eficiente

administración que conduzca al logro de lo propuesto.

- Control.- permite comparar resultados durante y después de los procesos, los cuales sirven para tomar decisiones y aplicar los correctivos necesarios.

FIGURA N° 2.4
PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Principios de Administración

Acerca de lo antes expuesto, la gestión administrativa cuenta con 4 elementos, los cuales, al verlos como un proceso, le suma importancia a cualquier entidad, siempre y cuando la gestión sea de manera eficiente para lograr con los objetivos propuestos establecidos por las empresas.

2.6. Gestión financiera

Definición

Córdoba (2012), lo define como el proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero de las organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en

las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias.

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas a:

- La definición de los requerimientos de recursos financieros, que incluye el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa.
- La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos fiscales y estructura financiera de la organización.
- La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- El estudio de la información financiera para conocer la situación financiera de la organización.

2.6.1. Objetivos de la gestión financiera

El citado autor nos señala el objetivo básico desde dos elementos:

- La generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados; y
- La eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

2.6.2. Importancia de la gestión financiera

El mismo autor menciona que la gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

En las organizaciones, la gestión financiera está estrechamente ligada a las definiciones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos; enfocándose en dos factores primordiales, como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza. Para lograr estas metas, una herramienta eficaz para la gestión financiera es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de los objetivos fijados por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

Referente a lo descrito líneas arriba, la gestión financiera tiene como objetivo optimizar y multiplicar el dinero. Esto quiere decir que se enfoca en sacar el mayor provecho a los recursos disponibles pero también apoya la toma de decisiones orientadas a que esos recursos puedan entregar ganancias.

2.6.3. Ratios Financieros

Definición

Aching (2005), menciona que los ratios son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. Al comparar el activo corriente con el pasivo corriente, conoce cuál es la capacidad de pago de la empresa y si es suficiente para responder por las obligaciones contraídas con terceros.

El autor define los siguientes ratios:

- **Análisis de Endeudamiento:** El autor define estos ratios como la cantidad de recursos que son obtenidos para la empresa por terceros, expresa también el respaldo con el que cuenta la empresa frente al total de sus deudas. Además, menciona que estos ratios muestran la autonomía financiera de la empresa y que combinan tanto las deuda de corto como de largo plazo.

Se conoce también a través de esta guía la estabilidad y consolidación que tiene la empresa ya sea por el total de sus pasivos y su contrastación con su capital y patrimonio. Muestran además el porcentaje de los fondos totales aportados por los accionistas ya sea en corto o mediano plazo. Para la entidad financiera, lo importante es

establecer estándares con los cuales pueda medir el endeudamiento y poder hablar en porcentajes.

Según esta definición se dará un análisis al ratio:

- Solvencia patrimonial

• **Análisis de Rentabilidad:** Se menciona en la guía que estos ratios miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial. Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital.

Relacionan la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo. Indicadores negativos expresan la etapa de des acumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio.

Según esta definición se dará un análisis al ratio:

- Rentabilidad de capital

• **Análisis de Gestión:** El autor considera que estos ratios miden la efectividad y eficiencia de la gestión, que expresan además los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian también de manera se manejó la empresa referente a las cobranzas, ventas al contado y ventas totales. Expresan además la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo.

Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos.

Según esta definición se dará un análisis al ratio:

- Rotación de cuentas por cobrar
- Rotación de cuentas por pagar

Sobre los ratios financieros mencionados, son aquellos indicadores que hemos utilizado en nuestra investigación los cuales nos permiten analizar la rentabilidad y liquidez de la empresa.

2.7. Definiciones de términos:

- **Administración**, Es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. **(Ramírez y Cardona, 2016)**.
- **Control**, consiste en la vigilancia para que la decisión se cumpla en la forma como fue programada y comunicada. Para el control se aplican principios, norma y técnicas que sirven como guías para quienes ejecutan los trabajos y como medios para medir e impulsar sus acciones. **(Ramírez y Cardona, 2016)**.
- **Control de gestión**, El concepto de control de gestión engloba,

además de la contabilidad de gestión, otras herramientas para la gestión de las organizaciones; como pueden ser la planificación, la alineación y la implementación de estrategia, el control, los sistemas de incentivos y la toma de decisiones correctas. Un sistema de control de gestión es el conjunto de procedimientos y acciones para realizar el control de gestión. Este sistema ha de asegurar que los recursos se utilizaran adecuadamente. Para ello diseñan manuales de procedimientos, se definen los puestos de trabajo y las responsabilidades de cada uno. **(Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID, Amat, 2010)**

- **Control Interno**, El control interno es el conjunto de métodos y procedimientos que aseguran que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección. **(Barquero, 2013)**
- **Efectividad**, es la capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado, que se han definido previamente, y para el cual se han desplegado acciones estratégicas para llegar a él. La efectividad engloba a la eficiencia y eficacia, es decir, ser efectivo implica ser eficaz y eficiente al mismo tiempo, y tratar de optimizar los recursos. **(Arango y otros, 2014)**
- **Eficacia**, es el logro de los objetivos en un tiempo planeado, es decir, está relacionado con el factor "tiempo". **(Hurtado, 2008)**
- **Eficiencia**, Virtud y facultad para lograr un efecto determinado con

el menor costo y menor esfuerzo pero con medios idóneos.
(Ramírez, 2016)

- **Finanzas**, se refiere a todas las actividades relacionadas con la obtención de dinero y su uso eficaz. Se encargan de establecer las actividades, procesos, técnicas y criterios a ser utilizados, con la finalidad que una unidad económica optimice tanto la forma de obtener recursos financieros como el uso de los mismos, durante el desarrollo de sus negocios o actividad productiva y los pagos de las obligaciones que se generen. (Córdoba, 2012).
- **Gestión**, significa, según La Real Academia Española, administrar. Es decir, hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos. A quien efectúe diligencias para lograr un objetivo se le llama gestor; es quien gestiona, es decir, que ejecuta acciones para llegar a un resultado. (Ramírez y Cardona, 2016).
- **Sistema de control interno**, conjunto de políticas, normas, planes, organización, metodología y registros organizados e instituidos en cada entidad del Estado para la consecución de la misión y objetivos institucionales que le corresponde cumplir. (Claros y León, 2012).

CAPITULO III

VARIABLES E HIPÓTESIS

3.1. Variables de la investigación

Según **H. Sampieri (2014)** define a la variable como una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.

Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría.

Las variables e indicadores que utilizamos en nuestra investigación son las siguientes:

Variable Independiente

- **X:** El control interno
 - Políticas
 - Procedimientos
 - Objetivos.

El control interno influye en la gestión administrativa y financiera a través de sus políticas, procedimientos y objetivos.

Variable Dependiente

- **Y:** La gestión administrativa
 - Ejecución de actividades
 - Logística.

La gestión administrativa es la forma en que se utilizan los recursos escasos y se apoya en el control interno en sus indicadores de trabajo.

- **Y₁: La gestión financiera**
 - Pagos
 - Flujos de Caja
 - Estados Financieros.

La gestión financiera es la administradora de los recursos a través de los pagos, flujo de caja y estados financieros, y los controles internos ayudarán a que esa información sea eficiente y efectiva.

3.2. Operacionalización de las variables

Identificamos tres tipos de variables presentes en nuestro problema de investigación, esto nos permitirá describir las situaciones a las que nos enfrentaremos.

X: VARIABLE INDEPENDIENTE

- **Control Interno**

Y: VARIABLE DEPENDIENTE

- **Gestión administrativa**
- **Gestión financiera**

**TABLA N° 3.1
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Variables	Dimensiones	Indicadores
X: Control interno	Control de información contable	Existencia del área de control interno
	Control interno de gestión administrativa y financiera	Nivel de cumplimiento del reglamento de comprobantes de pago
	Implementación, efectividad del sistema de control interno	Diseño de normas, políticas y procedimientos sobre la función del personal
Y: Gestión Administrativa	Gestionar	Ejecución de actividades
	Administrar	Logística: compras, ventas, personal
Y1: Gestión financiera	Planificación	Pagos: Cheques
	Control	Liquidez
	Utilización eficiente de un recurso económico	Flujo de Caja
		Estados Financieros

Fuente y Elaboración por los autores

3.3. Hipótesis

3.3.1. Hipótesis General

La falta de control Interno limita la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa Alianzas Culturales S.A.C.

3.3.2. Hipótesis Específica

- H1: La falta de control interno ocasiona que gran parte de los procesos de gestión administrativa sean inadecuados en la empresa Alianzas Culturales S.A.C.
- H2: La falta de control interno en los procesos de gestión financiera ocasiona pérdidas financieras y/o problemas de liquidez en la empresa Alianzas Culturales S.A.C

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo de investigación

En la presente investigación, se da que es un estudio del tipo aplicada, ya que con la información financiera y datos que brindó la empresa se ha demostrado las variables en estudio.

Lo antes indicado se establece con lo comentado por Behar (2008), que la investigación aplicada se caracteriza porque busca la aplicación de los conocimientos que se adquieren en base a un marco teórico. Cabe mencionar también que, es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas.

4.2. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental, debido a que el estudio se realizó sin manipular deliberadamente las variables, es decir, sólo se observó los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural.

Lo antes expuesto se apoya en la explicación de H. Sampieri, Fernández y Baptista (2014).

4.3. Población y muestra

En la presente investigación, la población la constituye la empresa Alianza Culturales S.A.C., utilizando datos administrativos y financieros de dicha empresa; por lo tanto, no hay muestra que calcular.

encontramos al área de Atención al Cliente que es el encargado de ofrecer el servicio de la empresa a posibles clientes y por lo que es necesario que el personal en esta área conozca cómo debe atender a los clientes, mientras que el área de Backoffice (Documentación), se encarga de documentar los archivos que se procesan por los clientes adquiridos, por ende esta área necesita también de capacitación para desempeñar sus actividades.

El 56% de los encuestados considera que no recibe ninguna capacitación para desempeñar sus actividades dentro de la empresa.

Basándonos en la investigación realizada y en el resultado de los datos presentados entendemos entonces que no existe un organigrama estructural, un manual de organización y funciones (MOF) y un reglamento de organización y funciones (ROF) con el cual la empresa pueda en principio plasmar el tipo de organización que ha decidido desempeñar, además de guiar al personal contratado en la asignación de funciones así como el desarrollo posterior de sus actividades.

Al no desempeñar correctamente sus funciones se entiende por tanto que, los procesos administrativos que se realicen dentro del área no seguirán los parámetros adecuados para el correcto desempeño de sus funciones. Además un porcentaje importante en la empresa considera que sus actividades no son supervisadas correctamente y que por ende el desempeño y la habilidad de responder a dificultades diarias es baja.

Lo descrito anteriormente, se respalda en cómo definen a la población y muestra H. Sampieri, Fernández y Baptista (2014), como un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Además, mencionan a la muestra como un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta.

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Behar (2008), señala que la investigación no tiene sentido sin las técnicas de recolección de datos, las cuales conducen a la verificación del problema planteado. Además, indica que cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados.

Según lo mencionado por Behar, en la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos:

- Análisis documental, a través de esta técnica se consiguió recopilar la información necesaria para la elaboración del marco teórico y sustentación de diversos conceptos mencionados a lo largo del presente trabajo.
- Observación, mediante esta técnica se obtuvo el registro sistemático, válido y confiable de la empresa investigada.
- Encuestas, se utilizó este instrumento para recopilar información de un conjunto de encuestados representativos de la población en estudio, el cual se ha desarrollado sobre la base de un cuestionario escrito.

4.5. Procedimiento de recolección de datos

Para la recolección de los datos de nuestra investigación se utilizó el instrumento de encuesta que se basa a través de un cuestionario.

Asimismo, se solicitó la información al área contable sobre los estados financieros de los años 2014 y 2015 expresado en moneda nacional, para llevar a cabo el análisis de los datos. Además, se elaboró un acumulado de las compras en hojas de cálculo Excel de ambos años, juntamente con los movimientos bancarios de dichos años.

4.6. Procesamiento estadístico y análisis de datos

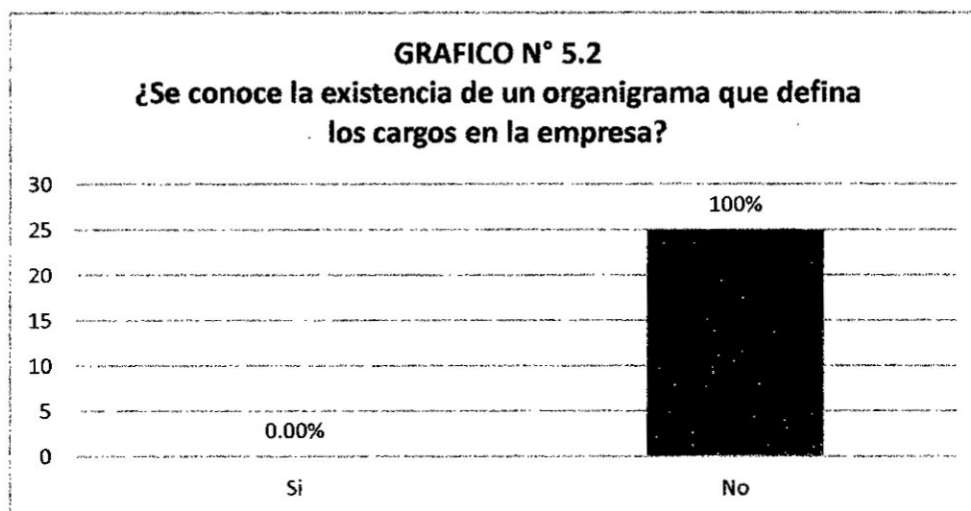
La herramienta utilizada para el procesamiento de los datos fue el software contable CONCAR 2016, el cual, a través de sus herramientas se pudo obtener reportes financieros de la empresa Alianza Culturales S.A.C. de manera rápida y confiable.

**5.1.1. Se determinó falta de procedimientos administrativos
(Organigrama, MOF, ROF)**

Según el formato en el Anexo N° 2 "Encuesta sobre procesos funcionales y administrativos - Alianzas Culturales S.A.C." se determinaron porcentajes que resuelven las siguientes preguntas:

TABLA N° 5.2
¿Se conoce la existencia de un organigrama que defina los cargos en la empresa?

Alternativas	Cantidad de encuestados por respuesta	Porcentaje
Si	0	0%
No	25	100%
Total Encuestados	25	100%



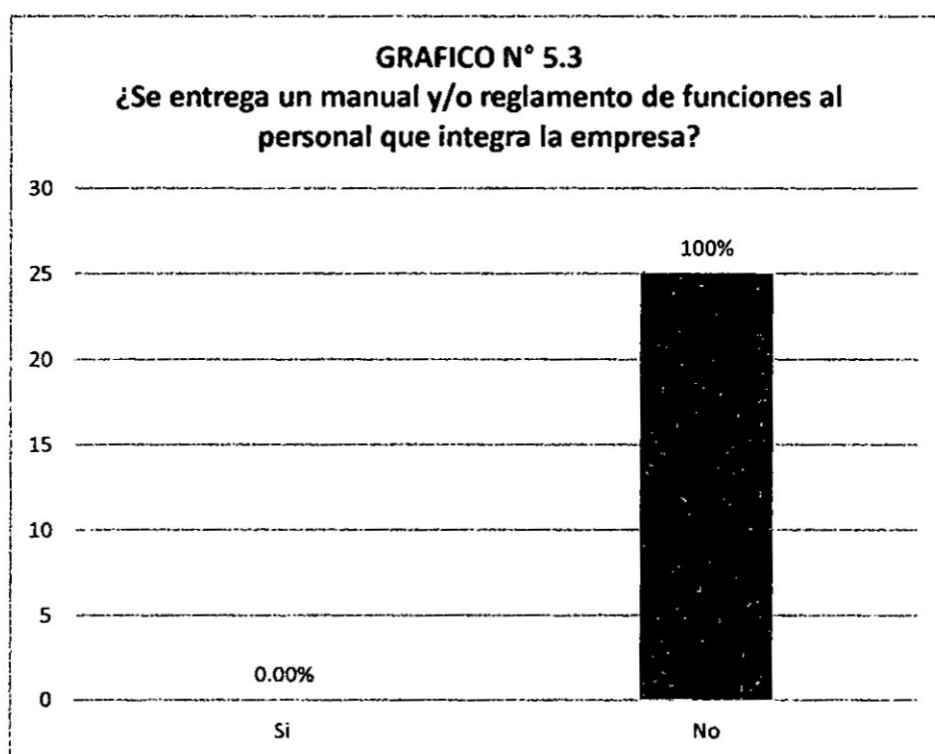
Fuente: Encuesta realizada en la empresa "Alianzas Culturales S.A.C."
Elaborado por los autores

Comentarios:

Se comprueba que el 100% de los encuestados no conoce la existencia de un organigrama que defina los cargos en la empresa.

TABLA N° 5.3
¿Se entrega un manual y/o reglamento de funciones al personal que integra la empresa?

Alternativas	Cantidad de encuestados por respuesta	Porcentaje
Si	0	0%
No	25	100%
Total Encuestados	25	100%



Fuente: Encuesta realizada en la empresa "Alianzas Culturales S.A.C."
 Elaborado por los autores

Comentarios:

El 100% de los trabajadores confirma que no recibió de la empresa un manual de funciones ni un reglamento organizacional cuando ingresaron a laborar, lo cual muestra que las funciones no están claras para el 100% personal.

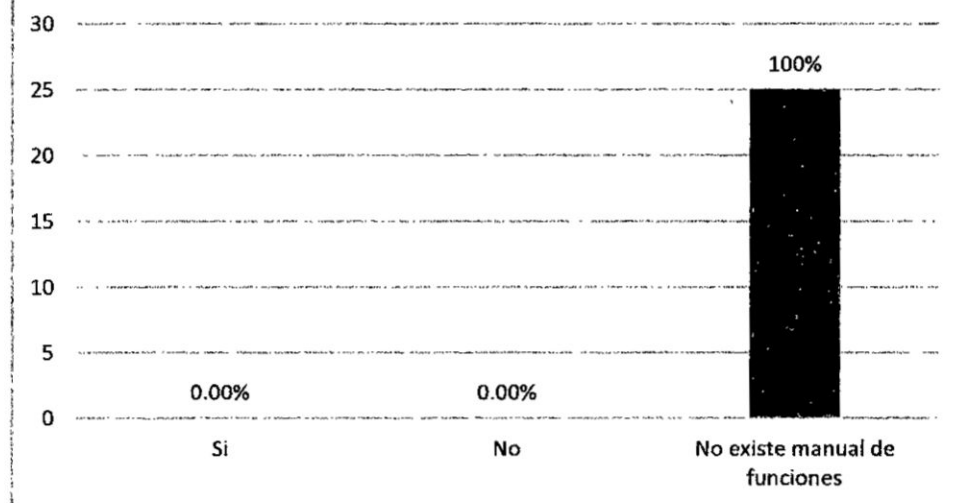
TABLA N° 5.4

¿De existir un manual y/o reglamento de funciones aplicado al área donde Ud. Labora; considera que es de buen provecho para el funcionamiento de la empresa?

Alternativas	Cantidad de encuestados por respuesta	Porcentaje
Si	0	0%
No	0	0%
No existe manual de funciones	25	100%
Total Encuestados	25	100%

GRAFICO N° 5.4

¿De existir un manual y/o reglamento de funciones aplicado al area donde ud. Labora; considera que es de buen provecho para el funcionamiento de la empresa?



Fuente: Encuesta realizada en la empresa "Alianzas Culturales S.A.C."
Elaborado por los autores

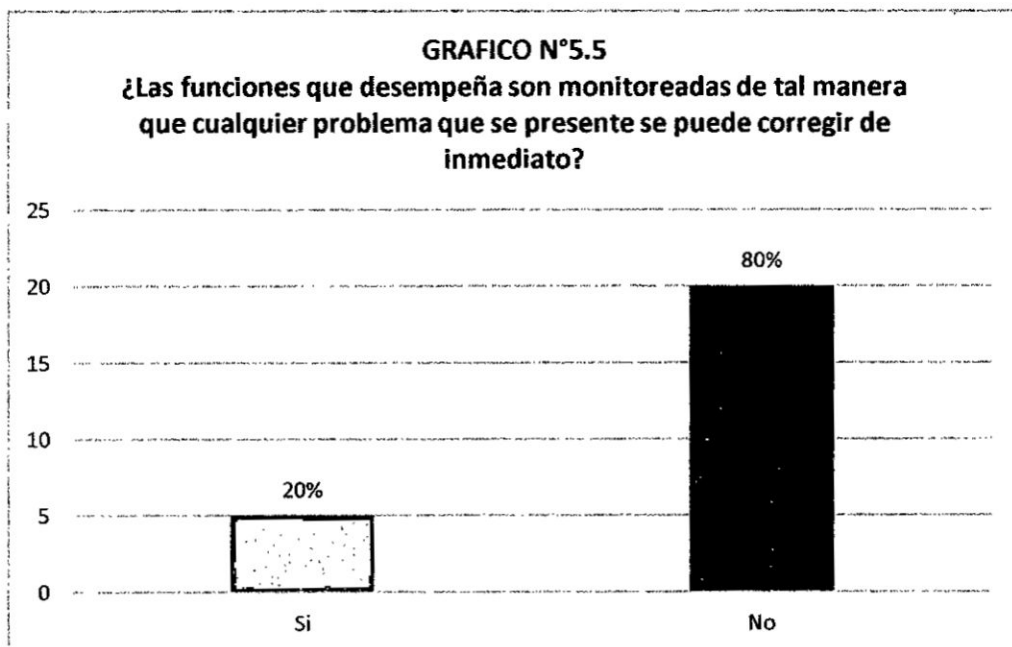
Comentarios:

El 100% del personal encuestado no conoce la existencia de un manual y/o reglamento de funciones por lo que al no recibirlo no conoce si la aplicación de este tiene algún provecho positivo para la empresa.

TABLA N° 5.5

¿Las funciones que desempeña son monitoreadas de tal manera que cualquier problema que se presente se puede corregir de inmediato?

Alternativas	Cantidad de encuestados por respuesta	Porcentaje
Si	5	20%
No	20	80%
Total Encuestados	25	100%



Fuente: Encuesta realizada en la empresa "Alianzas Culturales S.A.C."
Elaborado por los autores

Comentarios:

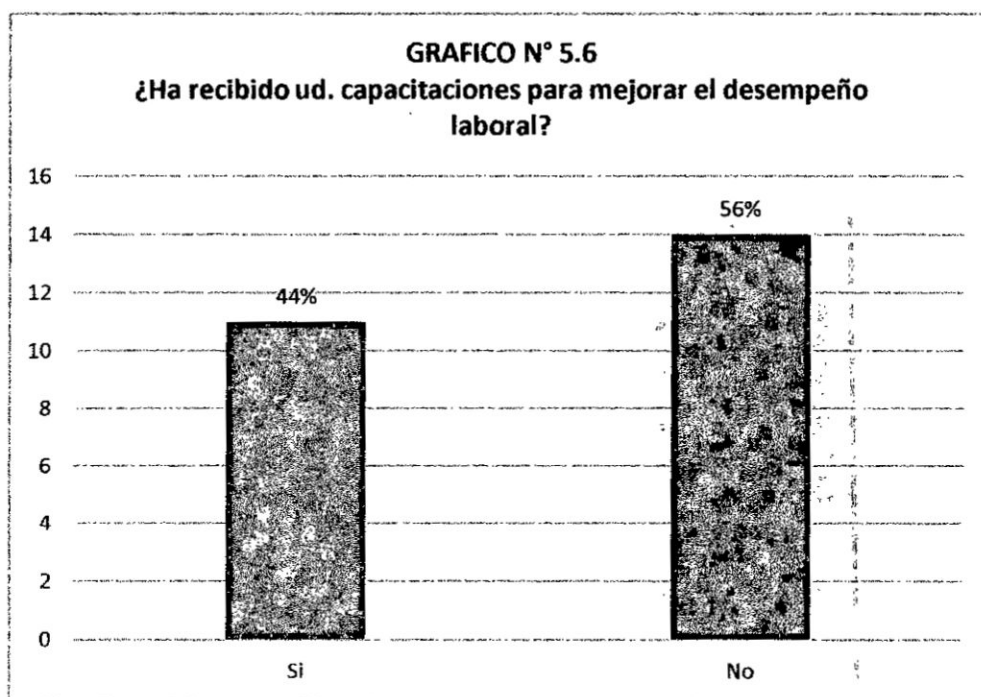
Del 100% de los encuestados, solo el 20% considera que sus actividades son monitoreadas y pueden corregirse de inmediato entre ellos se encuentra el personal de mantenimiento y el personal de sistemas puesto que sus funciones son las más necesarias en el desempeño diarios de la empresa, mientras que el 80% del personal encuestado considera que existe una deficiencia en la supervisión de sus funciones y que deben

establecerse normas que permitan facilitar la resolución de los inconvenientes que se desarrollen en el transcurso de sus actividades.

TABLA N° 5.6

¿Ha recibido Ud. capacitaciones para mejorar el desempeño laboral?

Alternativas	Cantidad de encuestados por respuesta	Porcentaje
Si	11	44%
No	14	56%
Total Encuestados	25	100%



Fuente: Encuesta realizada en la empresa "Alianzas Culturales S.A.C."
Elaborado por los autores

Comentarios:

Del 100% de los encuestados encontramos que el 44% considera que si recibe capacitación para el desempeño de sus labores, entre esta cantidad

5.1.2. Acumulación de dinero en efectivo en caja

Las siguientes tablas reflejan y comprueban la acumulación de efectivo en caja. Se tomó como ejemplo el mes de junio del año 2014 y 2015 respectivamente.

Tabla N° 5.7

Comprobantes emitidos y cobrados en efectivo (Junio 2014)

Fecha de facturación	Monto facturado y recibido en el día	Fecha de deposito	Monto depositado
Total 02/06/2014	S/. 1,650.00	03/06/2014	S/. 4,870.00
Total 03/06/2014	S/. 3,220.00	03/06/2014	
Total 04/06/2014	S/. 2,670.00	06/06/2014	S/. 2,670.00
Total 05/06/2014	S/. 480.00	09/06/2014	S/. 4,980.00
Total 06/06/2014	S/. 2,790.00	09/06/2014	
Total 07/06/2014	S/. 1,710.00	09/06/2014	
Total 09/06/2014	S/. 2,355.00	13/06/2014	S/. 8,205.00
Total 10/06/2014	S/. 2,070.00	13/06/2014	
Total 11/06/2014	S/. 3,000.00	13/06/2014	
Total 12/06/2014	S/. 780.00	13/06/2014	
Total 13/06/2014	S/. 1,790.00	16/06/2014	S/. 7,150.00
Total 14/06/2014	S/. 2,330.00	16/06/2014	
Total 16/06/2014	S/. 3,030.00	16/06/2014	
Total 17/06/2014	S/. 1,465.00	23/06/2014	S/. 3,835.00
Total 18/06/2014	S/. 280.00	23/06/2014	
Total 19/06/2014	S/. 2,090.00	23/06/2014	
Total 20/06/2014	S/. 1,540.00	27/06/2014	S/. 4,375.00
Total 21/06/2014	S/. 810.00	27/06/2014	
Total 23/06/2014	S/. 2,025.00	27/06/2014	
Total 24/06/2014	S/. 3,880.00	03/07/2014	S/. 6,340.00
Total 25/06/2014	S/. 2,460.00	03/07/2014	

Fuente: Ventas Junio 2014 "Alianzas Culturales S.A.C."

Elaborado por los autores

Tabla N° 5.8

Comprobantes emitidos y cobrados en efectivo (Junio 2015)

Fecha de facturación	Monto facturado y recibido en el día	Fecha de deposito	Monto depositado
Total 01/06/2015	S/. 3,400.00		
Total 02/06/2015	S/. 6,660.00		
Total 03/06/2015	S/. 2,130.00		
Total 04/06/2015	S/. 3,120.00	15/06/2015	S/. 24,620.00
Total 05/06/2015	S/. 3,760.00		
Total 06/06/2015	S/. 3,660.00		
Total 08/06/2015	S/. 1,890.00		
Total 09/06/2015	S/. 6,710.00	16/06/2015	S/. 8,000.00
Total 10/06/2015	S/. 1,290.00		
Total 11/06/2015	S/. 2,490.00		
Total 12/06/2015	S/. 1,960.00		
Total 13/06/2015	S/. 2,130.00		
Total 15/06/2015	S/. 3,210.00		
Total 16/06/2015	S/. 3,510.00		
Total 17/06/2015	S/. 2,790.00	30/06/2015	S/. 33,490.00
Total 18/06/2015	S/. 1,260.00		
Total 19/06/2015	S/. 2,530.00		
Total 20/06/2015	S/. 3,040.00		
Total 22/06/2015	S/. 2,760.00		
Total 23/06/2015	S/. 6,250.00		
Total 24/06/2015	S/. 1,560.00		
Total 25/06/2015	S/. 1,800.00		
Total 26/06/2015	S/. 2,040.00	10/07/2015	S/. 14,340.00
Total 27/06/2015	S/. 3,990.00		
Total 30/06/2015	S/. 6,510.00		

Fuente: Ventas Junio 2015 "Alianzas Culturales S.A.C."

Elaborado por los autores

Comentarios:

Se observa entonces que para el año 2014 y 2015 el cobro de efectivo no era depositado en las cuentas corrientes de la empresa en paralelo a la emisión del comprobante. Para el 2014 se llegó a acumular un máximo de S/.8,205.00 en la caja de la empresa, mientras que para el 2015 por un incremento en sus ingresos el monto mínimo acumulado en caja fue de S/.8,000.00 mientras que el máximo fue de S/.33,490.00.

La acumulación de dinero efectivo en caja de la empresa genera inseguridad para la persona de facturación ya que es el encargado de la recepción del dinero; este al ser cobrado y no depositado en un plazo prudencial origina desorden al rendir los comprobantes emitidos y cobrados a los clientes., además sin esta información en sus saldos la empresa no tiene una información clara de lo recaudado a la fecha.

5.1.3. Falta de arqueo de caja

TABLA N° 5.9

Depósito de efectivo sobre las ventas Junio 2014 y 2015 en los bancos –

Alianzas Culturales S.A.C.

Ventas Junio 2014		Ventas Junio 2015	
Depósito en 06/14	Depósito en 07/14	Depósito en 06/15	Deposito en 07/15
S/. 36,085.00	S/. 6,340.00	S/. 66,110.00	S/. 14,340.00

Fuente: Ventas Junio 2014 y 2015

Elaborados por los autores

Citando la tabla N° 5.9 sobre "Depósito de efectivo sobre las ventas Junio 2014 y 2015 en los bancos, se comprueba que para junio 2014 se

depositaron fuera de mes S/.6,340.00 y para el 2015 se depositó fuera de mes S/.14,340.00 por lo que este sistema de recaudación de dinero no válida que todo el monto por los comprobantes emitidos este siendo reflejado en los saldos disponibles de la empresa y por consiguiente en los estados financieros.

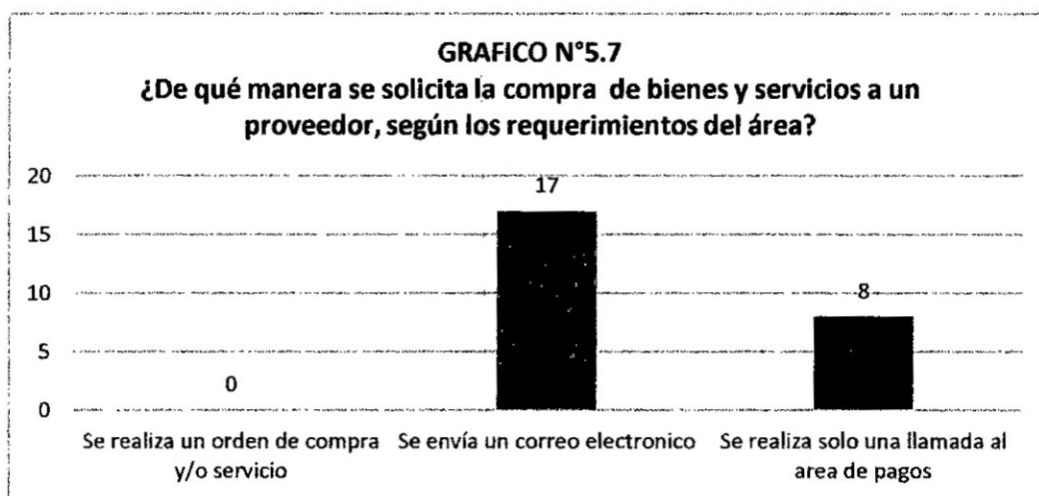
El área contable al ser un consultor externo no se encarga ni se responsabiliza de realizar el arqueo de caja, la empresa incluso no se ha preocupado por asignar a un contador o conversar con el consultor externo para que realice esta supervisión y cálculo. La ausencia del arqueo de caja origina que la empresa tenga diferencias en los comprobantes emitidos y en lo recaudado por lo que estos montos resultan siendo asumidos por la persona encargada en facturación.

5.1.4. Falta de órdenes de compra y servicios

Según el formato en el Anexo N° 2 "Encuesta sobre procesos funcionales y administrativos - Alianzas Culturales S.A.C." se determinaron porcentajes que resuelven las siguientes preguntas:

TABLA N° 5.10
¿De qué manera se solicita la compra de bienes y servicios a un proveedor, según los requerimientos del área?

Alternativas	Cantidad de encuestados por respuesta	Porcentaje
Se realiza un orden de compra y/o servicio	0	0%
Se envía un correo electrónico	17	68%
Se realiza solo una llamada al área de pagos	8	32%
Total Encuestados	25	100%



Fuente: Encuesta realizada en la empresa "Alianzas Culturales S.A.C."
 Elaborado por los autores

Comentarios:

Se verifica que no se elaboran órdenes de compra y/o servicio para los requerimientos de cada área; el 68% de las solicitudes de pago solo se ejecutan con el envío de un correo electrónico, lo que implica que existan errores en la emisión del cheque ya que no existe credibilidad tanto en el precio pactado como en el nombre del proveedor, además no se prevé si el pago solicitado es un servicio que se encuentre afecto al pago de detracciones en cuyo caso resulta de entera responsabilidad de pago por

parte del adquirente. El 32% de las solicitudes de pago solo se realiza mediante una llamada al área de pagos, esta información no es suficiente ya que no avala la necesidad de la compra o el servicio.

5.1.5. Pago a proveedores mediante la emisión de cheques

Se detalla una lista de proveedores cuyo pago fue realizado con retraso según su fecha de vencimiento puesto que por la falta de firmas por parte de gerencia no se pudo concretar la cancelación del comprobante.

Tabla N° 5.11

**Tiempo de retraso en pagos a proveedores según su fecha de vencimiento
(Años 2014 y 2015)**

Nombre de Proveedor	Montos (incluido IGV)	Fecha de emisión	Fecha de Vencimiento	Fecha de pago efectuado	Días de retraso en el pago
Figure S.A.C. - Servicios Contables	S/. 5,310.00	03/03/2014	03/04/2014	10/04/2014	7
Nuvolcloud - Renovación de dominios	\$1,800.00	11/06/2014	11/07/2014	17/07/2014	6
Comunica2 S.A.C - Impresión de Volantes	\$500.00	02/09/2014	16/09/2014	19/09/2014	3
Control Document & Storage S.A.C. - Almacenamiento de cajas	\$182.00	02/02/2015	02/03/2015	10/03/2015	8
Optical Technologies S.A.C. - Internet	\$1,284.00	21/05/2015	21/06/2015	08/07/2015	17
Correo Privado S.A.C. - Mensajería	\$200.00	30/07/2015	06/08/2015	12/08/2015	6

Fuente: Compras de la empresa "Alianzas Culturales S.A.C."
Elaborado por los autores

Comentarios:

Según la tabla realizada, el método que se emplea para el pago a proveedores es la emisión de cheques, este tipo de pago genera el retraso

en la cancelación de los comprobantes como se aprecia en la tabla, los cuales han ido desde 3 días como mínimo hasta 17 días de retraso en el pago, ya que para la validación de los cheques es necesaria la firma de 2 representantes legales de la empresa autorizados y que en ocasiones por viaje sobre temas laborales se encuentran impedidos de realizar la firma de este medio de pago. Gerencia, aun teniendo conocimiento de este tipo de retrasos, no autoriza que se realicen transacciones por plataformas en internet la cuales disminuirían la falta de pago a los proveedores.

5.1.6. Pago de planillas y transferencias mediante cartas enviadas a los bancos

El pago de planillas a trabajadores y demás transferencias son realizados mediante cartas, lo cual afecta la realización de las transferencias y el pago a proveedores, ya que se generan situaciones ajenas a la empresa o a la del banco que imposibilitarían la realización exitosa del abono en cuentas.

Se cita como ejemplo que: La empresa cuenta con 3 representantes legales autorizados para la firma de documentos; para el pago de la planilla mensual y la emisión de la carta de haberes se necesitan la firma de al menos 2 de las personas autorizadas.

A fin de mes 2 de los representantes legales realizaron un viaje al exterior y al interior del país, el primero por temas de trabajo y el siguiente por vacaciones solicitadas, esta situación hizo que la carta se emita con anterioridad para evitar que el pago a los trabajadores se dé fuera de fecha.

Al enviar la carta al banco, este último procedió con realizar una llamada a los números telefónicos de la empresa para confirmar la transacción, la última persona autorizada no se encontraba en la empresa por una serie de reuniones programadas durante el día, por lo que no pudo responder a la solicitud de confirmación que requería el banco.

Esta situación hizo que la carta de haberes para el pago de planilla sea invalidada ya que en ella se especificaba una fecha de abono la cual no podía ser cambiada y al no confirmar el depósito por parte del banco quedó sin efecto.

El banco mencionó que era necesario emitir una nueva carta ya que la enviada anteriormente quedó invalidada por la falta de respuesta de la empresa.

La carta de haberes tuvo que ser emitida nuevamente, sin embargo fue firmada al regreso de los representantes legales ya que como se mencionó eran necesarias al menos 2 de las firmas.

El pago a los trabajadores finalmente fue concretado en los primeros días del mes siguiente debido a una mala coordinación por parte de gerencia, se debió prever la situación con anterioridad y asignar a una persona como autorizada que se encuentre permanente en la empresa para que el banco pueda confirmar la transacción sin inconvenientes, o caso contrario realizar la transacción vía internet, lo que no hubiera generado retraso en el pago. Se detalla a continuación el tiempo de retraso que generaron cartas no confirmadas para el pago a los trabajadores.

Se elaboró un cuadro sobre los días de retraso que se ocasionaron para el pago a los trabajadores con carta de haberes, el cual refleja la siguiente información:

**TABLA N° 5.12
DIAS DE RETRASO EN EL PAGO DE HABERES 2014**

2014				
Mes	Monto de Planilla	Fecha de depósito programado	Fecha de depósito ejecutado a los trabajadores	Tiempo retraso por mala coordinación (días)
Enero	S/.74,784.90	30/01/2014	30/01/2014	0
Febrero	S/.70,435.96	27/02/2014	05/03/2014	6
Marzo	S/.72,235.36	28/03/2014	04/04/2014	7
Abril	S/.82,861.98	30/04/2014	05/05/2014	5
Mayo	S/.74,047.02	30/05/2014	04/06/2014	5
Junio	S/.71,418.17	27/06/2014	27/06/2014	0
Julio	S/.71,713.21	30/07/2014	30/07/2014	0
Agosto	S/.70,085.43	29/08/2014	29/08/2014	0
Setiembre	S/.72,110.76	30/09/2014	30/09/2014	0
Octubre	S/.68,335.86	30/10/2014	04/11/2014	5
Noviembre	S/.71,165.89	28/11/2014	03/12/2014	5
Diciembre	S/.64,161.17	30/12/2014	06/01/2015	7
Total de días de retraso para pago a trabajadores				40
Meses pagados fuera de fecha (%)				58%
Meses pagados dentro de fecha (%)				42%

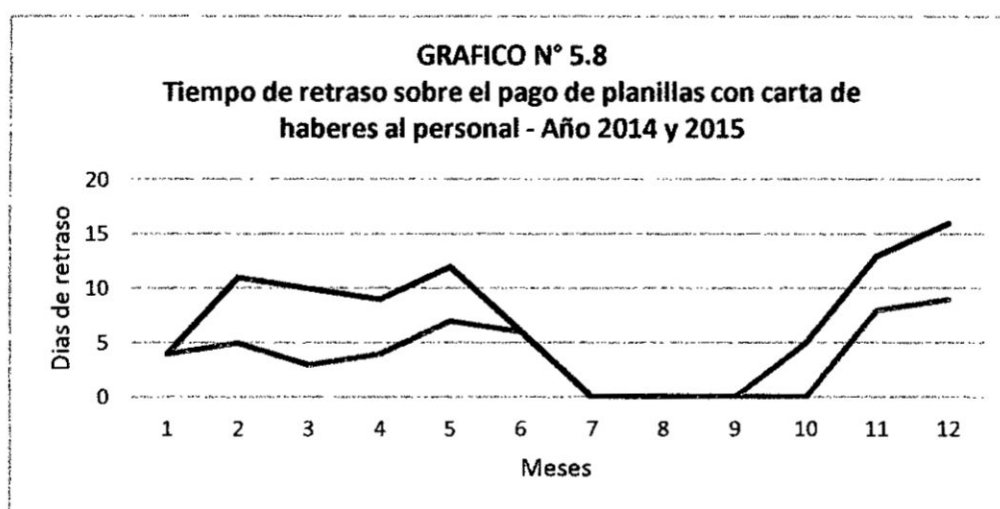
Fuente: Cartas de Haberes Año 2014 – Empresa Alianzas Culturales S.A.C.
Elaborado por los autores

**TABLA N° 5.13
DIAS DE RETRASO EN EL PAGO DE HABERES 2015**

2015				
Mes	Monto de Planilla	Fecha de depósito programado	Fecha de depósito ejecutado a los trabajadores	Tiempo retraso por mala coordinación (días)
Enero	S/.62,505.70	30/01/2015	03/02/2015	4
Febrero	S/.77,119.63	27/02/2015	04/03/2015	5
Marzo	S/.81,326.26	31/03/2015	03/04/2015	3
Abril	S/.84,886.80	30/04/2015	04/05/2015	4
Mayo	S/.87,329.94	29/05/2015	05/06/2015	7
Junio	S/.89,032.04	30/06/2015	06/07/2015	6
Julio	S/.87,532.04	31/07/2015	31/07/2015	0
Agosto	S/.93,379.79	31/08/2015	31/08/2015	0
Setiembre	S/.93,880.07	30/09/2015	30/09/2015	0
Octubre	S/.98,856.27	30/10/2015	30/10/2015	0
Noviembre	S/.97,576.24	30/11/2015	08/12/2015	8
Diciembre	S/.94,860.07	30/12/2015	08/01/2016	9
Total de días de retraso para pago a trabajadores				46
Meses pagados fuera de fecha (%)				67%
Meses pagados dentro de fecha (%)				33%

Fuente: Cartas de Haberes Año 2015 – Empresa Alianzas Culturales S.A.C.
Elaborado por los autores

Según los datos presentados en las Tablas N° 5.12 y N° 5.13 se puede extraer el siguiente grafico que compara el retraso de los pagos de haberes a los trabajadores de la empresa Alianzas Culturales S.A.C.:



Fuente: Cartas de Haberes Año 2015 – Empresa Alianzas Culturales S.A.C.
Elaborado por los autores

Comentarios:

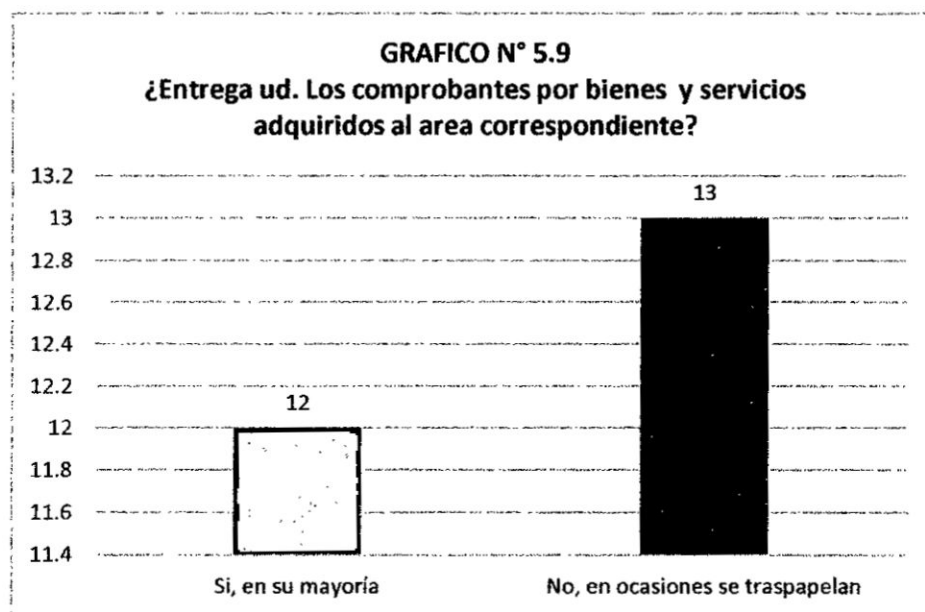
El gráfico N° 5.8 presenta el comparativo de los años 2014 y 2015 sobre la demora en los pagos a los trabajadores por las planillas mensuales; durante los meses de enero a julio y de octubre a diciembre observamos que la demora ha variado entre 3 a 7 días como máximo, mientras que solo son 3 4 meses respectivamente los meses en que se ha realizado el pago de haberes en las fechas programadas. Esta cifra nos indica que el 58% de los meses en el 2014 y el 67% en el 2015 el pago se realizó fuera de fecha. Esta situación es perjudicial para el trabajador puesto que se prevé contar con la remuneración a fin de mes sin embargo la falta de coordinación ocasiona los retrasos que se han comprobado en las tablas N° 5.12 y N° 5.13 mencionadas anteriormente.

5.1.7. No hay seguimiento a las rendiciones de gastos y validación de información

Según el Anexo N° 2 “Encuesta sobre procesos funcionales y administrativos - Alianzas Culturales S.A.C.” se encontró la siguiente información:

TABLA N° 5.14
¿Entrega Ud. los comprobantes por bienes y servicios adquiridos al área correspondiente?

Alternativas	Cantidad de encuestados por respuesta	Porcentaje
Si, en su mayoría	12	48%
No, en ocasiones se traspapelan	13	52%
Total Encuestados	25	100%



Fuente: Encuesta realizada en la empresa "Alianzas Culturales S.A.C."
 Elaborado por los autores

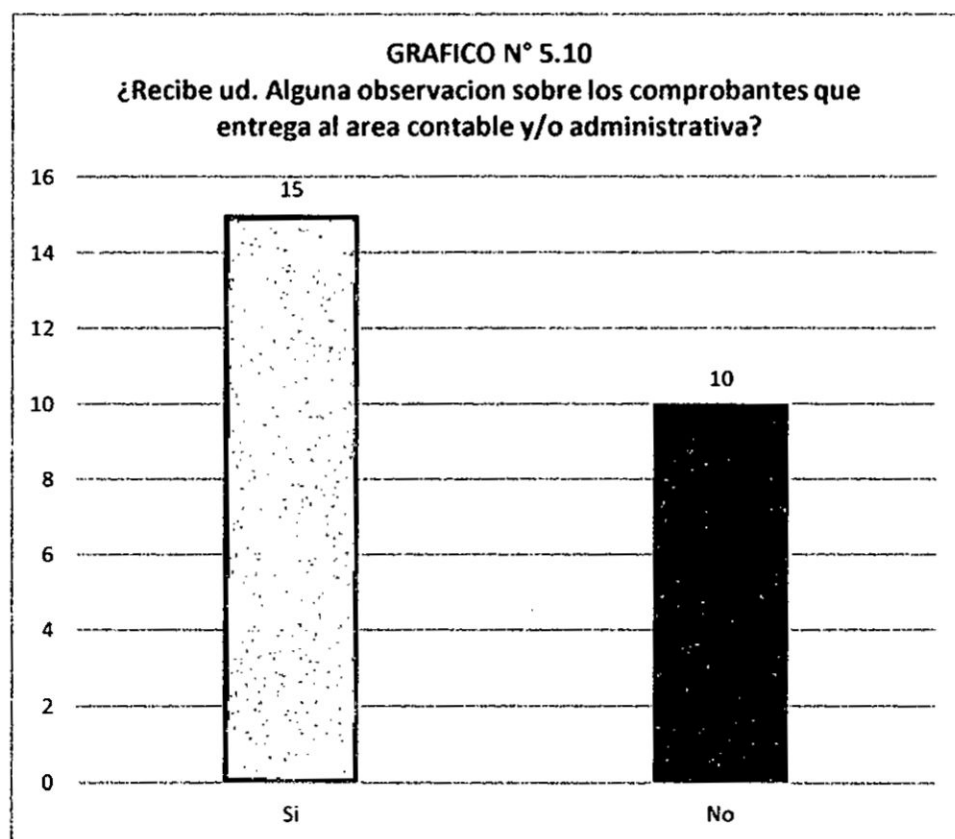
Comentarios:

Solo el 48% de los encuestados entrega en su totalidad los comprobantes que se emiten por la compra de bienes y servicios al área administrativa y/o

contable, mientras que el 52% traspapela en su mayoría estos documentos, al no realizarse un seguimiento adecuado ocasiona posteriormente la perdida de comprobante de manera física y tributaria.

TABLA N° 5.15
¿Recibe Ud. alguna observación sobre los comprobantes que entrega al área contable y/o administrativa?

Alternativas	Cantidad de encuestados por respuesta	Porcentaje
Si	15	60%
No	10	40%
Total Encuestados	25	100%



Fuente: Encuesta realizada en la empresa "Alianzas Culturales S.A.C."
 Elaborado por los autores

Comentarios:

El 60% de los encuestados recibe observaciones sobre los comprobantes que entrega al área que corresponde, estas observaciones son en su mayoría por lo datos de la empresa que no son conocidos por el personal en su totalidad. Mientras que solo es 40% no recibe comentarios, es decir más de la mitad de los encuestados no tiene conocimiento de los requisitos básicos para la solicitud de un comprobante, por lo que se entiende que el personal no recibe capacitaciones sobre las funciones y conceptos básicos para su desempeño en la empresa.

El personal al no tener conocimiento sobre la información básica de la empresa genera retrasos en; la entrega del comprobante, su posterior registro en el sistema contable así como la pérdida tributaria del mismo.

Al no realizar un seguimiento adecuado sobre las rendiciones de gastos generados inclusive sin órdenes de compra ni órdenes de servicios emitiéndose solo el pago con el envío de un correo electrónico puede ocasionar el extravío del comprobante que no informándolo en el momento de sucedido el extravío, pierde el plazo con el que se cuenta de poder sustentar este gasto que son de 15 días hábiles contados a partir de ocurrido el hecho, puesto que es necesario realizar una denuncia policial y una carta emitida por el representante legal de la empresa informado el hecho. Esta documentación adicional ocasiona demora en otros procesos administrativos y contables para la empresa.

Como se aprecia de todo lo antes expuesto en los ítems 5.1.1 al 5.1.7 del presente capítulo, podemos decir que en la gestión administrativa existen una serie de deficiencias las cuales han incurrido también en la gestión financiera ya que incidió en las transacciones como se muestra más adelante entre lo que podemos resumir:

TABLA N° 5.16

**CAUSAS Y EFECTOS SOBRE LA FALTA DE CONTROL INTERNO EN
LA GESTION ADMINISTRATIVA**

CAUSAS	EFECTOS
- Falta de procedimientos administrativos (Organigrama, MOF, ROF).	- No se establecen jerarquías y funciones necesarias.
- Acumulación de dinero en efectivo en caja.	Poca seguridad del efectivo cobrado.
- Falta de arqueo de caja.	- Falta de disponibilidad del efectivo en las cuentas corrientes de la empresa para la inversión.
- Falta de órdenes de compra y servicios.	- Se generan pagos sin documentación correcta.
- Pago a proveedores mediante la emisión de cheques.	- Genera retrasos en el pago, supeditados a la firma de los cheques.
- Pago de planillas y transferencias mediante cartas enviadas a los bancos.	- Retrasa los pagos a los empleados.
- No hay seguimiento a las rendiciones de gastos y validación de información.	- Pérdida tributaria del gasto incurrido.

5.2 Resultados sobre Gestión Financiera

- Ratios de Endeudamiento
- Solvencia Patrimonial =

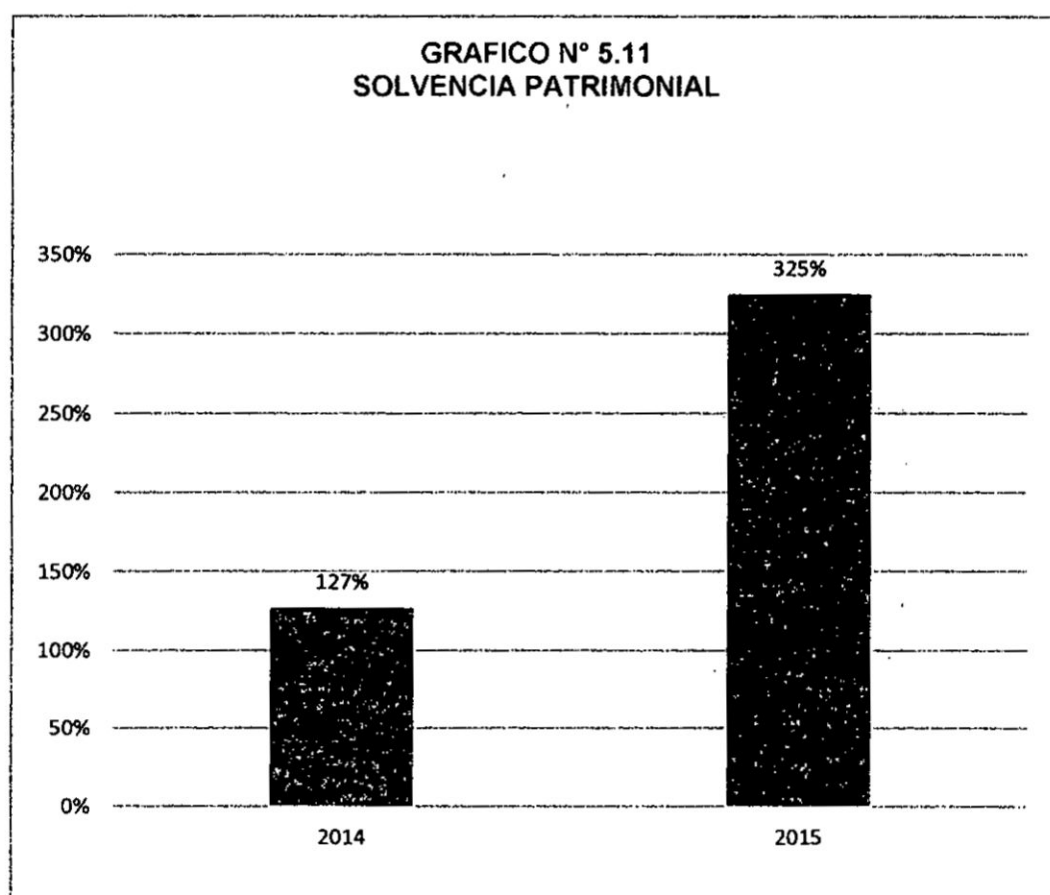
	<u>Total Pasivo</u>		
	<u>Patrimonio Neto</u>		
2015	$\frac{1,458,068.00}{1,151,611.14}$	=	1.27
2014	$\frac{1,577,071.00}{484,546.00}$	=	3.25

Comentarios:

Según el Anexo N° 3 "Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre del 2014 y 2015." el cual contiene la información del "Total Pasivo" y "Patrimonio Neto" de los años 2014 y 2015 respectivamente; este ratio refleja el respaldo con el que cuenta la empresa para poder cubrir el total de los pasivos.

En el año 2014 se aprecia que el ratio fue alcanzado fue de 3.25 lo cual perjudica la gestión financiera puesto que en este punto, la empresa no se encuentra con la solvencia financiera necesaria para enfrentar sus deudas. Este ratio de solvencia para el 2015 alcanza la cifra de 1.27 por tanto muestra que la empresa se encuentra en un mejor estado a comparación del año anterior analizado.

No obstante, se observa que es necesario disminuir este ratio para que la empresa cuente con la solvencia ideal y se encontraría capacitada para liquidar los pasivos contraídos en el caso de que suceda el vencimiento y demuestre que podrá conservar dicha situación de garantía para el futuro.



Fuente: Estados financieros 2014, 2015 empresa "Alianzas Culturales S.A.C"
Elaborado por los autores

- **Ratios de Rentabilidad:**
- **Rentabilidad de Capital =**

	<u>Utilidad Neta</u> <u>Capital Social</u>		
2015	$\frac{703,671.08}{1,151,611.14}$	=	0.61
2014	$\frac{294,911.19}{484,546.09}$	=	0.61

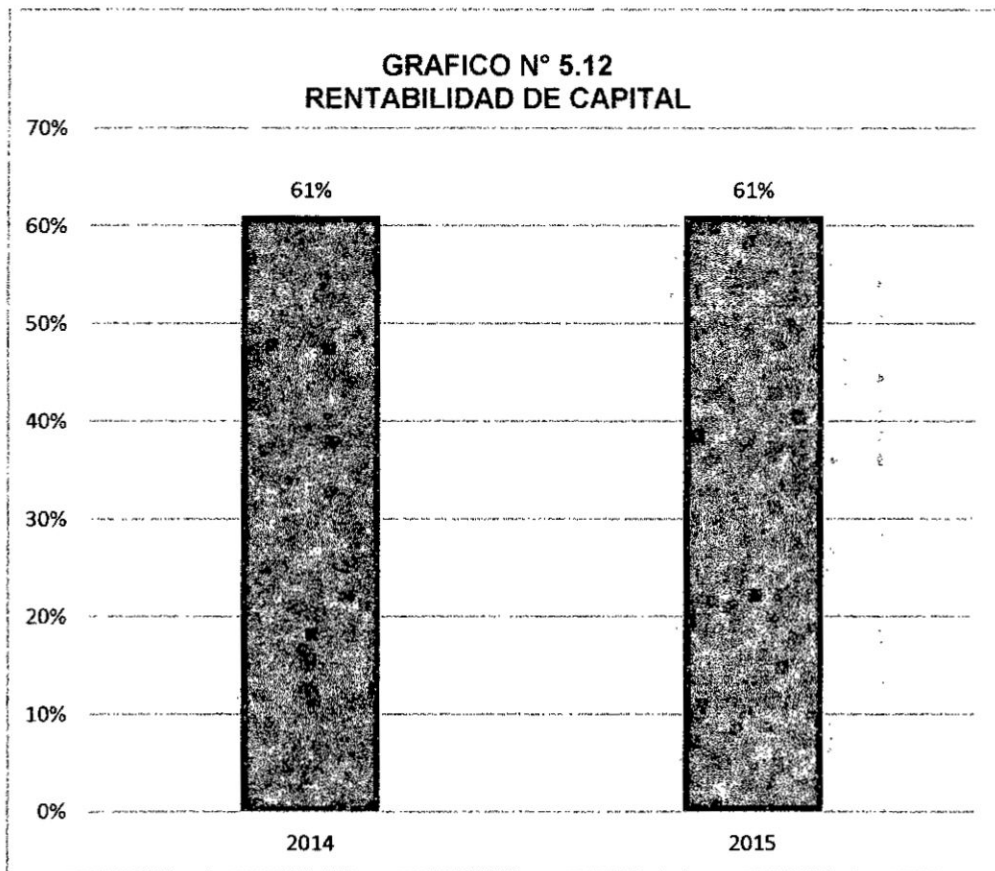
Comentarios:

Según el Anexo N° 3 “Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre del año 2014 y 2015” el cual contiene la información de “Utilidad Neta” y “Capital Social” de los años 2014 y 2015 respectivamente; este ratio refleja la rentabilidad con la que cuenta la empresa, es decir nos muestra qué tan viable resulta que los accionistas ya constituidos en la empresa generen más acciones y que a su vez se obtenga más liquidez para la empresa.

De responder bien a la inversión y con una generación mayor de ingresos ocasionaría que la empresa al finalizar el ejercicio muestren un incremento en las utilidades de accionistas las cuales serían repartidas según su participación en la empresa.

Los ratios calculados para el año 2014 y 2015 arrojan un mismo resultado de 0.61, si bien de un año a otro este ratio no ha disminuido, también es claro que no ha reflejado un incremento y por ende la inversión por parte

de los accionistas es menos probable ya que es necesario que la rentabilidad de capital y viabilidad de la empresa aumente año tras año.



Fuente: Estados financieros 2014, 2015 empresa "Alianzas Culturales S.A.C"
Elaborado por los autores

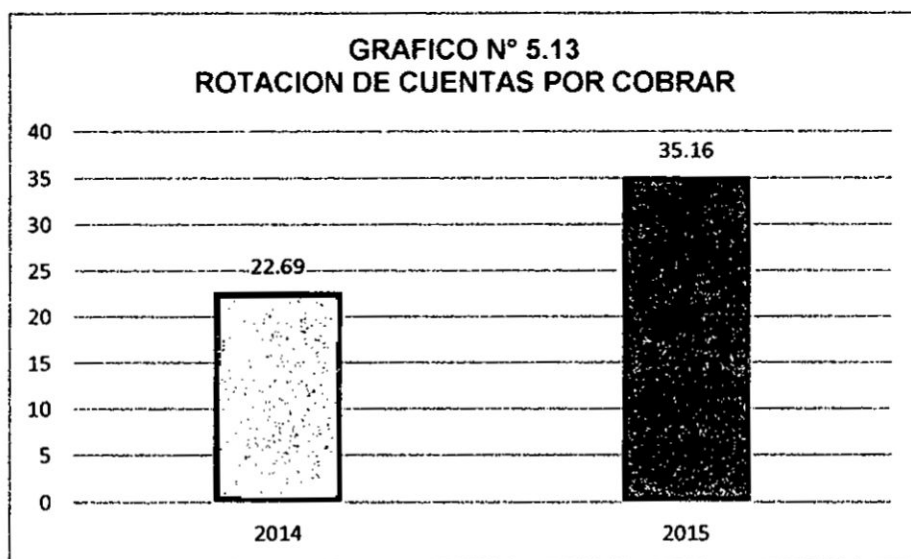
- **Ratios de Gestión:**
- **Rotación de Cuentas por cobrar =**

	<u>Ventas</u>		
	Cuentas por cobrar		
2015	$\frac{5,023,941.47}{142,888.66}$	=	35.16
2014	$\frac{3,921,977.95}{172,864.69}$	=	22.69

Comentarios:

Según el Anexo N° 3 "Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre del 2014 y 2015" el cual contiene la información de "Ventas" y el Anexo N° 4 "Estado de Resultado Integrales – Alianzas Culturales S.A.C." el cual contiene información de "Cuentas por cobrar" sobre los años 2014 y 2015 respectivamente; este ratio refleja la disponibilidad y rapidez con la que la empresa convierte sus cuentas por cobrar en efectivo disponible, si bien el 100% de la recepción del dinero es inmediata, el depósito de éste una vez generado el comprobante en las cuentas corrientes de la empresa es de un 67%, siendo entonces el 33% depositado entre una a 2 semanas posterior a la emisión del comprobante y la recepción verdadera del efectivo. En este caso se aprecia que en el 2014 la rotación de las cuentas por cobrar fue de 22.69 lo que resulta no favorable tomando en cuenta que como se mencionó la emisión del comprobante y recepción del efectivo es inmediata; para el año 2015 este ratio aumenta a 35.16 lo que indica que el efectivo acumulado en caja no se retiene con la misma frecuencia y está

siendo depositado en las cuentas corrientes con una mayor periodicidad, convirtiéndolo a su vez en disponible para la empresa, y siendo utilizado para proyectar los gastos futuros que la empresa plantee realizar a un corto o largo plazo, teniendo inclusive la posibilidad de poder ser invertido en cuentas que generen intereses y poder de esta manera producir ingresos adicionales para la empresa. Si bien de un año a otro el ratio de cuentas por cobrar ha aumentado favorablemente, aun se considera que no es la rotación ideal que las cuentas por cobrar deberían reflejar, al realizar el cobro al cliente por el total del comprobante, lo ideal es que este monto sea depositado directamente en las cuentas de la empresa generando una mejor gestión financiera para la empresa.



Fuente: Estados financieros 2014, 2015 empresa "Alianzas Culturales S.A.C"
Elaborado por los autores

- **Cuentas por pagar - Rotación de cuentas por pagar =**

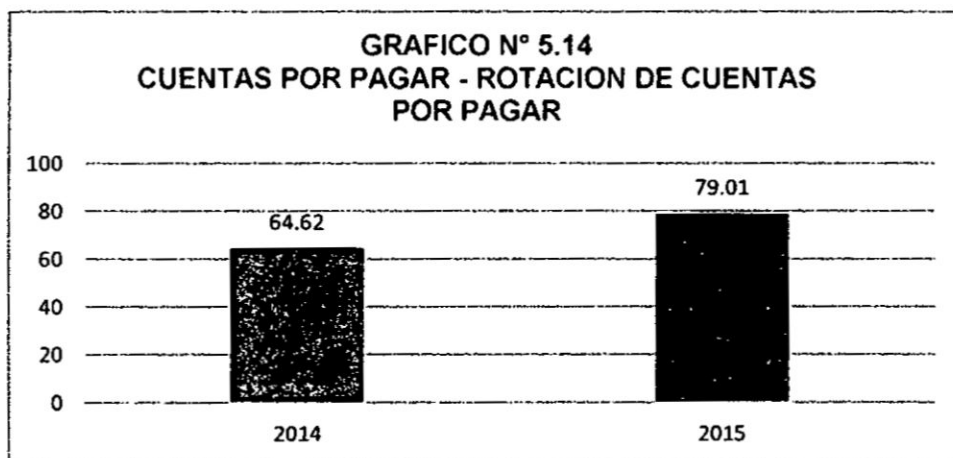
	<u>Compras</u>		
			Cuentas por pagar
2015	$\frac{967,313.91}{12,242.27}$	=	79.01
2014	$\frac{742,904.55}{11,496.76}$	=	64.62

Comentarios:

Según el Anexo N° 5 "Compras acumuladas" el cual contiene la información de "Compras" y el Anexo N° 2 "Estado de Situación Financiera" el cual contiene información de "Cuentas por cobrar" sobre los años 2014 y 2015 respectivamente; este ratio nos muestra el número de veces que se han pagado las deudas contraídas por la empresa en el desarrollo de su actividad.

Se aprecia que para el 2014 se obtuvo una rotación de 64.62 y para el 2015 una rotación de 79.01, esto significa que cada año se está realizando el pago a proveedores de manera más inmediata puesto que no se evalúa realizar la programación de pagos sobre facturas que contienen vencimiento de hasta 7, 15 y hasta 30 días, tiempo suficiente con el cual la empresa invierta su efectivo disponible en alguna entidad financiera que le

genere ganancias futuras y por el contrario no mantenerlo de manera "ociosa" y sin movimiento en el banco.



Fuente: Estados financieros 2014, 2015 empresa "Alianzas Culturales S.A.C"
Elaborado por los autores

- **Cotizaciones:**

La falta de cotizaciones para realizar las compras de bienes y servicios en la empresa origina pérdidas financieras ya que no se evalúan precios, condiciones de pago, plazos de entrega del producto, o brevedad en la realización del servicio; conocer esta información de 2 o más proveedores es importante ya que permite comparar y analizar condiciones que permitirán originar un ahorro significativo para la empresa puesto que es posible contar con la misma calidad de servicio y en un menor tiempo, según se estime.

Según el Anexo N° 6 "Cotizaciones – Alianzas Culturales S.A.C." respecto al año 2015, contiene un ejemplo claro sobre la no evaluación, análisis y elaboración de cotizaciones por lo que se menciona lo siguiente:

- Se plantea hacer limpieza de las cortinas en la empresa, la cotización usada fue con un precio pactado de S/. 3,292.20 al proveedor "KA Diseño de interiores", sin embargo, se realizó la investigación de otro proveedor que ofrezca la mismas características requeridas y se halló que el proveedor "Meléndez" ofrecía el mismo servicio por un precio menor de S/.2,832.00

Se obtiene como resultado que bajo un precio de S/.2,832.00 la empresa hubiera ahorrado un total de S/.460.20, se entiende entonces que evaluando otros proveedores se hubiera conseguido el mismo servicio y condiciones de pago por un monto menor, generando un ahorro para la empresa.

Estas situaciones en la empresa se dan por la compra de útiles de limpieza, útiles de oficina e inclusive para equipos de cómputo que implican montos aún mayores y con los que la empresa no consigue un ahorro.

CAPITULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Contratación de la hipótesis con los resultados

6.1.1. Hipótesis Específica 1, La falta de control interno ocasiona que gran parte de los procesos de gestión administrativa sean inadecuados en la empresa Alianzas Culturales S.A.C.

Al respecto podemos decir lo siguiente con relación a:

Gestión Administrativa

Con la finalidad de demostrar nuestra hipótesis planteada, se ha comprobado que la falta de control interno limita la gestión administrativa en la empresa "Alianzas Culturales S.A.C." por las siguientes problemáticas ya explicadas en el capítulo V – Resultados, las cuales fueron la falta de procedimientos administrativos como lo es el Organigrama, MOF, ROF; la acumulación de una gran cantidad de efectivo en caja), la ausencia de arqueo de caja por parte del contador, la no elaboración de órdenes de compra y/o servicios para los requerimientos de cada área de la empresa Alianzas Culturales S.A.C.; no existe un proceso de compras a proveedores adecuados, ya que surgen pagos adelantados sin la emisión previa del comprobante de pago quedando este monto pendiente de rendición y sin la emisión de órdenes de compra que autoricen y avalen la necesidad del servicio y la adquisición de la mercadería para la empresa; el no presentar las cartas generadas en las fechas en que se indican, ocasiona la invalidez del documento y por ende un retraso aún mayor en la definición del pago y por último, la falta de seguimiento a las rendiciones de los gastos

generados, y la ausencia del comprobante de pago, origina también una mala gestión administrativa

A través de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa (véase anexo N° 02), se comprobó la falta de procedimientos administrativos como son; el Organigrama, MOF, ROF; necesarios para el funcionamiento y con los cuales la empresa pueda plasmar el tipo de organización que ha adoptado y que además podría ser de guía para todo el personal.

Referente a la acumulación de una gran cantidad de efectivo en caja (véase tabla N° 5.7 y N° 5.8) para el año 2014 fue de un máximo de S/. 8,205.00 y para el 2015, por un incremento en sus ingresos, fue de S/.33,490.00, este dinero al ser cobrado y no depositado en un plazo prudencial origina desorden al rendir los comprobantes emitidos y cobrados a los clientes, además sin esta información en sus saldos la empresa no tiene una información clara de lo recaudado a la fecha.

Por falta de arqueos de caja y delimitación de funciones, se ocasiona y refleja que el depósito de efectivo sobre las ventas mensuales por cada año, tanto para el 2014 fue de S/.6,340.00 y para el 2015 de S/. 14,340.00; se realizaron en el mes siguiente, estas operaciones no dan credibilidad de la recaudación de dinero para la empresa Alianzas Culturas S.A.C.

A lo antes citado se agrega también que el encargado del área contable al ser un consultor externo y no contar con la presencia de un contador, es por ello que el arqueo de caja no se realiza mensualmente y da como resultado diferencias en los comprobantes emitidos y en lo recaudado, reflejándose en los estados financieros. (Véase tabla N° 5.9)

Mediante el anexo N° 02 "Encuesta sobre procesos funcionales y administrativos - Alianzas Culturales S.A.C.", a través de la tabla N° 5.10 queda comprobado que no se elaboran órdenes de compra y/o servicios para los requerimientos de cada área de la empresa Alianzas Culturales S.A.C., ya que el 68% de las solicitudes de pago solo se ejecutan con el envío de un correo electrónico, esto por ende genera pagos sin la documentación correcta, basando la credibilidad de la información, como el precio y del proveedor, en lo brindado por el mencionado correo; estos aspectos pueden originar malos manejos de los recursos de la empresa. Asimismo, se dan los pagos a proveedores y trabajadores por emisiones de cheques y cartas bancarias, los cuales ocasionan retrasos al momento de realizar los pagos ya que es requisito que estos documentos sean firmados por 2 representantes legales de la empresa y que en ocasiones por viajes de trabajo se ven imposibilitados de firmar los documentos. (Véase tabla N° 5.11)

Agregamos también que, al no presentar las cartas generadas en las fechas en que se indican, ocasiona la invalidez del documento y por ende un retraso aún mayor en la definición del pago, lo antes mencionado se comprueba con el gráfico N° 5.8 "Tiempo de retraso sobre el pago de planillas con carta de haberes al personal" que representa el comparativo de los años 2014 y 2015. Las cifras obtenidas que indican que el pago se realizó fuera de fecha fueron de 58% para el año 2014 y 67% para el 2015. (Véase tabla N° 5.12 y N° 5.13).

Por último mencionamos la falta de seguimiento a las rendiciones de los gastos generados, y la ausencia del comprobante de pago, origina también una mala gestión administrativa, en el caso de una pérdida del comprobante, y al no informarlo en el momento de sucedido el extravío, se pierde el plazo con el que se cuenta de poder sustentar este gasto, y por consiguiente genera la pérdida tributaria, caso contrario de rendirse el gasto tampoco se verifica que este cumpla con los requisitos que establece la entidad reguladora. (Véase tabla N° 5.14) En efecto, se observa en la encuesta realizada que el 48% de encuestados entregan en su totalidad los comprobantes que se emiten por compra de bienes y servicios al área administrativa y/o contable, mientras el 52% traspapela los documentos. (Véase tabla N° 5.15) En efecto, se observa en la encuesta realizada que el 60% de encuestados recibe observaciones sobre los comprobantes que entrega al área que corresponde, mientras el 40% no recibe comentarios, generando retrasos en la entrega del comprobante, su posterior registro en el sistema contable así como la pérdida tributaria del mismo.

De acuerdo a estos resultados damos por demostrado y válido nuestra hipótesis específica 1, que la falta de control interno ocasiona que gran parte de los procesos de gestión administrativa sean inadecuados en la empresa Alianzas Culturales S.A.C.

6.1.2. Hipótesis Específica 2, La falta de control interno en los procesos de gestión financiera ocasiona pérdidas financieras y/o problemas de liquidez en la empresa Alianzas Culturales S.A.C.

Mediante el cálculo y análisis de los ratios en el capítulo V “Resultados” se comprobó que la falta de control interno en los procesos financieros para los años 2014 y 2015 ocasiona pérdidas financieras, como detallamos a continuación:

Ratio de endeudamiento - Solvencia patrimonial (Véase gráfico N°5.11):

Ratio de solvencia patrimonial para el año 2014: 3.25

Ratio de solvencia patrimonial para el año 2015: 1.27

Validamos la hipótesis planteada ya que el ratio para ambos años si bien ha ido disminuyendo nos dice que la empresa aun no puede responder a la totalidad de sus pasivos, lo que concluye con un problema de liquidez.

Ratio de rentabilidad – Rentabilidad de capital (Véase gráfico N° 5.12):

Ratio de rentabilidad de capital para el año 2014: 0.61

Ratio de rentabilidad de capital para el año 2015: 0.61

Con este ratio ratificamos nuestra hipótesis específica ya que nos muestra que en la empresa si bien su rentabilidad de capital no ha disminuido es menos probable obtener alguna inversión por parte de sus accionistas ya que el ratio de un año a otro se ha mantenido en el mismo punto.

Ratio de gestión – Rotación de cuentas por cobrar (Véase gráfico N° 5.13):

Rotación de cuentas por cobrar para el año 2014: 22.69

Rotación de cuentas por cobrar para el año 2015: 35.16

Con este ratio comprobamos nuestra hipótesis específica puesto que si bien de un año a otro indica que el efectivo en la empresa ha rotado con mayor frecuencia, aún se considera que debería de reflejarse con mayor rapidez en su disponible puesto que permitirá a la empresa disponer de él para operaciones futuras.

Ratio de gestión – Rotación de cuentas por pagar (Véase gráfico N° 5.14)

Rotación de cuentas por pagar para el año 2014: 64.62

Rotación de cuentas por pagar para el año 2015: 79.01

Con el análisis de este ratio comprobamos la frecuencia con la que se realizan los pagos a proveedores, ya que año tras año se ejecutan de manera más inmediata sin realizar la programación de pagos correcta sobre facturas que cuentan con 7, 15 y hasta 30 días de crédito, tiempo suficiente con el cual la empresa invertiría su efectivo en alguna entidad financiera y no tenerlo de manera “ociosa” y sin movimiento en el banco. La no inversión de este disponible ocasiona pérdidas financieras por intereses que, la empresa no genera caso contrario de ser invertidos en bolsa o alguna cuenta a plazo fijo. En la tabla N° 5.11 refleja que existen proveedores a los que se les paga mucho después de su fecha de vencimiento esto debido a una mala gestión administrativa lo que

perjudicará el crédito que los proveedores otorgan a la empresa para operaciones futuras. El ratio presentado "rotación de cuentas por pagar" sin embargo, nos muestra que a pesar de que a muchos proveedores se les paga fuera de fecha esto solo se ve reflejado a aquellos más frecuentes y con los que se tiene un récord de compra promedio.

Cotizaciones:

Validamos también nuestra hipótesis específica 2 ya que la falta de cotizaciones origina pérdidas financieras puesto que no se evalúan precios, condiciones de pago; conocer esta información de 2 o más proveedores es importante ya que permite obtener un ahorro para la empresa, por lo que no considerarlo implicaría incurrir en sobrecostos innecesarios (Véase Anexo N° 06).

Por tanto podemos afirmar que ha quedado demostrado nuestra hipótesis que la falta de control interno en los procesos de gestión financiera ocasiona pérdidas financieras y/o problemas de liquidez en la empresa Alianzas Culturales S.A.C.

6.1.3. Hipótesis General, La falta de control Interno limita la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa Alianzas Culturales S.A.C.

Al respecto podemos decir lo siguiente con relación a:

Gestión Administrativa

Se ha demostrado que la falta de control interno limita la gestión administrativa en la empresa "Alianzas Culturales S.A.C." puesto que no se emplea un proceso de compras a proveedores adecuados, ya que surgen

pagos adelantados sin la emisión previa del comprobante de pago quedando este monto pendiente de rendición y sin la emisión de órdenes de compra que autoricen y avalen la necesidad del servicio y la adquisición de la mercadería para la empresa.

La emisión de cheques no optimiza el proceso que se plantea instalar para la mejora de la gestión administrativa por lo que se ve necesario cambiar los métodos de realizar pagos, implementando en la empresa el sistema de pagos vía internet (transferencias bancarias-interbancarias), los cuales agilizaran el proceso de pagos a proveedores, disminuyendo los costos que se generan con la emisión de nuevas chequeras, certificaciones de cheques en el caso de pagos por detracción, además de agilizar la autorización por parte de gerencia y la confirmación por parte del banco del cargo en la cuenta corriente de la empresa. (Véase punto 5.1.5 Pago a proveedores mediante la emisión de cheques)

Gestión Financiera

Demostramos nuestra hipótesis general sobre la falta de control interno en la gestión financiera puesto que a la falta de órdenes de compra anteriormente mencionadas (Véase tabla N° 5.10), se le agrega no elaborar cotizaciones necesarias para la comparación de precios al momento de elegir qué tipo de producto o servicio se va adquirir ya que se necesita una evaluación previa para comparar no solo el monto que se pagará por él sino también el plazo en el que se dará la entrega de la mercadería o realización del servicio según sea el caso (Véase anexo N° 08). También hay que evaluar la condiciones de pago que pueden ser convenientes para la

empresa en caso se esté invirtiendo el efectivo de la empresa, así como algún servicio adicional que este otorgando el proveedor por un monto igual o menor al que se está cotizando.

Comprobamos además nuestra hipótesis general sobre la gestión financiera con el ratio analizado "rotación de cuentas por cobrar" ya que se observa que el efectivo de la empresa no está siendo depositado en un plazo prudencial por lo que imposibilita a la empresa contar con el disponible en sus bancos (Véase gráfico N°5.13). La falta de controles internos en la gestión financiera ocasiona problemas a la empresa ya que no podrá proyectar sus gastos, ni dar una información confiable, si no implementa medidas para las transacciones futuras necesarias para la empresa.

Por tanto podemos afirmar que ha quedado demostrado nuestra hipótesis que la falta de control Interno limita la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa Alianzas Culturales S.A.C.

6.2. Contrastación de resultados con otros estudios similares

Tesis Nacional

6.2.1. Hipótesis específica 1, Resultados de la Gestión administrativa:

En la investigación se ha demostrado que la gestión administrativa es inadecuada en la empresa Alianza Culturales S.A.C., ya que se comprobó la falta de procedimientos administrativos que regulen y establezcan un proceso adecuado en la gestión de dicha empresa. Cabe mencionar además, la inexistencia de un organigrama, un manual de organización y funciones (MOF), reglamento de organización y funciones (ROF) en el cual

la empresa pueda plasmar el tipo de organización que ha adoptado y así será de gran utilidad como guía para todo el personal.

Lo antes demostrado también es validado por la tesis nacional de Bautista (2014) ya que también menciona que el no contar con manuales adecuados, políticas y procedimientos establecidos, hacen que los resultados de la gestión administrativa sean negativos en las empresas de su estudio.

Como también nuestros resultados son validados con la tesis internacional de Paiva (2013), ya que menciona que al no contar con manuales de funciones, procedimientos y políticas, hacen que los resultados afecten negativamente en la gestión de las empresas.

6.2.2. Hipótesis específica 2, Comparación de los Resultados sobre gestión financiera:

En el presente estudio se determinó a través del ratio rotación de cuentas por pagar (Véase gráfico N° 5.14), que la gestión financiera se encuentra afectada puesto que la empresa Alianzas Culturales S.A.C. pudo invertir su efectivo disponible en alguna entidad financiera que le genere ganancias futuras y por el contrario no mantenerlo de manera "ociosa" y sin movimiento en el banco.

Los resultados antes demostrados también son validados con la tesis de Vilca (2012) ya que dicho autor coincide con nuestra investigación en que la aplicación de un control interno efectivo contribuye en la liquidez de la

empresa, que es uno de los indicadores financieros más importantes para medición de la empresa.

También en los resultados de la hipótesis específica 2 se determinó, que la falta de seguimiento a los procesos administrativos y financieros, genera para la empresa duplicación, retraso y falta de información oportuna, limitando avanzar a la gestión administrativa y gestión financiera para cualquier empresa (Véase tabla N°5.14 y 5.15)

Lo mencionado en el párrafo anterior también se valida con la tesis internacional de Guzmán y Vera (2015), donde señalan que es común encontrar una estructura de control interno deficiente, para los procesos administrativos-financieros, lo cual conlleva a problemas como: reasignación inadecuada de recursos materiales y financieros. Las irregularidades mencionadas con respecto a la gestión financiera, se tiene que evaluar la toma de decisiones de los administradores, sobre la utilización óptima de los recursos, para cumplir con los objetivos a corto o largo plazo.

6.2.3. Hipótesis general, sobre el control interno

Se ha comprobado en la investigación realizada que lo que afecta a las MYPES, como lo es la empresa Alianzas Culturales S.A.C., es la informalidad por la carencia de control interno y partiendo de la elaboración de un organigrama, manuales - reglamentos de organización funcional y un sistema de procesos, es indispensable para toda empresa; esta situación

impide que se desarrolle de manera eficaz su gestión administrativa y financiera.

Lo resultados demostrados, también es validado por la tesis nacional de Samaniego (2013) ya que al no tener el sistema de control interno, la empresa pone en riesgo todas las gestiones que realiza, por ser ineficientes al no tener plan de organización, directivas, reglamentos y otros documentos normativos que sean difundidas por todos los integrantes de la empresa.

También validamos nuestros resultados con la tesis internacional de tesis de Segovia (2011), donde determina que al no contar con una herramienta que le permita medir y corregir oportunamente el desempeño de sus actividades, las empresas se ven en la necesidad de diseñar e implementar un sistema de control interno que establezca estándares de desempeño, para garantizar la consecución de los resultados esperados.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

Según los resultados de la investigación aplicada a la empresa Alianzas culturales S.A.C. podemos concluir lo siguiente:

A) En relación a la hipótesis general, la falta de control interno limita la gestión administrativa y financiera de la empresa Alianzas Culturales SAC, ya que se ha demostrado que ésta misma no cuenta con manuales, procedimientos, y otros modelos administrativos de control interno a aplicar.

B) En relación a la hipótesis específica 1; La falta de control interno ocasiona que gran parte de los procesos de gestión administrativa sean inadecuados en la empresa Alianzas Culturales SAC.

La falta de control interno, origina malos procesos en la gestión administrativa como la falta de órdenes de compra, y el no contar con procedimientos administrativos como el MOF, ROF y organigrama, genera falta de conocimiento por parte del personal sobre la funciones a desempeñar, puesto que no existen manuales que sirvan de guía para el cumplimiento de labores.

C) En relación a la hipótesis específica 2; La falta de control interno en los procesos de gestión financiera ocasiona pérdidas financieras y/o problemas de liquidez en la empresa Alianzas Culturales SAC. Se verifica que el no realizar cotizaciones limita la mejora en la gestión financiera, ya que no hay evaluación de precios, condiciones de pago, también la no inversión del efectivo disponible, da como

resultado pérdidas financieras por intereses que no gana la empresa al no estar invertido en una entidad bancaria.

D) La empresa tiene un exceso de efectivo acumulado en caja, lo que genera inseguridad y desorden; este efectivo no es contemplado dentro de los saldos disponibles de la empresa ya que no son depositados de manera inmediata, lo cual es perjudicial ya que impide considerar estos ingresos para la elaboración de un flujo de caja.

Contar con un sistema de control interno permite que los gastos se proyecten de manera adecuada según las necesidades de la empresa, y se invierta un porcentaje del disponible para la generación de intereses que benefician a la empresa.

CAPITULO VIII

RECOMENDACIONES

- A)** Realizar un organigrama que determine una jerarquía para la empresa ya sea para establecer responsabilidades y funciones en cada área.
- B)** Se debe estructurar un modelo de control interno que ayude a mejorar la gestión administrativa en el manejo de recursos monetarios.
- C)** Implementar procesos de gestión administrativa como el MOF, ROF, organigrama, entre otros, que definan cada una de las actividades a realizar por cada puesto de trabajo en la empresa.
- D)** Es necesario también, implementar medidas administrativas, que protejan los recursos de la organización, ya que de esta manera permitirían reducir los riesgos potenciales y reales que puedan afectar financieramente a la empresa.
- E)** Implementar un sistema logístico que permita realizar compras al menor precio sobre la base de un cuadro de cotizaciones, cuidando la calidad de los productos y servicios y mejorando las condiciones de compra de compra y pago.
- F)** Cambiar los métodos de pagos a proveedores por el de transferencias bancarias e interbancarias, ya que de esta manera disminuirían los costos adicionales que se generen con la emisión de nuevas chequeras y certificaciones así como el tiempo en el que se realicen lo pagos.

G) Por último, es necesario evitar que los gastos excedan la liquidez de la empresa elaborando proyecciones presupuestarias y flujos de caja que permitan establecer los topes necesarios.

CAPITULO IX

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Tesis**

VILCA NARVASTA, LINDA PRISCE (2012). **El control interno y su impacto en la gestión financiera de las Mypes de servicios turísticos de Lima Metropolitana**. Tesis para optar el Grado de Contador Público, Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras. Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas. Lima. Perú.

Recuperado el 04 de abril del 2017, de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/574/3/vilca_lp.pdf

SAMANIEGO MONTOYA, CELFA MÓNICA (2013). **Incidencias del control interno en la optimización de la gestión de las microempresas en el distrito de Chaclacayo**. Tesis para optar el Grado académico de Maestro en Auditoría y Control de Gestión Empresarial. Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras. Sección de Posgrado. Lima, Perú

Recuperado el 04 de abril del 2017.

Pág. Web:

http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/645/3/samaniego_cm.pdf

BAUTISTA BENITES, JAIME FABIÁN (2015). El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las empresas envasadoras y comercializadoras de gas licuado de petróleo del departamento de Piura, periodo 2014. Tesis para optar el título de Contador Público, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas. Escuela Profesional de Contabilidad. Piura. Perú.

Recuperado el 04 de abril del 2017.

Pág. Web: <https://es.scribd.com/document/298467618/EL-CONTROL-INTERNO-Y-SU-INCIDENCIA-EN-LA-GESTION-ADMINISTRATIVA-DE-LAS-EMPRESAS-ENVASADORAS-Y-COMERCIALIZADORAS-DE-GAS-LICUADO-DE-PETROLEO-DEL-DEPARTA>

PAIVA ACUÑA, FÁTIMA (2013). Control Interno y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Cobros del Norte S.A. Tesis para optar el título de Maestro en Contabilidad con énfasis en Auditoría. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Contaduría Pública y Finanzas- Nicaragua.

Recuperado el 04 de abril del 2017.

Pág. Web:

<http://www.farem.unan.edu.ni/revistas/index.php/RCientifica/article/view/99>

/92

GUZMÁN C. KAREN & VERA R. MICHELLE (2015). El Control Interno como parte de la Gestión Administrativa y Financiera de los Centros de Atención y Cuidado Diario. Caso: Centro de Atención y Cuidado Diario 'El Pedregal' de Guayaquil. Tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil. Ecuador.

Recuperado el 04 de abril del 2017.

Pág. Web: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9947/1/UPS-GT001072.pdf>

SEGOVIA VILLAVICENCIO, JIMENA MERCEDES (2011). Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno para la Compañía Datugourmet CIA. LTDA. Tesis previa a la obtención del título en Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Contadora Pública Autorizada. Facultad de Ciencias Administrativas. Escuela de Contabilidad y Auditoría. Ecuador.

Recuperado el 04 de abril del 2017.

Pág. Web: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/991/1/T-UCE-0003-124.pdf>

- **Libros**

MANTILLA B., SAMUEL. "Auditoría del Control Interno" Bogotá, Edit. Ecoe ediciones. 2009

PERDOMO M., ABRAHAM. **“Fundamentos de Control Interno”**. México, Edit. Cengage. (2004)

BRAVO C., MIGUEL. **“Control Interno”** Lima, Edit. San Marcos - Primera edición. (2000)

RAMÍREZ C., CARLOS & CARDONA MARÍA DEL PILAR. **“Fundamentos de la Administración”** Bogotá. ECOE – Cuarta edición. (2016)

ESTUPIÑÁN, RODRIGO. **“Control Interno y Fraudes”** Bogotá. Edit. ECOE - Segunda edición. (2006)

CLAROS ROBERTO Y LEÓN OSCAR. **“El Control Interno como herramienta de Gestión y Evaluación”** Lima. Edit. Instituto Pacífico - Primera edición. (2012)

LUNA F., O. **“Sistemas de Control Interno para Organizaciones”** Lima, Perú. IICO. (2011)

BARQUERO, MIGUEL. **“Manual Práctico de Control Interno – Teoría y aplicación práctica”** Barcelona. PROFIT Editorial. (2013)

H. SAMPIERI, FERNÁNDEZ CARLOS y BAPTISTA PILAR. **“Metodología de la Investigación”**. México. McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. – Sexta edición. (2014).

HURTADO, DARIO. **“Principios de Administración”**. Colombia. Fondo Editorial ITM - Primera edición. (2008)

BEHAR R., DANIEL. **“Metodología de la Investigación”**. Argentina. Editorial Shalom – Primera edición. (2008)

- **Documentos electrónicos**

WAINSTEIN, M., LATTUCA, A, & MORA, C. (2004). Obtenido de:
<https://www.csv.go.cr/documents/10179/10843/Normas+Internacionales+d+Auditoria..pdf/42589924-f662-487a-a0e6-8667da1469e3>

Recuperada el 21 de junio del 2017.

STEFFANIE GUTIERREZ, UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS Lima – Perú. **Capítulo II Manual de control interno financiero.**

Recuperada el 21 de junio del 2017

Pág. Web:

http://www.academia.edu/8188342/CAPITULO_II_MANUAL_DE_CONTROL_INTERNO_FINANCIERO_CONTABLE_CAPITULO_II

Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS) 2005, **II PROGRAMA DE PREPARACIÓN ECONÓMICA PARA CUADROS.** La Habana, Cuba.

Recuperada el 08 de julio del 2017

Pág. Web:

http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material_consulta_ci.pdf

El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO - su aplicación y evaluación en el sector público (2015).

Recuperada el 14 de Julio del 2017. Pág. web: <http://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2016/03/15.pdf>

Arango, Jhon y Otros (2014). Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. **“Eficiencia, eficacia, efectividad y productividad”**. Ayacucho – Perú

Recuperado el 14 de julio del 2017

Pág. Web:

http://www.academia.edu/9205099/eficiencia_eficacia_efectividad_productividad

Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE

Recuperado el 14 de julio del 2017

Pág. Web:

<http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ds007-2008.pdf>

Aching Guzmán, Cesar. **Guía Rápida, Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia - Diplomado ESAN - PADE en Administración de Empresas y Mercadotecnia y Ventas**. Perú. 2005

Recuperado el 15 de julio del 2017

Página web:

http://perfeccionate.urp.edu.pe/econtinua/FINANZAS/LIBRO_RATIO%20FINANCIEROS_MAT_DE_LA_MERCADOTECNIA.pdf

DIFERENCIA DE COSO I, II Y III

Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos – AICPA (Instituto Norteamericano de Contadores públicos Certificados) - Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas. Recuperado el 16 de julio del 2017

Pág. Web:

<https://www.emaze.com/@AWFLQTOR/Diferencias-de-COSO-I,-II-y-III>

Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID (2010) **“Manual de Control de Gestión”** Barcelona. PROFIT Editorial.

Recuperada el 08 de agosto del 2017

Pág. Web: <https://www.amazon.es/Manual-control-gesti%C3%B3n-Incluye-pr%C3%A1cticos/dp/8496998096>

ANEXOS

ANEXO N°01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA		
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable X – Independiente	Tipo de investigación	Población	Técnicas
¿La falta de control interno limita la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa Alianzas Culturales S.A.C.?	Establecer que la falta de control interno es un factor limitante en la gestión administrativa y financiera de la empresa Alianzas Culturales S.A.C.	La falta de control interno limita la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa Alianzas Culturales S.A.C.	X: Control Interno <ul style="list-style-type: none"> - Políticas - MOF - Procedimientos - Objetivos 	Cuantitativa, no Experimental	Alianza Culturales S.A.C	Estados Financieros, años 2014 y 2015 Balance General, años 2014 y 2015
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variable Y – Dependiente	Diseño	Muestra	Instrumentos
a. ¿Cuáles son las implicancias de la falta de control interno en los procesos de gestión administrativa? b. ¿Cuáles son las implicancias de la falta de control interno en los procesos de gestión financiera?	a. Determinar las implicancias de la falta de control interno en los procesos de gestión administrativa de la empresa Alianzas Culturales S.A.C. b. Determinar las implicancias de la falta de control interno en los procesos de gestión financiera de la empresa Alianzas Culturales S.A.C.	a. La falta de control interno ocasiona que gran parte de los procesos de gestión administrativa sean inadecuados en la empresa Alianzas Culturales S.A.C. b. La falta de control interno en los procesos de gestión financiera ocasionan pérdidas financieras y/o problemas de liquidez en la empresa Alianzas Culturales S.A.C.	Y1: Gestión Administrativa <ul style="list-style-type: none"> - Ejecución - Logística (compras, ventas, personal) Y2: Gestión Financiera <ul style="list-style-type: none"> - Pagos (Cheques) - Flujo de caja - Liquidez - Estados Financieros 	General		Encuestas al personal de Alianzas Culturales S.A.C.

ANEXO N° 02

ENCUESTA SOBRE PROCESOS FUNCIONALES Y ADMINISTRATIVOS - ALIANZAS CULTURALES S.A.C.

Bloque I: Identificación

Nombre:

Edad:

Sexo: Femenino

Masculino

Posición en la Empresa:

Personal Administrativo

Personal de Mantenimiento

Bloque II: Procesos Funcionales

a.- ¿Se conoce la existencia de un organigrama que defina los cargos en la empresa?

Si

No

b.- ¿Se entrega un manual y/o reglamento de funciones al personal que integra la empresa?

Si

No

c.- ¿De existir un manual y/o reglamento de funciones aplicado al área donde Ud. Labora; considera que es de buen provecho para el funcionamiento de la empresa?

Si

No

No existe manual de funciones

d.- ¿Las funciones que desempeña son monitoreadas de tal manera que cualquier problema que se presente se puede corregir de inmediato?

Si

No

e.- ¿Ha recibido Ud. Capacitaciones para mejorar el desempeño laboral?

Si

No

Bloque III: Procesos Administrativos

a.- ¿Conoce Ud. Los datos mínimos de la empresa para solicitar la emisión del comprobante de pago?

Conozco todos los datos

Conozco algunos datos

No conozco ningún dato

b.- ¿De qué manera se solicita la compra de bienes y servicios a un proveedor, según los requerimientos del área?

Se realiza un orden de compra y/o servicio

Se envía un correo electrónico

Se realiza solo una llamada al área de pagos

c.- ¿Entrega Ud. Los comprobantes por bienes y servicios adquiridos al área correspondiente?

Si, en su mayoría

No, en ocasiones se traspapelan

d.- ¿Recibe Ud. Alguna observación sobre los comprobantes que entrega al área contable y/o administrativa?

Si

No

ANEXO N° 03

ALIANZAS CULTURALES S.A.C.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Al 31 de diciembre del 2015 y 2014

(En nuevos soles)

ACTIVOS	2015	2014	PASIVOS Y PATRIMONIO	2015	2014
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
Efectivo y equivalentes de efectivo	1,545,443.03	965,950.24	Sobregiros bancarios	-	
Cuentas por cobrar comerciales (neto)	142,888.66	172,864.69	Obligaciones financieras	38,150.85	17,610.36
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	51,120.00	49,356.42	Cuentas por pagar comerciales	12,242.27	11,496.76
Otras cuentas por Cobrar	410,088.27	330,645.12	Cuentas por pagar a partes relacionadas	1,049,141.62	1,326,974.70
Servicios y gastos contratados por Anticipado	30,954.44	14,374.54	Otras cuentas por pagar	358,532.89	220,988.74
Inventario	6,124.49	14,164.48			
Existencias por recibir	-	4,196.03			
Otros activos	5,298.66	131,897.01	Total pasivo corriente	1,458,067.63	1,577,070.56
Total activo corriente	2,191,917.55	1,683,448.53	TOTAL PASIVOS	1,458,067.63	1,577,070.56
ACTIVOS NO CORRIENTES			PATRIMONIO NETO		
Propiedad, planta y equipo (neto)	1,014,395.26	1,070,215.71	Capital social	36,512.00	36,512.00
Activos Intangibles	3,317.00	3,317.00	Reserva legal	7,882.00	7,882.00
Depreciación y Amortización	-599,951.04	-695,364.59	Resultados Acumulados	403,546.06	145,240.90
Total activo no corriente	417,761.22	378,168.12	Resultado del Ejercicio	703,671.08	294,911.19
			Total Patrimonio Neto Atribuible a la Matriz	1,151,611.14	484,546.09
TOTAL ACTIVOS	2,609,678.77	2,061,616.65	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	2,609,678.77	2,061,616.65

ANEXO N° 04

ALIANZAS CULTURALES S.A.C.

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES

Al 31 de diciembre del 2015 y 2014

(En nuevos soles)

	2015	2014
Ventas	5,023,941.47	3,921,977.95
Total ingresos netos	5,023,941.47	3,921,977.95
Costo de Ventas (Operacionales)	0.00	0.00
Otros Costos Operacionales	0.00	0.00
Total Costos Operacionales	0.00	0.00
UTILIDAD BRUTA	5,023,941.47	3,921,977.95
Gastos de venta	-	-
Gastos de administración	-3,819,490.95	-3,349,130.59
Otros ingresos	6,586.79	6,208.73
Otros gastos	-	-
Total gastos y otros ingresos de operación	-3,812,904.16	-3,342,921.86
UTILIDAD OPERATIVA	1,211,037.31	579,056.09
Ingresos financieros	113,000.08	37,464.34
Gastos Financieros	-	-
Diferencia de cambio, neta	-200,292.97	-111,231.72
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	1,123,744.42	505,288.71
Participación Trabajadores	-63,305.32	-31,399.62
Utilidades voluntarias	-27,755.14	-
Impuesto a la renta	-329,012.88	-178,977.90
UTILIDAD DEL AÑO	703,671.08	294,911.19
RESULTADOS INTEGRALES	703,671.08	294,911.19

ANEXO N° 05

COMPRAS ACUMULADAS AÑO 2014 Y 2015

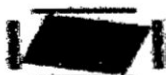
Año 2014 – (Expresado en soles S/.)				
Mes	Adquisiciones gravadas destinadas a operaciones gravadas y/o de exportación		Valor de las adquisiciones no gravadas	Importe total
	Base imponible	IGV		
Enero	36,948.66	6,650.76	2,796.20	46,395.61
Febrero	28,253.17	5,085.56	718.22	34,056.95
Marzo	25,252.89	4,545.51	1,283.29	31,081.69
Abril	42,128.20	7,583.11	2,757.14	52,468.45
Mayo	52,400.83	9,432.13	16,955.59	78,788.55
Junio	48,384.66	8,709.34	44,842.20	101,936.20
Julio	64,529.80	11,615.35	39,517.92	115,663.07
Agosto	85,319.77	15,357.65	21,920.03	122,597.45
Septiembre	49,260.09	8,866.95	5,687.83	63,820.26
Octubre	57,323.84	10,318.33	6,211.15	73,853.32
Noviembre	60,612.36	10,910.53	5,827.56	77,350.45
Diciembre	35,416.65	6,375.28	8,556.50	50,348.43
Suma	585,830.92	105,450.49	157,073.63	848,360.42

Total Compras: Base Imponible + Valor de las adquisiciones no gravadas

Año 2015 – (Expresado en soles S/.)				
Mes	Adquisiciones gravadas destinadas a operaciones gravadas y/o de exportación		Valor de las adquisiciones no gravadas	Importe total
	Base imponible	IGV		
Enero	67,119.84	12,081.60	5,713.48	84,914.92
Febrero	38,993.88	7,018.88	2,972.62	48,985.38
Marzo	53,393.46	9,610.90	3,465.64	66,470.00
Abril	35,243.87	6,343.94	4,297.41	45,885.22
Mayo	54,865.32	9,875.90	5,360.55	70,101.77
Junio	71,411.66	12,854.15	5,481.51	89,747.32
Julio	155,898.20	28,061.72	10,011.84	193,971.76
Agosto	50,713.52	9,128.40	5,235.61	65,077.53
Septiembre	124,505.17	22,411.06	19,021.29	165,937.52
Octubre	85,281.86	15,350.71	9,868.37	110,500.94
Noviembre	97,027.00	17,464.81	13,799.63	128,291.44
Diciembre	42,689.02	7,684.01	4,943.16	55,316.19
Suma	877,142.80	157,886.08	90,171.11	1,125,199.99

ANEXO N° 06

COTIZACION – ALIANZAS CULTURALES S.A.C. AÑO 2015



KA
Diseño de Interiores

Work USE
Adriana Gostohumendi
Lord Nelson 286 - Miraflores
984-315643
agostohumendi@workuse.com

Can.	Descripción	Si. Precio
Atención		
3	Lavado de roller de 1.26 - 1.29 - 1.26 x 2.00 de alto	205,00
3	Lavado de roller de 1.37 - 1.37 - 1.37 x 2.15 de alto	240,00
Sala Charlie		
2	Lavado de roller de 1.75 - 1.75 x 2.54 de alto	240,00
2	Lavado de roller de 1.75 - 1.75 x 2.54 de alto	240,00
Intership		
1	Lavado de roller de 1.89 x 1.60 de alto	80,00
2	Lavado de roller de 1.12 - 1.09 x 1.40 de alto	85,00
Gerencia		
2	Lavado de roller de 1.04 - 1.06 x 2.40 de alto	140,00
Espera		
1	Lavado de roller de 0.95 x 1.43 de alto	40,00
Marketing		
2	Lavado de roller de 1.21 - 1.21 x 1.20 de alto	80,00
Employers		
2	Lavado de roller de 1.50 - 1.46 x 1.20 de alto	95,00
Cubículos		
3	Lavado de roller de 0.89 - 0.97 - 1.04 x 1.21 de alto	95,00
Baño de Hombres		
2	Lavado de roller de 1.03 - 1.10 x 1.24 de alto	70,00
2	Lavado de roller de 1.48 - 1.45 x 2.96 de alto	235,00
Sala de Reuniones		
2	Lavado de roller de 1.50 - 1.67 x 2.96 de alto	255,00
4	Lavado de roller de 1.46 - 1.46 - 1.46 - 1.46 x 2.96 de alto	470,00
Cocina		
4	Lavado de roller de 0.98 - 0.96 - 0.98 - 0.55 x 1.50 de alto	140,00
Finanzas		
3	Lavado de roller de 1.34 - 1.01 - 0.98 x 1.50 de alto	135,00
Oficina 3er Piso		
2	Lavado de roller de 0.97 - 1.05 x 1.20 de alto	65,00
Tecnología		
4	Lavado de roller de 1.01 - 1.00 - 1.94 - 1.91 x 1.20 de alto	190,00
SUB TOTAL		3100,00
DESCUENTO		310,00
SUB TOTAL		2790,00
IGV		502,20
TOTAL S/.		3292,20

- Precios incluyen IGV
- El lavado incluye mantenimiento de las cadenas y sistemas
- KA Diseño de Interiores brinda el servicio de lavado y post venta en caso se presenten problemas con los sistemas

Mariana Alonso

Fuente: Orden de Servicio – Proveedor
Elaboración: Empresa "KA Diseño de Interiores"

MELÉNDEZ

Decorando juntos

Calle La Rotana 203 Los
 Sauces Burguillos
 Telef: 273-6128 / 271-6224
 CEL: 957 500 490
 988 223 539

SEÑORES : Alarcas Cultural S.A.C.

RUC :

DIRECCION :

TELÉFONO :

CONTACTO : PRESUPUESTO DE MANTENIMIENTO DE ROLLER

CORREO :

Nº	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Ancho	Largo	CANTIDAD	UNIDAD	IMPORTE
1.00	AREA DE ATENCION: LAVADO DE ROLLER		6	3	6.00	40.00 S/. 240.00
2.00	AREA DE PAGOS: LAVADO DE ROLLER		3	1	3.00	40.00 S/. 120.00
3.00	SALON DE CHARLAS: LAVADO DE ROLLER		4	1	4.00	40.00 S/. 160.00
4	ESCALERA : LAVADO DE ROLLER		3	1	1.00	40.00 S/. 40.00
5	SALA DE ESPERA: LAVADO DE ROLLER		1	1	1.00	40.00 S/. 40.00
6	AREA DE VENTAS: LAVADO DE ROLLER		2	1	2.00	40.00 S/. 80.00
7	SALA ENTRENAR: LAVADO DE ROLLER		3	1	3.00	40.00 S/. 120.00
8	GERENCIA: LAVADO DE ROLLER		2	1	2.00	40.00 S/. 80.00
9	SALA DE REUNION: LAVADO DE ROLLER ELECTRICO		6	1	6.00	50.00 S/. 300.00
10	COPIA: LAVADO DE ROLLER		4	1	4.00	40.00 S/. 160.00
11	PASADIZO: LAVADO DE ROLLER		4	1	4.00	40.00 S/. 160.00
12	AREA DE FINANZAS: LAVADO DE ROLLER		3	1	3.00	40.00 S/. 120.00
13	WALRING OFFICE: LAVADO DE ROLLER		2	1	2.00	40.00 S/. 80.00
19	CAMBIO DE ACCESORIO ROTOR A 20' ROLLER		10	1	10.00	60.00 S/. 600.00
						MONTO S/. 2,400.00
						DESCUENTO
						SUBTOTAL S/. 2,400.00
						IGV 18% S/. 432.00
						TOTAL A PAGAR S/. 2,832.00

A CONTINUACION DETALLAMOS NUESTRAS CONDICIONES:

PLAZO DE ENT : 5 dias utiles

FORMA DE PA ADELANTO 50 % AL ACEPTAR EL PRESUPUESTO
50 % AL TERMINO DE TRABAJOS

SE CANCELAN CON 23 HORAS VIGILANCIA EN CASO DE FALTA

CUENTA BCP Soles: 194-18169460-0-88 CCI: 002-194-11816946008890

Dolares: 194-16446748-1-71 CCI: 002-104-11644674817100

Fuente: Orden de Servicio – Proveedor
 Elaboración: Empresa "Meléndez"