

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Contabilidad



Una Institución Adventista

**Propuesta de control interno de la información financiera en la
Pastelería D´ Luciano EIRL, distrito de Ate, Lima, 2018**

Por:

Carolina Ruth Gutierrez Rios

Asesor:

CPC Adolfo William Lavalle Gonzales

Lima, Julio de 2018

Artículo Publicados: (Si hubiese)

Área temática - Negocios y Management

Línea de Investigación – UPeU: Auditoría

Ficha catalográfica:

Gutierrez Rios, Carolina Ruth
Propuesta de control interno de la información financiera en la Pastelería D´
Luciano EIRL, distrito de Ate, Lima, 2018 / Carolina Ruth Gutierrez Rios; Asesor: CPC
Adolfo William Lavalle Gonzales. -- Lima, 2018.
77 páginas: gráficos, tablas

Informe de Suficiencia Profesional (Licenciatura), Universidad Peruana Unión.
Facultad de Ciencias Empresariales. Escuela Profesional de Contabilidad, 2018.
Incluye: referencias, resumen y anexos

1. Control Interno 2. Información financiera

**DECLARACIÓN JURADA
DE AUTORÍA DEL INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Adolfo William Lavallo Gonzales, de la Facultad de Ciencias Empresariales,
Escuela Profesional de Contabilidad, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: "Propuesta de control interno de la información financiera en la Pastelería D' Luciano EIRL, distrito de Ate, Lima, 2018", constituye la memoria que presenta la Bachiller Carolina Ruth Gutiérrez Ríos, para aspirar al título profesional de Contador Público, ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión, bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad de la autora, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en Lima, a los 16 días de Julio del año 2018.



Adolfo William Lavallo Gonzales

Propuesta de control interno de la información financiera en la
Pastelería D' Luciano EIRL, distrito de Ate, Lima, 2018

INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Presentada para optar el título profesional de licenciado en
Contabilidad y Gestión Tributaria

JURADO CALIFICADOR



Mg. Rubén Leonard Apaza
Presidente



Mg. Iván Apaza Romero
Secretario



Mg. Edeal Delmar Santos Gutiérrez
Vocal



Mg. Carlos Alberto Vásquez Villanueva
Vocal



CPC. Adolfo William Lavallo Gonzáles
Asesor

Lima, 16 de Julio de 2018

Dedicatoria

A mis amados padres
María Ríos Panduro y
Guillermo Gutiérrez Lugo,
por su amor, sus consejos,
apoyo incondicional
y por mostrarme siempre el
camino de la verdad y
la superación.

Agradecimiento

A Dios, por guiarme en el camino y darme fortaleza durante el trabajo.

A Betty, excelente amiga, y a Donald, corrector lingüístico, por el gran apoyo y los consejos que me brindaron en el cumplimiento de esta meta,

A Miguel, David, Efraín, José, Cesar, Anibal y Giovanni por ayudarme a cumplir este sueño que es tan importante para mí.

A mi asesor CPC Adolfo William Lavallo Gonzales por sus palabras, sus consejos y sus conocimientos.

A todos ellos mi más profundo reconocimiento. Muchas gracias.

La autora.

Tabla de contenido

Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Tabla de contenido.....	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Índice de anexos	xi
Resumen	xi
Abstract	xii
CAPITULO I	14
CONTEXTO PROFESIONAL	14
1.1. Trayectoria profesional.....	14
1.2. Contexto de la experiencia.....	17
1.2.1. Datos generales de la empresa.	17
1.2.1.1. Razón social.	17
1.2.1.2. Visión	17
1.2.1.3. Misión.....	17
1.2.1.4. Objetivos.....	17
1.2.1.5. Valores.....	18
1.2.1.6. Organización.....	18
1.2.2. Experiencia profesional realizada.	19
CAPÍTULO II	20
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2.1. Diagnóstico situacional de la empresa.....	20
2.2. Objetivos.....	26
2.2.1. Objetivo general.	26
2.2.2. Objetivos específicos.	26
2.3. Justificación	27
2.4. Presuposición filosófica.....	27
CAPITULO III	29
REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	29
3.1. Antecedentes	29
3.1.1. Antecedentes internacionales.	29
3.1.2. Antecedentes nacionales.	32
3.2. Fundamentos teóricos.....	35

3.2.1. Control Interno	35
3.2.2. Toma de decisiones	47
CAPITULO IV	53
MARCO METODOLÓGICO	53
4.1. Método para el abordaje de la experiencia	53
4.2. Lugar de ejecución y temporalidad	53
4.3. Población	54
4.4. Operacionalización de la temática abordada	55
4.5. Desarrollo de la temática abordada.	56
CAPÍTULO V RESULTADOS.....	57
5.1. Diagnóstico de la situación actual.....	57
5.2. Lineamientos de la propuesta.....	63
5.2.1. Lineamientos para mejorar el ambiente de control	63
5.2.2. Lineamientos para mejorar la evaluación de riesgos	64
5.2.3. Lineamientos para mejorar las actividades de control	65
5.3.4. Lineamientos para mejorar la información <i>y comunicación</i>	66
5.3.5. Lineamientos para mejorar la supervisión <i>y seguimiento</i>	67
CAPITULO VI.....	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
6.1. Conclusiones	69
6.2. Recomendaciones	71
REFERENCIAS.....	72
Anexos	77

Índice de tablas

Tabla 1.	Operacionalización de la temática abordada.....	55
----------	---	----

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Estructura organizacional de la empresa Pastelería D´ Luciano E.I.R.L.	18
<i>Figura 2.</i> Flujograma de procesos de producción de la empresa.....	20
<i>Figura 3.</i> Flujograma de procesos contables de la empresa.....	21
<i>Figura 4.</i> El control interno y sus objetivos.....	38
<i>Figura 5.</i> Error en el número de RUC consignado	57
<i>Figura 6.</i> Error en la razón social	58
<i>Figura 7.</i> Parte diario, factura extraviada, firma de la tesorera.....	59
<i>Figura 8.</i> Cuadre parcial de la caja registradora.....	60
<i>Figura 9.</i> Registro de las operaciones en el software contable	61
<i>Figura 10.</i> Almacén de insumos	62
<i>Figura 11.</i> Balance General del año 2017	63

Índice de anexos

Anexo 1. En la oficina de contabilidad.....	77
Anexo 2. En la caja de la pastelería.....	77

Resumen

El presente informe tiene como objetivo diseñar un sistema de control interno para una adecuada toma de decisiones en la pastelería D' Luciano EIRL. El desarrollo del informe se realizó según el diseño descriptivo con tentativa de una propuesta; la población estuvo compuesto por los trabajadores de la empresa Pastelería D' Luciano EIRL.

Para el desarrollo del informe se utilizó la metodología no experimental, con enfoque cuantitativo, con diseño, como ya se dijo, descriptivo. La técnica usada fue la observación. Se analizó la situación del control interno dentro de la empresa, así como la percepción que se tenía sobre la toma de decisiones por parte del área administrativa.

El diagnóstico realizado evidenció un nivel bajo de eficiencia con respecto a los procesos relacionados al control de las diferentes áreas objeto de estudio. El análisis del proceso de toma de decisiones, realizada sobre la base del informe financiero, encontró un manejo deficiente de toma de decisiones, lo que se explica dice por la poca información verídica que se tiene, que por supuesto no contribuye a tomar decisiones más eficientes.

Por ello se propone lineamientos de mejora del control interno, en las diferentes áreas de la empresa, con el fin de obtener sustanciales mejoras de control, lo que precisamente conllevaría a que la información que se obtenga de las diferentes áreas de la empresa sea lo más real y exacta posible, y que se vea reflejada en los estados financieros, para que, sobre esa base, la gerencia pueda tomar las decisiones oportunas.

Palabras clave: Control interno, información financiera

Abstract

The purpose of this report is to design an internal control system for adequate decision making in the pastelería D´ Luciano EIRL. The development of the report was carried out according to the descriptive design with the attempt of a proposal; the population was composed of the workers of the company Pastelería D´ Luciano EIRL.

For the development of the report, the non-experimental methodology was used, with a quantitative approach, with design, as already mentioned, descriptive. The technique used was observation. The situation of internal control within the company was analyzed, as well as the perception that was had about the decision making by the administrative area.

The diagnosis made showed a low level of efficiency with respect to the processes related to the control of the different areas under study. The analysis of the decision making process, made on the basis of the financial report, found a poor management of decision making, which is explained by the little truthful information that is had, which of course does not help to make more efficient decisions.

Therefore, guidelines for improvement of internal control are proposed in the different areas of the company, in order to obtain substantial control improvements, which would precisely mean that the information obtained from the different areas of the company is as much as possible. real and exact possible, and that is reflected in the financial statements, so that, on that basis, management can make the appropriate decisions.

Keywords: Internal control, financial information

CAPITULO I

CONTEXTO PROFESIONAL

1.1. Trayectoria profesional

Los siguientes textos son declaraciones testimoniales que muestran reales evidencias sobre aspectos de trayectoria personal.

Inalca SAC (Octubre 2004 – Setiembre 2007)

En esta entidad ocupé el cargo de Auxiliar de Tesorería, desarrollé diversas actividades, entre ellas: pago a proveedores, cuentas por pagar, arqueos de caja diaria, cobros de cheques. Para tal fin se utilizó el programa Microsoft Excel y también software contable. Me resultó muy útil la preparación en un curso de Computación e Informática que llevé en los años previos a la formación universitaria y a la experiencia laboral.

Acgi SAC (Noviembre 2007 – Enero 2009)

En Acgi ocupé el cargo de auxiliar contable, desarrollé actividades de: registro de compras y venta, conciliaciones bancarias, archivo de documentos, elaboración de planilla de sueldos y salarios, asientos contables: planilla, liquidación de beneficios sociales, CTS, depreciación, análisis de cuenta, etc. Adicionalmente, inicié estudios en el ISTP Norbert Wiener, donde elegí la carrera Técnico en Contabilidad Computarizada en el turno de la mañana y en la tarde trabajaba en la mencionada empresa, con el fin de solventar mis estudios. Los conocimientos alcanzados en las aulas, se afianzaron en el trabajo.

Fairuz Textil SAC (Agosto 2009 – Mayo 2011)

Yo ocupé el cargo de asistente contable, desarrollé actividades de: registro de compras, registro de ventas, apoyo en la elaboración del PDT Anual, análisis de cuentas, llenado de la planilla de AFP, presentación de contratos de trabajo al Mintra, conciliaciones bancarias, liquidación de impuestos PDT 621, PDT 601; asientos contables: liquidaciones de beneficios sociales, depreciación, planilla, CTS, etc.

Adicionalmente terminé la carrera de Técnico en Contabilidad Computarizada, para posteriormente sacar el Título Técnico en Contabilidad Computarizada.

Safety Car SAC (Octubre 2012 – Mayo 2015)

En el cargo de asistente contable, desarrollé actividades de registro de compras, registro de ventas, elaboración de planilla de sueldos y salarios, entrega de boletas de pago al personal, elaboración de contratos de trabajo del personal y sus posteriores renovaciones, liquidaciones de beneficios sociales, programación de pago a proveedores, pago de detracciones masivas, impresiones de libros contables, presentación de los libros electrónicos (PLE: registro de ventas y registro de compras), conciliaciones bancarias, análisis de cuentas.

Adicionalmente recibí capacitaciones en el software contable CONCAR, también en el software contable STARSOFT.

Empecé mis estudios universitarios en la Universidad Peruana Unión, en la carrera de Contabilidad y Gestión Tributaria (Proesad).

Gestión Contable Net SAC (Marzo 2016 – Setiembre 2016)

En Net SAC me desempeñé en el cargo de asistente contable, y desarrollé actividades de registro de Compras, registro de ventas, liquidaciones de impuestos, presentación de PDTs mensuales, presentación de Libros Electrónicos (PLE),

archivo documentario, asesoría a pequeños clientes del estudio contable sobre temas de regímenes tributarios, solicitud de liberación de fondos, deducciones, etc.

International Bakery SAC (Octubre 2016 – Junio 2017)

Mi experiencia laboral gira en torno al cargo de asistente contable, se realizaron las actividades de: validación de comprobantes de pago para su posterior ingreso al SAP Business One, que es un sistema contable ERP (Sistemas de planificación de recursos empresariales); revisión de solpedes (son documentos internos, mediante los que se solicita al departamento de compras que adquiera una determinada cantidad de un material o de un servicio en una fecha concreta), registro de compras en zmiro, para su posterior entrega a Tesorería, registro de deducciones, registro de gastos de caja chica, compensación de caja chica, análisis de cuenta, provisiones, extornos provisiones, participe en los inventarios de materia prima, etc.

Adicionalmente recibí capacitación en el software contable ERP SAP Business One.

Pastelería D´ Luciano E.I.R.L (Setiembre 2017 – Actualidad)

Durante mi labor en el cargo de asistente contable, se desarrollé actividades de revisión del registro de compras, registro de ventas, elaboración de la planilla de sueldos y salarios, elaboración de contratos de trabajo, presentación de libros electrónicos (PLE : Registro de compras y Registro de Ventas), liquidación de impuestos, presentación de PDT 621, Plame; asientos de planilla, depreciaciones, cancelaciones de facturas, conciliación bancaria, apoyo en la presentaciones de la Declaración Jurada Anual, elaboración de la liquidación de beneficios sociales de los trabajadores, revisión de caja registradora computarizada, revisión de partes diarios, etc. Además, recibí la capacitación en software contable PACON, base de

datos SQL, tablas dinámicas, entre otros. Adicionalmente terminé la carrera universitaria de Contabilidad y Gestión Tributaria en la Universidad Peruana Unión.

1.2. Contexto de la experiencia

1.2.1. Datos generales de la empresa.

1.2.1.1. Razón social.

Pastelería D´ Luciano EIRL, tiene por giro de negocio la elaboración de productos de panadería y pastelería, asimismo se extiende a la comercialización, al por menor, de gaseosas, yogurts, leche, embutidos, etcétera.

1.2.1.2. Visión

Ser una empresa de panadería y pastelería reconocida en Lima y a nivel nacional por la calidad de sus productos y la atención de sus clientes.

1.2.1.3. Misión

Proveer a la sociedad productos alimenticios de calidad certificada, con aplicación de nuevas tecnologías en los procesos y brindando una atención y un servicio con simpatía y calidez.

1.2.1.4 Objetivos.

- a) Ser la primera opción de los clientes.
- b) Mejorar continuamente la calidad de los productos.
- c) Dar prioridad a la buena atención de los clientes
- d) Tener buena acogida entre los clientes.
- e) Alcanzar el liderazgo en calidad de producto y en atención.

f) Ser uno de los mejores lugares para laborar.

1.2.1.5 Valores.

a) Respeto. A todos, los clientes y los no clientes.

b) Compromiso. Somos una empresa trabajadora, responsable. Estamos en el mercado desde el 2015.

c) Calidad. Los productos cuentan con calidad.

d) Pasión. Nos encanta el mundo de la pastelería y panadería.

1.2.1.6 Organización.

La empresa tiene la siguiente estructura organizacional:

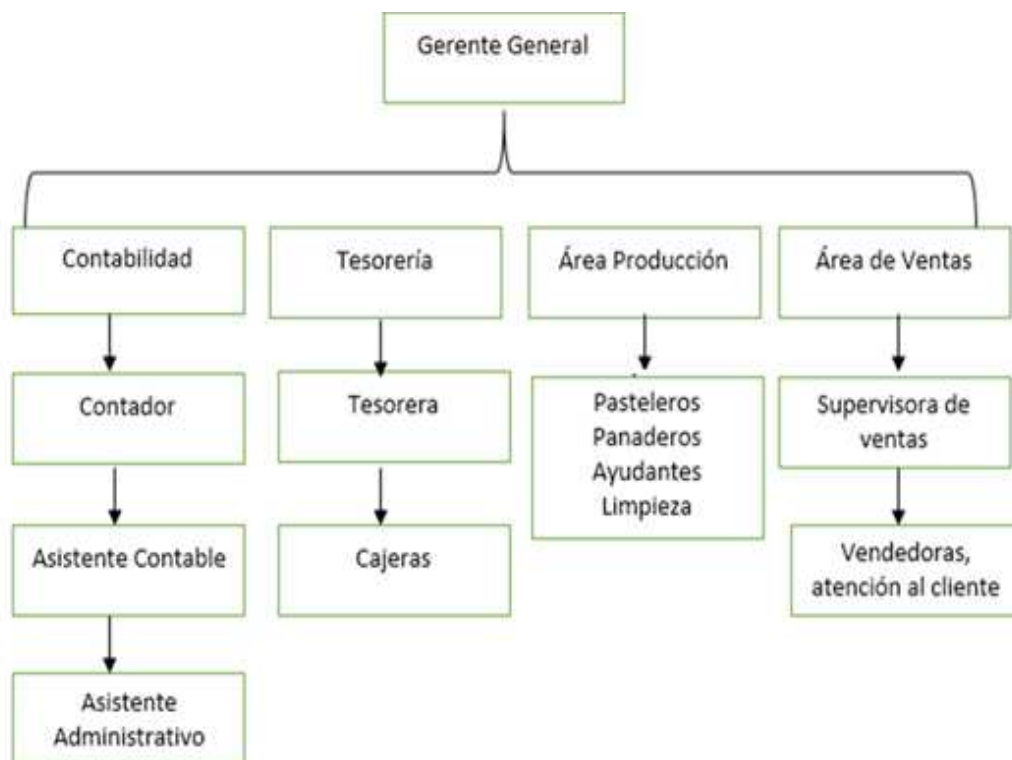


Figura 1. Estructura organizacional de la empresa Pastelería D´ Luciano E.I.R.L.

Fuente: Manual de Operaciones y Funciones de la empresa Pastelería D´ Luciano E.I.R.L.

1.2.2 Experiencia profesional realizada.

La experiencia adquirida en el área de contabilidad, me ha permitido observar que si en una empresa no se aplica el control interno, la información recabada tendrá poca confiabilidad para la toma de decisiones por parte de la gerencia, y esto repercutirá en el crecimiento de la empresa. Pues al no haber un control interno establecido en las actividades que desarrollen las diferentes áreas de la empresa, no se podrá brindar una información financiera confiable y esto indudablemente es perjudicial para la empresa.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Diagnóstico situacional de la empresa.

El crecimiento de las ventas en la Pastelería D' Luciano EIRL, durante los últimos años, representa también un incremento en el nivel de las transacciones de ventas y compras. En ese sentido se hace necesario tener un control interno ágil y adecuado, con el fin de proporcionar el grado de seguridad razonable en cuanto a eficiencia y eficacia de las operaciones realizadas; asimismo, en la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables para tal fin. El flujograma de procesos sería en siguiente:

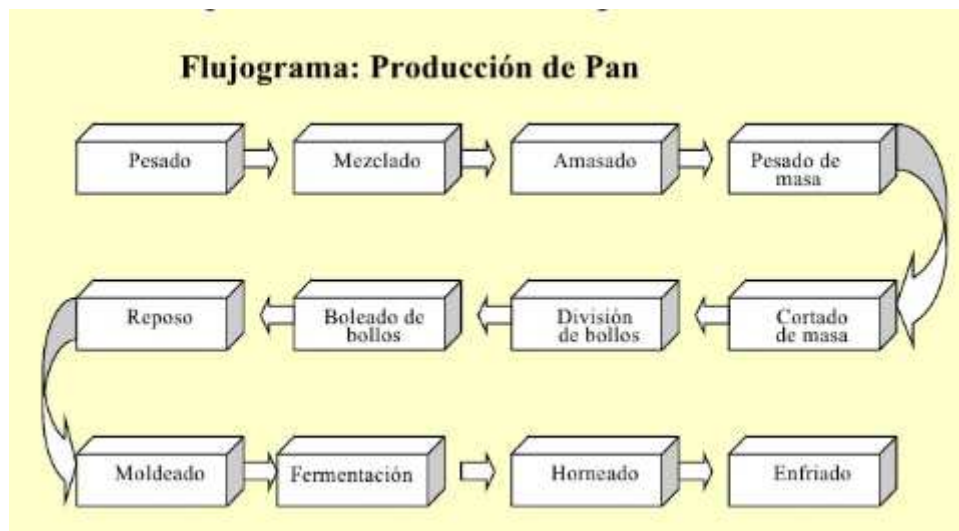


Figura 2. Flujograma de procesos de producción de la empresa.

Fuente: Manual de Operaciones y Funciones de la empresa Pastelería D' Luciano E.I.R.L.

En el área de producción tiene como función principal la transformación de los insumos en productos finales. Esta área está conformada por los pasteleros, panaderos, ayudantes y el personal de limpieza. Allí se lleva a cabo la producción de los pasteles, de los panes y otros productos derivados. Los encargados son los panaderos y pasteleros, quienes en conjunto, con sus ayudantes, producen los productos que posteriormente se llevan al área de ventas.

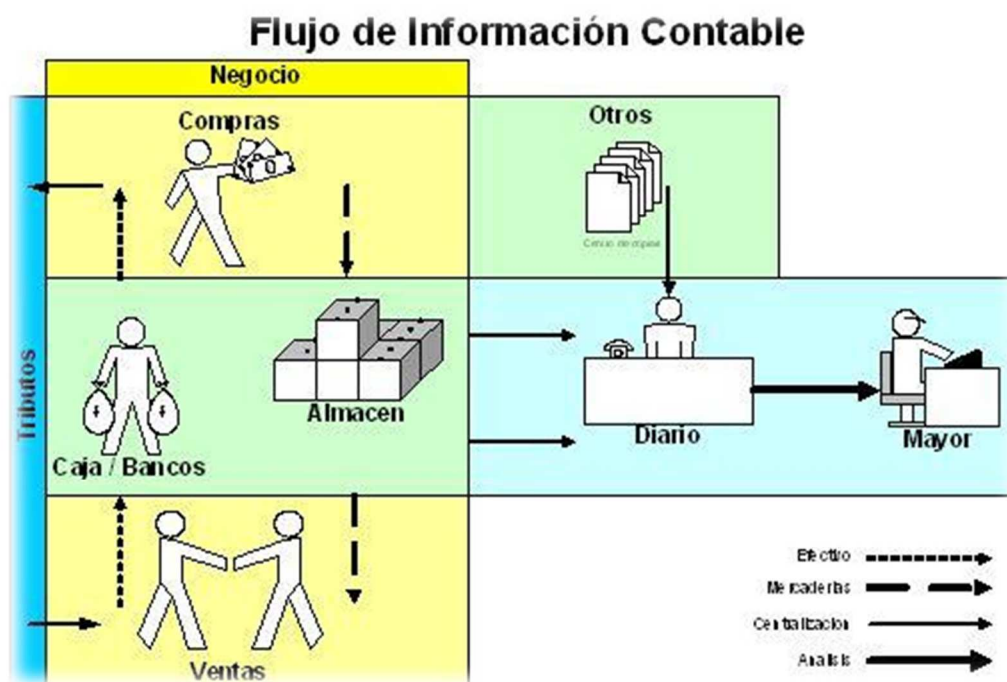


Figura 3. Flujograma de procesos contables de la empresa.

Fuente: Manual de Operaciones y Funciones de la empresa Pastelería D' Luciano E.I.R.L.

1. Se realiza las compras de los insumos a utilizar en el proceso de producción de los productos que elabora la empresa Pastelería D' Luciano.
2. En el área de ventas, se ofrecen los productos producidos en el área de producción, para su venta a los clientes. El personal que conforma dicha área son el supervisor de ventas, y los vendedores.

El supervisor de ventas se encarga de organizar y supervisar el trabajo de los vendedores. Los vendedores son los que atienden a los clientes en sus requerimientos, vendiendo los productos elaborados.

3. El área de tesorería está conformado por la tesorera y el personal de caja (cajeros). Una vez culminado el primer turno se realiza el cuadro de caja, por parte de los cajeros. Estos arman también el parte diario, con los documentos que utilizaron en su turno y envían la documentación a la tesorera. La tesorera revisa que el efectivo entregado sea el correcto de acuerdo con la documentación entregada. Ella luego envía la documentación a contabilidad.
4. El área de contabilidad está conformado por el contador, el asistente contable y el asistente administrativo. Esta área es la encargada de realizar la validación y registro de los comprobantes de pago, verificación de los cuadros de caja, verificación de los pagos efectuados, verificación del pago al personal y otros. Asimismo reúne todas las cuentas contables para determinar las obligaciones de la empresa con la SUNAT y la elaboración de los estados financieros correspondientes.

No obstante, esta situación puede generar algunos problemas. Para mayor explicación al respecto, véase el siguiente diagnóstico:

- a) No existen políticas de control en las diferentes áreas de la empresa. De acuerdo con algunas evidencias por ejemplo, en el área de caja existen extravío de comprobantes de pago, tanto emitidas como sin emitir. Los responsables de caja pagan a algunos proveedores, facturas que no consigna el número de RUC correcto, o la razón social pertinente, cual está mal digitada, y trae como resultado una contingencia tributaria. Por otro lado, no

existe control en cuanto al manejo de los inventarios, lo que le permitiría lograr una mayor eficiencia de control en el costo de la producción. Pues las pérdidas de algunas materias primas por deterioro sin respetar la fecha de adquisición, se debe a que no hay un manejo adecuado del almacén, y lo que hay es una suerte de desorganización, hay excesos de sobrantes y faltantes, el personal de producción no reporta los consumos, entre otros, lo que precisamente ocasiona un sobre costo a la empresa.

- b) No existe una plataforma informática para el registro de los movimientos de los inventarios. Esto debido a que no se cuenta con un kardex propiamente dicho, y solo una persona es la encargada del custodio de entrada y salida de insumos; y solo se limita a realizar un inventario semanal. Caso que conlleva a los directivos a una inadecuada toma de decisiones en cuanto a las compras, por ejemplo.
- c) No existe personal calificado. Ya que no se cuenta con un departamento de recursos humanos; permitiendo la contratación de personal no especializado que no cuenta con el conocimiento básico de informática, y no existe inducción del personal nuevo.

Establecer un control interno es importante, ya que es elemento determinante para una eficiente gestión a nivel de todas las transacciones que se desarrollan dentro de la empresa, teniendo como resultado una fiabilidad en la información financiera de la misma.

Actualmente el control interno está teniendo mayor incidencia a nivel mundial ya que ésta repercute en varios aspectos en las instituciones, tanto públicas como privadas, convirtiéndose en herramienta de gestión mediante sus componentes bien estructurados en uno de los más usados. En Latinoamérica la herramienta más

conocida es el Sistema COSO; cuenta con 5 componentes: Ambiente control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo (Ramos, 2016).

Diversas investigaciones ha tratado de determinar la efectividad. Una de ellas, conocida y realizada por Cabrera y Ortega (2013), en Colombia, trata de comprobar la efectividad del control interno mediante la metodología COSO. Es una empresa del rubro de transporte, y se ha determinado como una herramienta de cumplimiento organizacional, es por ello que esta se dirige tanto al rubro contable como al operativo determinando la eficiencia en procesos, ventas, cobros, almacén, pagos, entre otros procesos internos.

Velarde y Marcos, (2017) mencionan que las empresas serán más rentables cuando tomen decisiones significativas. El verdadero reto para las empresas está en crear un negocio que logre aumentar las ventas, sin que esto signifique un mayor trabajo y haya un incremento en los costos en la misma proporción. Por ende, en la toma de decisiones se debe elaborar una estrategia adecuada orientada al incremento de los ingresos y el consecuente crecimiento de la compañía; la idea es que logre ejecutarse una buena decisión relacionada al tiempo y ganancias, sobre la base de un buen análisis financiero, ya que a través de un flujo de efectivo eficiente permitirá seguir operando y a su vez seguir creciendo para que las empresas escalen de forma eficiente y se logren metas a largo plazo.

Hill y Jones (2015) dicen que, entre 1998 y 2006, la empresa Dell gozó de una temporada de mucha rentabilidad, su rendimiento sobre el capital invertido (ROIC)

fue extraordinario dado que presentaba un 48.3%, lo que estaba muy por encima de la rentabilidad de su competencia para el mismo rubro, hasta ese momento la compañía Dell mantenía una ventaja competitiva y la causa de esta ventaja es por el primer modelo empresarial propuesto por Dell, el que vendía directamente a los consumidores finales. Luego de llevar una rentabilidad superior sostenida la empresa sostuvo que si suprimía a los distribuidores y a los mayoristas conseguiría la ganancia y así compartirla con sus clientes en forma de bajos precios. Ya, a mitad del 2006, la rentabilidad de Dell empezó a disminuir. Entre las principales razones que provocaron su reducción resalta que después de intentarlo por mucho tiempo, tres de los competidores de Dell (los cuales eran Acer, HP y Lenovo) lograron reducir su estructura de costos y además ampliaron su competitividad, esto les permitió nivelar los precios de Dell e incluso así obtener ganancias, otra de las razones de la disminución del crecimiento de Dell es que se vio perjudicado por un deficiente servicio al cliente, área que por intentar disminuir costos, la compañía había realizado tercerización, subcontratación u outsourcing a un proveedor que radicaba en India, pero poco después descubrió que el deficiente servicio empezaba a alejar a los clientes. Aunque retornó el buen servicio al cliente en Estados Unidos, especialmente para los usuarios empresariales, el daño ya había sido ocasionado y esto sólo sirvió para acentuar la diferencia entre Dell y HP en la mente de los clientes de este sector, debido a las malas decisiones tomadas por parte de la compañía.

En el ámbito nacional, menciona Parodi (2017) que las decisiones tomadas por las empresas dependen muchas veces del entorno económico, tanto nacional como internacional, porque lo que sucede con las variables externas, repercuten en el

factor financiero de las mismas empresas; ya que estas variables no se pueden cambiar, las decisiones deben tomarse bajo una proyección estimada de los objetivos financieros de la empresa, y aunque siempre existe un margen de error, este debe ser mínimo. Se debe tener en cuenta entonces que las estrategias planteadas estén basadas en proyecciones, las cuales parten de ciertos supuestos respecto de cómo se van a comportar las variables como la demanda futura, el tipo de cambio, la tasa de interés, los aranceles, entre otros. Tener conocimiento de ello, minimiza los errores en la toma de decisiones.

2.2. Objetivos.

2.2.1. Objetivo general.

Diseñar un sistema de control interno de la información financiera para la toma de decisiones eficaces en la empresa Pastelería D' Luciano EIRL, Distrito de Ate, 2018.

2.2.2. Objetivos específicos.

- a) Diagnosticar la situación actual en torno al control interno en la Pastelería D' Luciano EIRL.
- b) Analizar el proceso de toma de decisiones en base a la información financiera en la Pastelería D' Luciano EIRL.
- c) Establecer lineamientos del control interno para mejorar la información financiera en la Pastelería D' Luciano EIRL.

2.3. Justificación

El informe se justifica, desde todo punto de vista, por su naturaleza práctica, ya que el contenido del estudio proporcionará una alternativa para la empresa objeto de estudio. Porque teniendo un mejor control interno en relación a las finanzas, le permitirá a la empresa contar con información más certera y real, que además le propiciará un mayor orden en todas sus cuentas. Este adecuado control hará que la empresa tome decisiones mejor adecuadas y sobre todo eficaces en cuanto a planificación de compras, manejo de stock del inventario, pago de proveedores, entre otros; con la finalidad de que la empresa crezca desde una óptica financiera.

2.4. Presuposición filosófica

Considero que cuando el control interno en una empresa está funcionando a cabalidad, es muy beneficiosa tanto para el empresario como para los trabajadores, porque al existir un orden en el funcionamiento de las operaciones de la empresa, hace que la información financiera sea lo más certera y real; con la finalidad de que se tomen las decisiones oportunas y pertinentes por parte de la Gerencia. Como cristiana observo que en la Palabra de Dios se encuentran diversos textos relacionados con el control. La Biblia, versión Reina y Valera (2009), en Salmo 22:1 menciona que “Más vale el buen nombre que las muchas riquezas; y el ser apreciado, más que la plata y el oro”. Refiere que el prestigio que el ser humano se gana no tiene valor, porque su valor es incalculable. Así mismo, nos atrevemos a inferir que se refiere y llama a concientizar a aquellos que por amor al dinero han perdido su valor humano con acciones deshonestas y corrompidas, manchando su credibilidad como seres humanos.

(White, 1970), refiere sobre este asunto: “Están usando falsos métodos de ingresar dinero a la tesorería”. La autora refiere que debemos ser cuidados respecto de los métodos de generar ingresos. Los métodos a emplear deben ser honestos y de fuentes confiables para generar más rentabilidad.

Así mismo, en Éxodo 36:7-8, hace mención a que el pueblo tenía abundante material para realizar la obra de Dios, y esto a su vez sobre abundaba. Y todos aquellos sabios de corazón que hicieron obra en el tabernáculo sobre diez cortinas, de lino fino torcido de color azul y púrpura y carmesí, la que resultó una obra primorosa, (Reina y Valera, 2009). En este ejemplo claro de la Biblia, vemos cómo el control era parte de las actividades laborales del pueblo y gracias a ello se tomaron decisiones sabias, que favoreció y logró dar más productividad y generar mayor dinamismo a su trabajo.

CAPITULO III

REVISIÓN DE LA LITERATURA

3.1. Antecedentes

3.1.1. Antecedentes internacionales.

Posso (2014) en la investigación “Diseño de un modelo de control interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros eco turísticos nativos activos eco hotel la Cocotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera”. (Tesis de pregrado). Universidad de Cartagena. Es una investigación de tipo explicativo y tiene una muestra de personal administrativo y de apoyo de la entidad Nativos Activos Eco hotel La Cocotera, comprendidos por personal del departamento financiero de la entidad objeto de estudio. Llegó a las siguientes conclusiones: el control interno como tal no significa el remedio infalible a las eventuales anomalías y/o inconsistencias que puedan surgir en el desarrollo normal de los negocios, pero si brinda la posibilidad de mitigar y aliviar los traumas que se podrían presentar. El control interno es de suma importancia para la estructura tanto contable como administrativa de la entidad de estudio, y este se relaciona con la confiabilidad que pueda generar los estados contables, asimismo con la veracidad razonable de un sistema de información interno, su eficiencia, eficacia, evitando un posible riesgo.

Cárdenas (2014) en la investigación “Los estados financieros y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa PROCOINEEC electricidad de la ciudad de Ambato en el año 2012”. (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Ambato. Ambato, Ecuador. EL objetivo del presente estudio fue determinar cuáles son las herramientas de gestión y de análisis de carácter financiero para generar una

correcta toma de decisiones por parte de la administración de la empresa, el diseño de investigación fue descriptivo exploratorio aplicado a una muestra de 30 personas, las cuales se determinaron mediante el empleo de la encuesta, para finalmente concluir que la gerencia de la empresa no cuenta con información financiera verídica y oportuna para poder de esta manera generar alternativas para una toma de decisiones, es por ello, que la administración no cuenta con los mecanismos de proceso para generar alternativas y así también la evaluación del costo/beneficio, además de otros indicadores de importancia que no son aplicables en la empresa.

Yautibug (2014) en la investigación “El análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Maderas Guerrero del cantón Ambato”. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador. La presente investigación tuvo como objetivo medir la incidencia que tiene el análisis financiero en la toma de decisiones de la empresa objeto de estudio localizado en el cantón de Ambato para el mejoramiento de la competitividad. El diseño de investigación empleado fue descriptivo-exploratorio aplicado a una muestra de 40 personas, la cual se empleó para la recolección de datos mediante la encuesta, para finalmente concluir que la empresa no cuenta con herramientas de análisis óptimos que ayuden ejecutar un adecuado análisis que reflejen la realidad económica de la misma.

Urbina (2015), en la tesis titulada “Evaluación del control interno de cuentas por cobrar de la facultad de ciencias económicas, en el periodo 2013-2014”. Tesis pregrado. Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua. Tuvo como

objetivo principal evaluar las cuentas por cobrar y presentar una propuesta que contribuya a la recuperación de la cartera, con la finalidad de que la universidad cuente con mayores recursos para posteriores inversiones. La investigación tiene un diseño descriptivo. Se usó técnicas analíticas, sintéticas y deductivas, asimismo se emplearon como fuentes primarias de información técnica el cuestionario dirigido al personal, el análisis documental, las observaciones directas; como fuentes secundarias se emplearon los documentos contables, ellos permitieron concluir que los trabajadores realizan sus labores contables de manera práctica ya que no cuentan con un sistema de procedimientos para el manejo y el control de las cuentas por cobrar, por ello se sugiere un manual de procedimientos para poder enmendar dicha ineficiencia, además no existen un procedimiento adecuado para el cobro a los clientes, lo que se concreta en falta de políticas y controles que puedan facilitar la labor entre la administración y el área contable. La investigación presentada refuerza el constructo ya que para la evaluación se hizo uso del informe COSO.

Gómez y Gómez (2016), en su tesis titulada “Diseño de control interno en cuentas por cobrar para la unidad Montesori”. Tesis pregrado. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Tuvo como su principal objetivo proponer un diseño de control interno en las cuentas por cobrar para la unidad Montesori. La investigación contó con un diseño descriptivo propositivo, mediante el cual se plantearon como técnicas la entrevista y el análisis documental, dirigido al personal del departamento contable y financiero, ello permitió llegar a la conclusión de que en la institución no existen políticas dirigidas a los créditos y cobranzas, se aprecia un error en la gerencia por no contar con un plan estratégico para evitar la

morosidad; por ello las estrategias se han desarrollado para eliminar dichas deficiencias. La investigación apoya con información para la propuesta, además del marco metodológico que tiene similares características al constructo.

3.1.2. Antecedentes nacionales.

Medina (2014), en su investigación titulada “Control interno de inventarios y su incidencia en la rentabilidad de las empresas comerciales del Régimen General del Distrito de San Vicente-Cañete”, (Tesis de pregrado), Universidad Nacional del Callao, Callao, Perú. Se planteó determinar la incidencia del control interno de inventarios en la rentabilidad de las empresas pertenecientes al régimen general. La investigación se planteó con el fin de contribuir con las empresas a solucionar sus debilidades de control interno, y reducir en los excesos de stock en los inventarios con el fin de bajar su alto costo y mejorar su rentabilidad. La investigación es de tipo cuantitativa de diseño no experimental. El estudio se realizó a una muestra de 53 empresas. Para la recolección de los datos, se utilizó el cuestionario el cual fue aplicado al Gerente, Administrador o Contador de cada empresa. La investigación determinó que un buen control de inventario incide positivamente en la rentabilidad de las empresas, dado que las empresas optan por un manejo cuidadoso de sus inventarios, puesto que de ello depende el cumplimiento de sus objetivos.

Carrasco y Farro (2014), en su tesis “Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios Vanina E.I.R.L., para mejorar la eficiencia y gestión, durante el período 2012”. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú. El cual tiene como objetivo evaluar los distintos factores para el control interno en el área de cuentas por cobrar

de la empresa de transportes y servicios 'Vanina' EIRL, con la finalidad de mejorar la gestión y la eficiencia dentro del área. Los principales resultados percibidos son aquellos orientados a llevar de forma eficaz el control interno dentro del área de cobros, aplicando distintos métodos de evaluación, los controles preventivos, las políticas de crédito que permitan evitar futuras pérdidas y repercutan en la liquidez de la empresa. Por su parte las pocas actividades de control que se realizan, se efectúan de manera deficiente, esto como producto de que el personal no se encuentra debidamente capacitado y esto se ve reflejado en la deficiente evaluación crediticia que les practican a los clientes. Esta investigación permite determinar que la evaluación del control interno va generar mayores utilidades; teniendo como base la implementación diferentes controles internos como una herramienta eficaz y útil que permita controlar mediante de procedimientos y técnicas, para otorgar créditos por parte de la empresa y así minimizar las pérdidas y generar mayores ingresos.

Salazar (2014) en la investigación titulada "El control interno: herramienta indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la gerencia pública de hoy". (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. La investigación tiene como objetivo general describir adecuadamente la herramienta del control interno y con una metodología de tipo descriptivo, llevó a generar las distintas conclusiones como que el actual concepto de control interno se perfila dentro de una ámbito de control integral, donde la supervisión de la gestión y la verificación del cumplimiento de normas se realiza a nivel interno de la organización así como externo, el control interno está direccionado hacia la alta gerencia, los diferentes gerentes y el personal de cada institución, así efectuar acciones de

cautela previa, simultánea y posterior de sus actividades, con el fin de emplear el uso de los recursos, los bienes y operaciones, y así orientar la consecución de metas, objetivos y la misión de cada institución.

López (2015) en la investigación titulada “Propuesta de un sistema de control interno para mejorar la eficiencia de la recuperación de las ventas aplicado al área de Créditos y Cobranzas de la Empresa GPS SAC, Chiclayo 2014”, (Tesis de pregrado), Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. La investigación tuvo como objetivo principal el de proponer un sistema de control interno en el área de Créditos y Cobranzas, con el fin de mejorar la eficiencia de la empresa. La investigación es aplicativa d enfoque cuantitativo con nivel descriptivo y aplicado a un diseño no experimental; dado que no se hará manipulación de las variables en estudio. Para el recojo de datos, se utilizó el cuestionario el cual fue aplicado a una muestra de tamaño 6, conformado por el gerente general, gerente comercial, contador, asesor de cuentas corporativas, asesor de ventas y cobranzas. Se concluyó que la empresa GPS SAC tiene un control interno deficiente, el cual es un impedimento para el otorgamiento eficiente de ventas al crédito y mucho menos en la recuperación de las mismas, es decir la situación actual genera demora y poca recuperación de las cuentas por cobrar.

Ramírez y Amaya (2016) en la investigación “La aplicación del costeo variable sobre el costeo absorbente, para una mejor toma de decisiones en la empresa cerámicos Lambayeque SAC de la ciudad de Chiclayo, periodo 2015”. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú. El objetivo fue emplear el costeo variable sobre el costeo absorbente para elegir las decisiones más acertadas en la parte administrativa, el diseño de investigación es

de tipo no experimental, descriptivo-aplicativo sobre una muestra conformada por tres personas el cual es el gerente administrativo, el contador y el jefe de producción de la empresa Cerámicos Lambayeque SAC, asimismo para la recolección de datos se empleó la entrevista, para finalmente concluir que a través de la implementación del costeo variable se puede determinar el punto de equilibrio tanto en unidades como en soles, asimismo al tener el costeo variable en la implementación determinará los costos fijos asociados al producto y de esta manera obtener el nivel de apalancamiento, toda esta información proporcionará a la gerencia y al área contable información adecuada para la toma de decisiones.

3.2. Fundamentos teóricos

3.2.1. Control Interno

Mantilla (2008), menciona que el control interno es aquel número de normas, principios, procesos, acciones, fundamento, mecanismos, técnicas e instrumentos de control, las cuales se encuentran adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr las metas, con la finalidad de salvaguardar los recursos y bienes financieros, económicos, tecnológicos a través de un eficiente uso mediante las normas vigentes. Por otro lado, se menciona que los controles internos se diseñan y posteriormente se implantan con el fin de detectar en un tiempo determinado, cualquier desvío que se puedan generar a partir de los objetivos, lo cual no permitiría el cumplimiento de dichos objetivos.

El control interno es un proceso efectuado por la gerencia del plan y otro personal, y los encargados de la gobernanza, y diseñado para proporcionar una garantía razonable con respecto al logro de los objetivos en la confiabilidad de los informes financieros. Las políticas, los procedimientos, el diseño organizativo y la

seguridad física de su plan forman parte del proceso de control interno. Las siguientes son algunas características generales del control interno del plan satisfactorio sobre los informes financieros:

Políticas y procedimientos que establecen una segregación de tareas apropiadas para reducir la probabilidad de que pueda ocurrir un fraude deliberado.

- a) Personal calificado para realizar sus responsabilidades asignadas
- b) Prácticas sensatas que debe seguir el personal en el desempeño de sus funciones y funciones
- c) Un sistema que garantiza procedimientos adecuados de autorización y registro para transacciones financieras

Por su parte Estupiñán (2015), conceptualiza el control interno como un conjunto de acciones tomadas por parte de la gerencia donde su función principal es la de organizar y dirigir el desempeño de acciones, a esto se le suma la asociación con otras actividades tales como el de seguimiento , el de vigilancia y el de orden en la realización de dichas actividades; todo ello, estando inmersos en la organización donde son aplicados como instrumentos y mecanismo inherentes, orientados a garantizar eficiencia, eficacia, calidad y excelencia de todas aquellas operaciones de la organización, permitiendo que exista una mayor claridad, confiabilidad y validez, integrado con un grado certeza razonable.

Además, Ayagre; Appiah-Gyamerah & Nartey, (2014) mencionan que el control interno, es aquel proceso para así asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales en eficiencia y eficacia operativa, el cumplimiento de leyes, los informes financieros de forma confiable, y el reglamento y políticas.

A nivel organizacional, los objetivos de control interno se relacionan con la confiabilidad de los informes financieros, el feedback oportuno sobre el logro de

objetivos de carácter operacional, así como estratégicos, y el cumplimiento de los reglamentos y las leyes. En el nivel de transacción específico, los controles internos se refieren a las acciones realizadas para alcanzar un objetivo específico (por ejemplo, cómo garantizar que los pagos de la organización a terceros sean por servicios válidos prestados). Los procedimientos de control interno reducen la variación del proceso y conducen a resultados más predecibles Ayagre; Appiah-Gyamerah & Nartey, (2014).

La aplicación del control interno dentro de la Pastelería D' Luciano EIRL, permitirá a la empresa a tener un mayor manejo en relación a su información financiera, lo cual repercute en sí a toda empresa, ya que la información financiera intervienen distintas áreas de la empresa, ello, el control interno en base al entorno de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y el monitoreo lograrán que la pastelería tenga todos sus elementos en orden para efectuar una mejor toma de decisiones.

1.2.1.4 Importancia del control interno

Es de suma importancia ya que mediante sus procedimientos de control establecidos para diversas empresas (tanto públicos como privadas) pueden emplear de manera óptima todos los recursos con los que cuentan (Estupiñán, 2015).

Por su parte Mantilla (2008), manifiesta que el control interno radica su importancia en los siguientes objetivos:

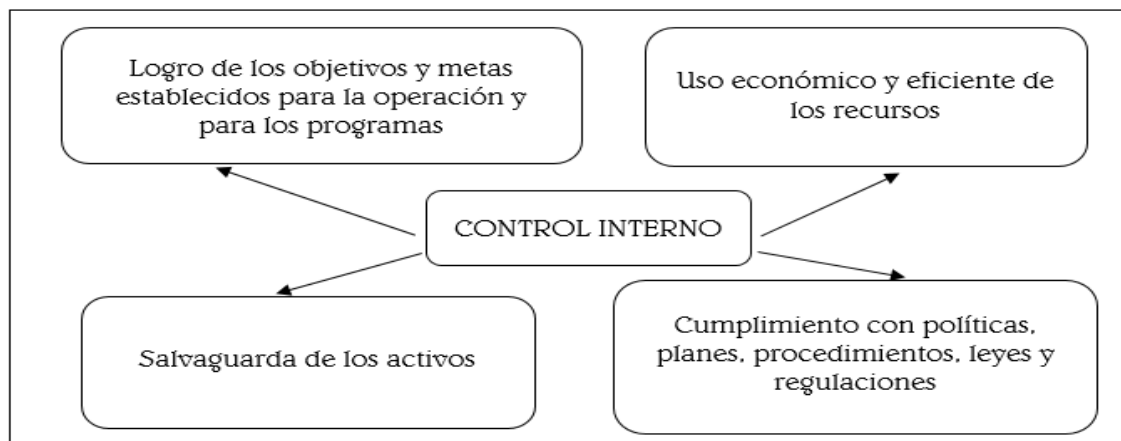


Figura 4. El control interno y sus objetivos

Fuente. Mantilla (2008)

De acuerdo a lo planteado por los autores, el control interno es de suma importancia para la empresa, ya que permitirá optimizar los recursos que cuenta para su normal desarrollo, ya que contar con información de todos los elementos que cuenta (inventario, efectivo, cuentas por cobrar y pagar, entre otros) podrá sacar mayor provecho a ello, lo cual se refleja en una adecuada toma de decisiones por parte de la gerencia, los administrativos tendrán información clara de los recursos empresariales lo que permite generar estrategias para incrementar sus ingresos o reducir sus costos, este control también genera manejar un orden en cuanto a comprobantes de pago de proveedores, evitando duplicidad y pérdidas de lo mismo, lo cual lograrán cumplir con las metas y objetivos propuestos por parte de la organización.

1.2.1.5 Objetivos del control interno

Menciona Mantilla (2008) que el control interno presenta distintos objetivos donde se establece. Esto permite a las organizaciones poder centrarse en distintos aspectos del control interno.

- a) Obtener información oportuna de carácter financiero, y que este sea confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión empresarial, así como para el control.
- b) Promover la obtención de información técnica, así como otro tipo de información no financiera, también orientado a uso útil en la gestión y en el control.
- c) Promueve la eficiencia organizacional de la organización con el fin de lograr de sus objetivos, de acuerdo a su misión.
- d) Asegura un desarrollo normal de las normas constitucionales, reglamentarias y legales en relación a las acciones institucionales de la organización.

Además, Mantilla (2008) menciona que los objetivos del control interno se dividen en:

- **Control interno administrativo u operacional.** Está comprendido el plan de organización, así como el total de métodos y procedimientos que guardan relación con la eficiencia en las operaciones y que están regidas por las políticas de la organización, este control no presenta una relación directa con los registros financieros, sin embargo, si enfatiza en la autorización de las transacciones por parte de la administración. Estas autorizaciones se definen como una función de carácter administrativo asociado con la responsabilidad para alcanzar los objetivos de rendimiento operacional y financiero de la empresa, la que se sitúa como un punto de partida para establecer el control contable de las transacciones, este tipo de control interno administrativo permite:
 - a) Mantener al tanto de la situación empresarial.
 - b) Coordinar todas sus funciones.

- c) Asegurar que se esté orientado al logro de objetivos previamente establecidos.
 - d) Mantener una ejecutoría eficiente.
 - e) Determina si la organización opera conforme a las políticas establecidas.
- **Control interno contable.** Este control enfatiza en el plan organizacional, donde todos los procedimientos y métodos se relacionan de manera directa con la salvaguarda de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros y no financieros, tanto externas como internas, los aspectos que abarcan son la oportunidad, la transparencia, la confiabilidad donde por lo general incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con reportes y registros de los deberes de operación y custodia de activos y de auditoría interna.

1.2.1.6 Componentes del control interno

Estupiñán (2015) indica que el control interno está constituido por cinco componentes los cuales permiten conocer la forma como la administración maneja al ente. A continuación se detallan los mismos.

a) Ambiente de control

Se define al ambiente de control como aquel conjunto de normas, procesos, y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo el control interno en la compañía. El ambiente de control comprende la integridad y los diversos éticos de la organización, los diferentes parámetros que permiten a la dirección lleva a cabo la responsabilidad de supervisión, la estructura organizacional y la asignación de autoridad, así como la responsabilidad; el proceso de desarrollar, atraer, y retener individuos competentes, el rigor en función al desempeño, recompensas e

incentivos para poder impulsar la responsabilidad por el desempeño. El ambiente de control resulta que tiene un impacto en sistema general del control interno (Estupiñán, 2015).

El ambiente de control permitirá a los trabajadores tener claro sus responsabilidades y funciones en torno a su puesto de trabajo, así como su posición en un organigrama según su área, esto permitirá que trabajadores hagan dobles funciones, o por el contrario que evitan funciones que les corresponde.

b) Evaluación de riesgos

En referencia a la evaluación de riesgos, cada organización enfrenta distintos riesgos de fuentes tanto internas como externa. El riesgo es definido como la probabilidad de que un evento negativo pueda ocurrir y afecte desde un punto de vista negativo al cumplimiento de objetivos. La evaluación de los riesgos implica un proceso más dinámico e iterativo para poder identificar y posteriormente evaluar los riesgos para el logro de metas y objetivos. Cuando se referencia a los riesgos para el logro de los objetivos en toda la organización se consideran aquellos relacionados con la tolerancia de riesgos establecidas. Por ello, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionará los riesgos (Estupiñán, 2015).

En torno a la evaluación de riesgos, permitirá que la empresa realice planes de contingencia para evitar futuros riesgos tanto en relación a los insumos adquiridos como los generados por proveedores o clientes.

c) Actividades de control

Se conoce como actividades de control a todas las acciones que se establecen mediante políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que las directivas de la administración para la mitigación de los riesgos orientados al logro

de objetivos puedan cumplirse. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización, en varias etapas, dentro de cada proceso. Esta puede ser de naturaleza preventiva o investigadora y a su vez pueden abarcar una gran cantidad de actividades manuales, así como automatizadas como aprobaciones y autorizaciones, conciliaciones, verificaciones y revisiones de desempeño. La separación de dichas funciones está típicamente integrada al desarrollo y selección de actividades de control (Estupiñán, 2015).

Las actividades de control dentro de la empresa permitirán que se cumplan con todas las políticas aplicadas por la empresa de acuerdo al área, la cual estará direccionado a la comprobación de comprobantes por parte de proveedores, a seguir el proceso en torno al cumplimiento de pagos, en el cumplimiento de actividades por parte de los trabajadores, etc.

d) Información y comunicación

La información en una organización es importante para que se pueda llevar a cabo las responsabilidades correspondientes al control interno, y así apoyar al cumplimiento de objetivos. La comunicación es aquel proceso que permite proporcionar, compartir y obtener información importante y necesaria. La comunicación interna es aquel medio por donde la información se disemina a través de la organización, fluyendo por toda la entidad, con el fin de permitir a la personal recibir un mensaje claro de la gerencia sobre las diversas responsabilidades de control que se deben tomar. La comunicación dentro de una organización tiene doble vía, una es externa porque permite la entrada de información relevante, e interna porque genera información en base a los requisitos y expectativas de la organización (Estupiñán, 2015).

Este componente generará que en la empresa exista una mayor relación entre las diferentes áreas de la empresa, lo cual proporcionara información exacta, ya que la información recabada por todas las áreas hacia la gerencia, permitirá a la administración tomar decisiones adecuadas para mejorar la productividad de la empresa.

e) Supervisión y seguimiento

En relación a este componente, la supervisión y seguimiento juegan un papel crucial en el sistema de control interno, esto concluye si dicho control se ejecutó de manera efectiva o simplemente dejó de serlo, mediante diferentes acciones de corrección o de mejoramiento si este lo amerita. La supervisión se puede realizar de tres maneras, cuando las actividades en los distintos niveles se realizan separando al personal que no tiene responsabilidad en la ejecución de dichas actividades, o empleando ambos. La metodología a emplear es mediante el uso de entrevistas y cuestionarios para poder evaluar y estos puedan responder a supervisiones independientes a manera de auditoría, la autoevaluación generara revisiones administrativas y la supervisión se realizara a través de la ejecución de operaciones, los resultados deben ser informados a niveles superiores de la organización (Estupiñán, 2015).

La supervisión y monitoreo permitirá a la administración evaluar las actividades realizadas dentro de las áreas, así como la retroalimentación de todos los procesos tanto operacionales como financieros, esta información recabada servirá como fundamento para que la gerencia genere alternativas de mejora orientada a generar mayor rentabilidad a la empresa.

1.2.1.4 Cómo establecer un control interno rentable

El control interno variará según el tamaño, el tipo y la complejidad del plan; si el plan usa organizaciones de servicio externas para procesar transacciones y administrar las inversiones del plan; y el tamaño y las calificaciones del departamento responsable de los informes financieros. El control interno debe basarse en un enfoque sistemático y orientado al riesgo, para asegurar que haya controles individuales adecuados en áreas con alto riesgo, y que no sean excesivos en áreas con bajo riesgo. Antes de tomar la decisión de adoptar un control, se debe analizar los costos de establecerlo y mantenerlo, y considerar:

- Los beneficios potenciales que proporcionará el control
- Las posibles consecuencias de no implementarlo

Se debe determinar los objetivos de control interno del plan:

Association of International Certified Professional Accountants (AICPA, 2014) menciona que hay que reconocer que los objetivos de los informes financieros externos se basan principalmente en las reglamentaciones y normas establecidas por los organismos competentes. El primer paso para establecer un sistema de control interno de los informes financieros en su plan es determinar el objetivo del sistema, o lo que quiere que logre:

- a) Estados financieros confiables que se preparan de acuerdo con
- b) Principios de contabilidad generalmente aceptados en los Estados Unidos de América
- c) De acuerdo con un marco de propósito especial.

Los controles individuales deben diseñarse para cumplir los objetivos

La administración debe considerar distintas acepciones de la organización cuando diseñan controles para abordar aseveraciones de los estados financieros inherentes a los diversos componentes de los estados financieros del plan, tales como inversiones del plan, contribuciones, beneficios, datos obligaciones, préstamos participantes y gastos administrativos. Las afirmaciones se pueden clasificar de acuerdo con las siguientes categorías generales:

- **Ocurrencia o existencia:** ¿Los activos y pasivos existen realmente en una fecha determinada? ¿Las transacciones registradas tuvieron lugar durante el año actual o tuvieron lugar en un año anterior o posterior? Por ejemplo, todos los activos en la cuenta de inversión deben existir físicamente y estar disponibles para pagar los beneficios o los gastos del plan (AICPA, 2014).
- **Derechos y obligaciones:** ¿Los activos y pasivos informados en los estados financieros representan los derechos y obligaciones de su plan a la fecha del estado de los activos netos disponibles para los beneficios? Por ejemplo, una inversión no se debe reportar como un activo a menos que sea propiedad del plan. Las obligaciones deben informarse solo si representan las obligaciones reales de su plan, no las obligaciones de una compañía de seguros u otra entidad (AICPA, 2014).
- **Integridad:** ¿Se incluyen realmente todas las transacciones y cuentas que deben presentarse en los estados financieros? Por ejemplo, todos los gastos administrativos incurridos durante un año determinado deben registrarse y todos los montos adeudados a los corredores por los valores comprados deben incluirse en los pasivos (AICPA, 2014).

- Precisión o valoración y asignación: ¿Los activos y pasivos se valoran adecuadamente? ¿Los activos, los pasivos acumulados y las obligaciones por beneficios acumulados se incluyen en los estados financieros en los montos apropiados, y cualquier ajuste resultante de valoración o asignación se registra de manera apropiada? Por ejemplo, las inversiones se deben informar a su valor razonable, y cualquier ingreso de inversión relacionado apropiadamente asignado (AICPA, 2014).
- Corte: ¿Se registran todas las transacciones y eventos en el período adecuado? Por ejemplo, todas las contribuciones del empleador para el año se han registrado correctamente, incluso si se recibieron en el año siguiente (AICPA, 2014).
- Clasificación y comprensibilidad: ¿Las transacciones y eventos están registrados en las cuentas adecuadas? ¿La información financiera se presenta y describe de manera apropiada, y la información en las divulgaciones se expresa claramente? Por ejemplo, los costos se deben clasificar correctamente como gastos o activos, y la información sobre las transacciones prohibidas que se han producido en su plan se debe divulgar en las notas a los estados financieros de su plan (AICPA, 2014).
- Los objetivos de control deben establecerse para cada afirmación de los estados financieros de su plan. Los objetivos de control relacionados con las afirmaciones de los estados financieros del plan deben cubrir cada una de las siguientes áreas:
 - Plan de inversiones: Un ejemplo de objetivo de control para la afirmación de "valoración" relacionada con las inversiones sería que el control ayuda

a garantizar que las inversiones se midan a valor razonable (AICPA, 2014).

- Contribuciones recibidas y cuentas por cobrar relacionadas: Un ejemplo de objetivo de control para la afirmación de "existencia u ocurrencia" para las contribuciones recibidas sería que el control ayuda a garantizar que las contribuciones de los empleadores y participantes cumplan con los montos autorizados o requeridos (AICPA, 2014).
- Pagos de beneficios: Un objetivo de control de ejemplo para la afirmación de "compleción" relacionada con los pagos de beneficios sería que los registros de desembolso en efectivo se concilian para garantizar que se registren todos los pagos de beneficios (AICPA, 2014).
- Datos del participante y obligaciones del plan: Un ejemplo de objetivo de control para la afirmación de "derechos y obligaciones" para las obligaciones del plan sería que el control ayuda a garantizar que la evaluación actuarial de las obligaciones de beneficios refleje la comprensión y el acuerdo del comité del plan o los funcionarios responsables (AICPA, 2014).
- Gastos administrativos: Un objetivo de control de ejemplo para la aseveración de "exactitud" relacionada con los gastos administrativos sería que el control ayuda a garantizar que los gastos administrativos no se registren por error como pagos de beneficios (AICPA, 2014).

3.2.2. Toma de decisiones

Según menciona (Armesh, 2010) la toma de decisiones es el proceso orientado a la generación y evaluación de alternativas, de las cuales se toma una

decisión final, donde no siempre la mejor opción es esforzarse para tomar decisiones óptimas, ya que tratar de generar soluciones perfectas puede perjudicar a los que toman decisiones de otra manera, ya que se tiene temor de no tomar la decisión correcta, que crea un ambiente negativo para la administración. Es importante recopilar información y datos antes de tomar una decisión; sin embargo, también es bueno arriesgarse a cometer errores y luego aprender de dichos errores para construir una mejor decisión. Al fin y al cabo, todo redundará en generar una 'práctica perfecta' en lugar de una 'decisión perfecta'.

3.2.2.1 Contexto de decisión

Los contextos hacen referencia a supuestos basados en el control y en el conocimiento que se tenga sobre cada una de las variables para que se genere dicha decisión final, a fin de buscar una solución en donde se verán condicionadas por dichas variables (Rueda, 2013).

3.2.2.1.1 Ámbito de certeza

Este escenario se presenta cuando se asume que, si tiene total conocimiento sobre el problema, como información confiable, exacta y medible sobre el resultado de cada uno de las alternativas generadas consideradas previamente, adicional a esto, las soluciones planteadas siempre logran causar resultados conocidos e invariables. En este tipo de toma de decisiones se piensa siempre en generar el mayor beneficio posible a la organización. Ante un escenario de certeza (también conocido como certidumbre) los individuos tienen total información sobre el problema a resolver, muchas veces las soluciones son resultados posibles y generalmente obvias. En este tipo de condiciones, los individuos pueden prever y controlar los resultados ya que se dispone de un eficiente conocimiento y un concepto claro del problema, así como de las soluciones posibles (Rueda, 2013).

3.2.2.1.2 Ambiente de riesgo

Este escenario se define como la probabilidad de que pueda suscitarse una consecuencia de carácter adverso para la empresa. El proceso que se sigue para la toma de decisiones en un panorama bajo riesgo, el decisor tiene toda la información para la solución al problema, por ello se tiene conocimiento de las soluciones posibles, sin embargo, no se tiene la capacidad de hacer un diagnóstico certero del resultado de algunas alternativas propuestas, a pesar de contar con suficiente información como para que suceda alguna probabilidad adversa. En este tipo de decisiones las posibles opciones de solución se manejan con cierta probabilidad de que un resultado se genere con éxito. Por lo general, para este tipo de escenarios se emplean muchas probabilidades objetivas o subjetivas, en muchos casos se emplean modelos matemáticos para proyectar resultados en base a un conjunto de alternativas, con el fin de estimar el margen de éxito o fracaso que tenga una decisión tomada. La probabilidad objetiva hace referencia a la posibilidad de que ocurra un resultado en base a hechos concretos (pueden ser basados en estudios previos realizados), mientras que la probabilidad subjetiva hace referencia a un resultado que se determina en base a juicios de opiniones personales o de carácter individual (Rueda, 2013).

3.2.2.1.3 Ambiente de incertidumbre

(Rueda, 2013) Indica que el ambiente de incertidumbre es donde se tienen poca o nula información para tomar una decisión, adicional a esto, no se tiene ningún control sobre las circunstancias, ya que se desconocen si pueden variar en el tiempo o pueden quedar expuestos a factores externos, pueden plantearse

distintas variables para su solución, pero es poco probable que se le pueda asignar alguna probabilidad.

3.2.1.3 Identificación del problema u oportunidad

Según (Armesh, 2010), un empresario debe tener tres grandes talentos: La resolución de problemas y la posterior toma de decisiones, la implementación y los talentos visionarios y empresariales. Algunas personas ven la toma de decisiones solo como solución de problemas, sin embargo, los problemas generalmente se tratan mejor como oportunidades. El primer paso en el proceso de toma de decisiones debe ser buscar más oportunidades de toma de decisiones que problemas. Eventualmente, los problemas se harán evidentes. A menudo, la distinción entre un problema y una oportunidad no está clara. Al definir un problema (u oportunidad), es importante considerar no solo el problema en sí, sino las causas subyacentes. El problema puede ser un mayor número de defectos que salen de una línea de producción. Las causas de un problema deben entenderse antes de que el problema se pueda corregir. Los gerentes enfrentan un requisito de decisión en la forma de un problema o una oportunidad. Un problema ocurre cuando el logro organizacional es menor que los objetivos establecidos. Existe una oportunidad cuando los gerentes ven logros potenciales que superan los objetivos actuales especificados.

3.2.2.4 Evaluación de alternativas

Un problema generalmente se puede resolver de varias maneras. Las opciones en las que el tomador de decisiones tiene que decidir son alternativas. La única alternativa que realmente cuenta es la que se juzga mejor entre las consideradas. Sin embargo, en este punto del proceso de toma de decisiones, es

importante considerar todas las formas viables para resolver el problema. Una vez que se hizo el reconocimiento y luego su posterior análisis del problema o de la oportunidad, los que toman la decisión empiezan a considerar la posibilidad de tomar algunas medidas. La etapa siguiente es generar las distintas alternativas o soluciones que respondan a las necesidades que genera la situación para corregir dichas causas. Diversos estudios encontraron que limitar la búsqueda de alternativas es una posible causa de que la decisión fracase en las organizaciones. Las alternativas de decisión pueden ser una importante herramienta para reducir la diferencia entre el desempeño deseado y el actual dentro de la compañía. Una vez que el problema u oportunidad llega a la gerencia, esta debe ser comprendida para poder redefinir la decisión (Armesh, 2010).

3.2.2.5 Implementación de la mejor alternativa

Luego de que se desarrollaron las diversas alternativas, hay que seleccionarlas. La elección de decisión es la selección del curso de acción alternativo más prometedor. Cuando se escoge la mejor alternativa se escogió esta debe ajustarse de la mejor manera a los objetivos y los diferentes valores de la organización y que cumpla con los resultados esperados utilizando los recursos. Hacer elecciones depende de los factores de personalidad de los gerentes y de la voluntad de aceptar riesgos e incertidumbres. Esta etapa implica el uso de habilidades directivas, administrativas y persuasivas para garantizar que la alternativa elegida se lleve a cabo. Esto tiene una similitud con la implementación estratégica. El éxito final de la alternativa elegida depende de si se puede traducir en acción. En la etapa de evaluación del proceso de decisión, los tomadores de decisiones recopilan información que les dice qué tan bien se implementó la decisión y si fue efectiva para alcanzar sus objetivos (Armesh, 2010).

3.2.2.5 Evaluación de la decisión

La capacidad de seleccionar el mejor curso de acción de varias alternativas posibles a menudo separa a los gerentes exitosos de los menos exitosos. Se debe seleccionar la alternativa que ofrezca la mayor promesa de alcanzar el objetivo, teniendo en cuenta la situación general. Este paso puede parecer fácil, pero para los gerentes es la parte más difícil del trabajo. El temor de tomar una decisión equivocada a veces hace que un gerente no tome ninguna decisión en absoluto. No es de extrañar que se paguen sueldos relativamente altos a los gerentes con una reputación de tener la fortaleza para tomar decisiones y para hacer las correctas la mayor parte del tiempo (Armesh, 2010).

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Método para el abordaje de la experiencia

El presente informe se abordó bajo una metodología no experimental, con enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo.

El diseño de la investigación es no experimental, dado que los temas no fueron manipuladas de manera deliberada, asimismo, es descriptiva, debido a que el objetivo de la investigación se centró en describir las variables, tal y como se desenvuelven en su entorno natural, para que a partir de dicho análisis plantear una propuesta de mejora, se esquematiza de la siguiente manera: (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2014).

4.2. Lugar de ejecución y temporalidad

4.2.1 Lugar de ejecución

El informe se desarrolló en la Pastelería D' Luciano EIRL, ubicada en el distrito de Ate, Lima.

4.2.2 Temporalidad

El informe se desarrolló aproximadamente en cuatro meses, las cuales están comprendido entre abril a julio de 2018.

4.3. Población

La población está representada por el personal administrativo, así como las distintas áreas que tienen relación directa con la información financiera, de la empresa Pastelería D' Luciano EIRL.

4.4. Operacionalización de la temática abordada

Tabla 1.

Operacionalización de la temática abordada

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Control interno	Ambiente de control	Competencias Políticas y prácticas	Ordinal
	Evaluación de riesgos	Seguridad del área	
	Actividades de control	Actividades administrativas Procesamiento de la información Segregación de funciones	
	Información y comunicación	Información Comunicación.	
	Supervisión y seguimiento	Efectividad Monitoreo	
Toma de decisiones	Contexto de decisión	Ámbito de certeza Ambiente de riesgo Ambiente de incertidumbre	
	Identificación del problema u oportunidad	Resolución de problemas Talentos visionarios	
	Evaluación de alternativas	Reconocimiento del problema Paleta de alternativas	
	Implementación de la mejor alternativa	Habilidades directivas administrativas	
	Evaluación de la decisión	Cumplimiento de los objetivos planteados.	

4.5. Desarrollo de la temática abordada.

Para el abordaje de la temática se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa evidenciándose distintos problemas en las diferentes áreas: facturas mal emitidas, pérdida de documentos, no existe, manejo inadecuado del almacén, entre otros.

Esto conlleva a que la información recabada de las diferentes áreas no sea lo más exacta y real posible, por lo tanto no se toman las decisiones oportunas y pertinentes.

Como resultado del diagnóstico se propone lineamientos para la mejora del ambiente de control, en la evaluación de riesgos, de las actividades de control, en la información y comunicación y en la supervisión y seguimiento.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1. Diagnóstico de la situación actual

En la Pastelería D' Luciano EIRL se evidencian los siguientes problemas en distintas áreas:

- a) En el área de caja se extravían boletas de ventas, tanto emitidas como sin emitir, los responsables de caja cancelan en efectivo algunas facturas de proveedores y en muchas de estas facturas no se consigna el número de RUC correcto, asimismo hay facturas con la razón social mal digitadas.

INDUSTRIA COMERCIAL SANTA MARIA S.C.R.L.TDA.
IMPLEMENTOS PARA LA INDUSTRIA
 GABES INDUSTRIALES Y MEDICIONALES, EQUIPOS DE OXICORTE
 HERRAMIENTAS MANUALES, ELECTRICAS - ABRASIVOS - SOLDADURA
 SEGURIDAD INDUSTRIAL, SERIALIZACION Y VENTA DE EXTINTORES
 Urb. Los Angeles de Vitarte. Mz. "D" Lote 38 Sector D - Ate-Lima-Lima
 Av. Carretera Central 5,500 - Telef.: 351-2851 RPM # 975571949
 Email: industria@comercial_santamaria.com

R.U.C. 2053840647
FACTURA
 0001 N° 27572

Señor(es): **PASTELERIA D' LUCIANO E.I.R.L.**
 R.U.C.: **2060023358**
 Dirección: AV. CARLOS MARIATEGUI N 204 LIMA LIMA ATE
 Código: :

CONDICIONES DE PAGO			FECHA FACTURA	VENCIMIENTO	GUIA DE REMISION		
COD.	CANT.	UND.	DESCRIPCION		P. UNITARIO	IMPORTE	
11001643	1.00	unidad	alicate de presion recto 7" (95-16) 84-370		23.00	23.00	
SE ÑO						VALOR VENTA	19.49
						IGV 12 %	3.51
						TOTAL S/	23.00

Son: **VEINTITRES CON 00/100 S/23.00**

SIRVASE GIRAR CHEQUE A LA ORDEN DE INDUSTRIA COMERCIAL SANTA MARIA S.C.R.L.TDA.
 CANCELADO/CANCELADO POR LETRA N°

Lima, **03/05/2018**
INDUSTRIA COMERCIAL SANTA MARIA S.C.R.L.TDA.
CANCELADO

Figura 5. Error en el número de RUC consignado

Fuente. Pastelería D' Luciano EIRL

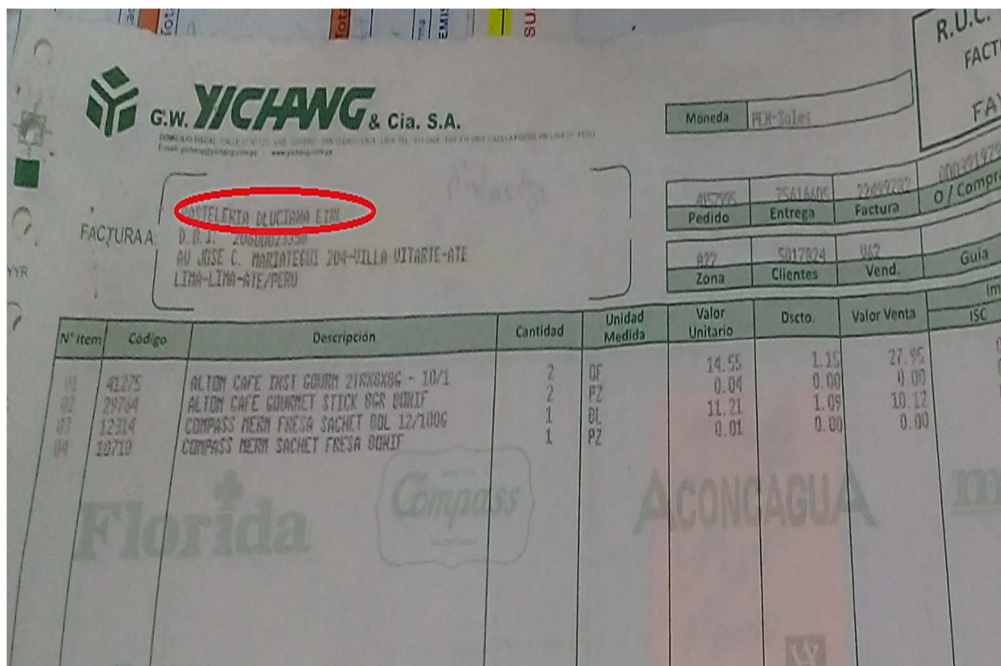



Figura 6. Error en la razón social

Fuente. Pastelería D´ Luciano EIRL

- b) Estos documentos son enviados primero a la dueña de la empresa junto con el dinero para contrastar la documentación con el efectivo, y posteriormente pasa a contabilidad donde es el área que se percata de todos estos pormenores. Ahora la documentación demora en llegar a contabilidad, aproximadamente una semana después.
- c) La caja registradora tiene dos turnos: mañana y tarde, cierran el primer turno con un parte diario y el cuadro parcial de la caja registradora computarizada. A veces los saldos que se consignan no concuerdan con el dinero entregado. Por ejemplo: En este parte diario el saldo de efectivo es S/ 510.00, tiene la firma de la tesorera que avala que recibió este monto.

Tortas  Pastelería
Marcela
CABANITA

FECHA 03/05/18
 PARTE DIARIO Serie 0001 N° 004072

INGRESO		
FACTURAS	_____	S/ _____
BOLETAS	_____	S/ _____
GUIA REMISION	_____	S/ _____
WINCHA	_____	S/ _____
OTROS	_____	S/ _____
TOTAL INGRESO		S/ _____
EGRESO		
FACTURAS	_____	S/ _____
BOLETAS	_____	S/ _____
CAJA EGRESO	_____	S/ _____
OTROS	Lección (Factura extraviada) Receptor	S/ 1210.50
TOTAL EGRESO		S/ _____
RESUMEN		
TOTAL INGRESO	_____	S/ _____
TOTAL EGRESO	_____	S/ _____
SALDO	_____	S/ 510
EFFECTIVO	_____	S/ 510

FIRMA CAJERA Tairs FIRMA DEL QUE RECIBO [Firma]

Figura 7. Parte diario, factura extraviada, firma de la tesorera

Fuente. Pastelería D' Luciano EIRL

Pero en el cuadro parcial de la caja registradora computarizada correspondiente al primer turno, figura como total efectivo caja S/551.30. Por lo tanto existe un faltante de S/41.30. Este faltante se le descuenta de su sueldo a la cajera. Por otro lado la factura extraviada que figura en

su parte diario fue cancelada con el dinero de la caja, pero no tiene sustento ya que se extravió el documento; lo que origina una contingencia tributaria.

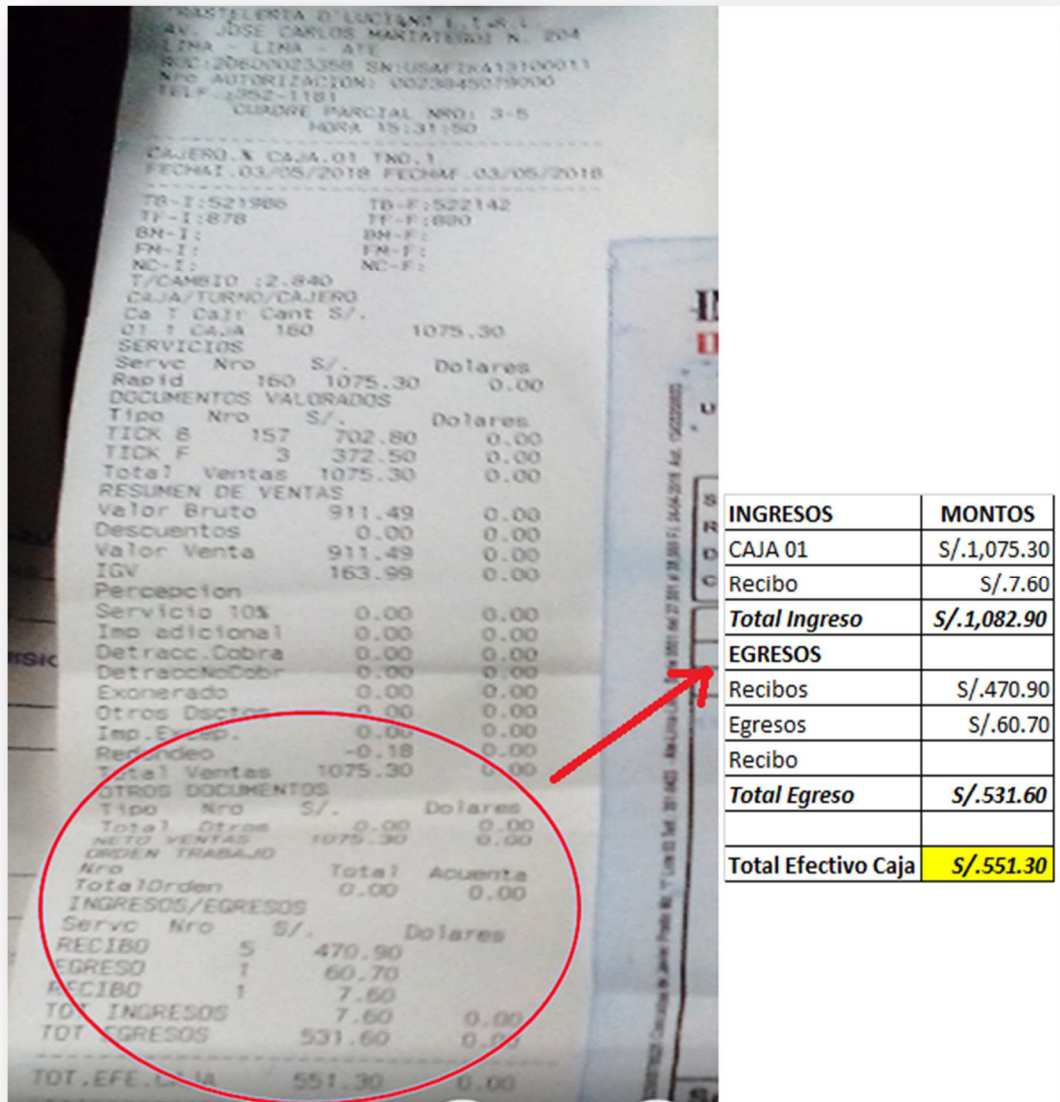


Figura 8. Cuadre parcial de la caja registradora

Fuente. Pastelería D´ Luciano EIRL

A esto se le adiciona que llegan facturas de meses anteriores y que no fueron registrados en contabilidad en su momento, todo esto repercute de forma negativa por ejemplo al solicitar insumos a los proveedores, ya que al no tener información real se desconoce lo que la pastelería requiere en materia de insumos.

Cuenta (*)	Descripcion	Mon	TC	Extranjero	Debe	Haber	Td	Documento	R.U.C (*)
101101	Caja - Dinero Efectivo	SI	0.000	0.00	128,867.46				
104101	Cuenta Corriente Banco BBVA Continer	SI	0.000	0.00	21.96				
162901	Reclamaciones a terceros - Otras	SI	0.000	0.00	164.20			01 F002-05732	20100059237
211101	Productos manufacturados	SI	0.000	0.00	154.28			01 F002-05732	20100059237
333111	Maq. Horno Electrico - Costo	SI	0.000	0.00		0.02			
333113	Maq. y Eq. de Explotacion-Costo Rebanadora	SI	0.000	0.00	1,694.07				
335211	Enseres - Refresquera 01 Tolla Costo	SI	0.000	0.00	11,011.71				
336111	Equipo para procesamiento de información (I)	SI	0.000	0.00	4,578.60				
336113	Equipo para procesamiento de información (I)	SI	0.000	0.00	8,936.72				
									3,191.93

Debe: 856,577.41 Haber: 656,577.41 DIFERENCIA: 0.00

Extranjero: 0.00

Figura 9. Registro de las operaciones en el software contable

Fuente. Pastelería D' Luciano EIRL

- d) Por el lado en el almacén de insumos, los inventarios se realizan una vez por semana, pero no se cuenta con un kardex propiamente dicho, ni tampoco se tiene una plataforma informática que registre los movimientos de inventario.



Figura 10. Almacén de insumos

Fuente. Pastelería D' Luciano EIRL

Todo este problema generalizado, converge en una inadecuada toma de decisiones debido a que no se cuenta con información verídica y exacta.

- e) Esta propuesta permitirá un correcto funcionamiento de sus operaciones, minimizará los riesgos existentes y contribuya al mejoramiento y optimización de los procedimientos establecidos de la entidad. Un Sistema de control interno que permita proteger los activos de la empresa contra despilfarro, fraude o ineficiencia, que asegure la exactitud y confiabilidad en los datos contables y operacionales, que permita el estricto cumplimiento de las políticas trazadas por la compañía, y que contribuya a la preparación de estados financieros que reflejen la información lo más exacta y real posible.

PASTELERIA D' LUCIANO EIRL BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2017 (En Soles)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DEL EFECTIVO	S/. 128,890.00	TRIB. Y APORTES SIST.PENS. Y SALUD POR PAGAR	S/. 8,889.00
CUENTAS POR COBRAR DIV. TERCEROS	S/. 164.00	REMUNERACIONES Y PARTICIPACIONES POR PAGAR	S/. 5,513.00
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	S/. 7,785.00	CUENTAS POR PAGAR COMERCIAL -TERCEROS	S/. 94,179.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/. 136,839.00	TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/. 108,581.00
ACTIVOS NO CORRIENTE		PATRIMONIO	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO (NETO)	S/. 101,562.00	CAPITAL SOCIAL	S/. 500.00
		RESULTADOS ACUMULADOS	S/. 56,337.00
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	S/. 72,983.00
		TOTAL PATRIMONIO	S/. 129,820.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/. 101,562.00		
TOTAL DE ACTIVOS	S/. 238,401.00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 238,401.00

Figura 11. Balance General del año 2017

Fuente. Pastelería D' Luciano EIRL

5.2. Lineamientos de la propuesta

5.2.1. Lineamientos para mejorar el ambiente de control

Se reformulan las políticas en torno a la información financiera de distintas áreas con la finalidad de mantener un eficiente control en cuanto al manejo de saldos y todo lo relacionado con el área contable.

Políticas y procedimientos para el área de caja

- a) El área de caja debe ser un lugar restringido y solo deben tener acceso las personas involucradas directamente con esta área.
- b) El área de caja debe tener el lugar de trabajo de forma ordenada.
- c) El faltante de caja injustificado debe ser descontado del sueldo del personal del área de caja a cargo.
- d) Las recaudaciones deben ser depositadas al siguiente día en el banco.

- e) Las facturas elaboradas a nombre de los clientes deben contener todos los datos exigidos según la ley respectiva.
- f) Todo valor recaudado debe tener un documento de soporte, este mismo debe ser entregado al área de contabilidad en el tiempo que se establezca.
- g) Los errores deben ser comunicados de manera oportuna al jefe de caja.
- h) Los trabajadores del área de caja, almacén, y los involucrados de diferentes áreas de la Pastelería D' Luciano EIRL deben proceder en sus operaciones de acuerdo a lo establecido en las políticas y procedimientos propuestos.
- i) Reorganizar adecuadamente el sistema de control para la emisión de facturas y boletas correctamente llenadas, para evitar contratiempos en la entrega de declaraciones mensuales a la SUNAT.

5.2.2. Lineamientos para mejorar la evaluación de riesgos

Se realiza la evaluación con la finalidad de mitigar un riesgo o varios riesgos mediante una matriz de evaluación del control interno para el área de caja.

Para esto, la gerente y jefes de cada área deben crear un plan de contingencia que sea de conocimiento general. Así mismo, documentar información relevante que sea colocado en la “nube” de generarse alguna pérdida se podrá recuperar gracias a ella.

Actividades para aminorar riesgos.

- a) Registro de documentos en una sola carpeta diferenciados por meses y años de contabilidad, presentando la información histórica de la empresa y con acceso trimestral para la corroboración de datos financieros para la toma de decisiones.
- b) Control de procesos de producción en base a manejo de hombre/hora para determinar los cuellos de botellas en la pastelería.
- c) Comunicación diaria entre el encargado de producción y el jefe de tesorería para el apego y control necesario de insumos de acorde a la demanda del mercado, sin decisión rigurosa del propietario total de la empresa.

5.2.3. Lineamientos para mejorar las actividades de control

Para minimizar la probabilidad de ocurrencia y los efectos negativos para con los objetivos de la pastelería tendrían, si estos llegasen a ocurrir. Cada actividad debe estar supervisada, los cuales deben ser realizados permanentemente por las personas encargadas a darle seguimiento a dichas actividades dentro de cada área. Por ello se debe efectuar lo siguiente:

- a) Se debe realizar un seguimiento y revisión por parte del jefe del área de contabilidad con sus trabajadores en relación a las diversas funciones o actividades realizadas.
- b) El jefe de área de caja debe comprobar que las transacciones en cuanto a su totalidad, exactitud, y la autorización pertinente tales como las aprobaciones, los cotejos, los recálculos, y el análisis de consistencia.

- c) Se debe realizar un control exhaustivo del inventario de insumos, dos veces por semana, y cotejarlo con una lista de productos actualizada.
- d) Se debe realizar el control físico del patrimonio tales como los arqueos de caja, las conciliaciones bancarias y recuentos.
- e) Se debe de realizar una estructuración de la producción trimestralmente para categorizar adecuadamente la demanda estacional y diferenciarse de la competencia a través del uso adecuado de los recursos de la empresa manejados por tesorería.
- f) Contratar un encargado de supervisión que promueva el control de insumos y producción semanal, para así evitar demoras y procesos más engorrosos.

5.3.4. Lineamientos para mejorar la información y comunicación

Para que las áreas actúen con mayor eficiencia en la empresa, esta debe estar en constante comunicación con el área contable y tesorería para que exista una sinergia entre las áreas. Para ello se debe considerar lo siguiente:

- a) Se debe realizar capacitaciones constantes a los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa para un eficiente proceso de efectivo, almacén, compras, entre otros, y para estar a la altura de la información con la que se trabaja.
- b) Se deben identificar y registrar todas las transacciones válidas.

- c) Se debe medir el valor de las transacciones de tal forma que puedan registrar su valor monetario en la información financiera de manera apropiada.
- d) Se debe determinar el periodo de tiempo en que se realizaron las transacciones para poder registrar las transacciones en el ejercicio contable apropiado.
- e) El área de caja debe presentar de forma adecuada las transacciones relacionadas con los estados financieros.
- f) El área de almacén debe consignar todas las entradas y salidas que se realicen de los insumos, y tener un control de los saldos de los insumos.
- g) Contar con un sistema de inventarios para llevar el control debido en el almacén.

5.3.5. Lineamientos para mejorar la supervisión y seguimiento.

Es una responsabilidad importante tanto para la gerencia de la empresa como para los involucrados directamente con el área contable en establecer y mantener de manera continua el control interno. Dentro del monitoreo se incluye si se estaba operando tal como se planeó y que estos se modifican según lo planteado en las condiciones propuestas.

El monitoreo se debe realizar regularmente con la finalidad de asegurar que los controles implantados siguen operando efectivamente, tales como la exactitud y puntualidad en relación a las conciliaciones bancarias.

En el registro de las transacciones por compra o venta, entre otros. En este monitoreo se debe llegar a efectuar un estudio y una evaluación con resultados positivos en torno al control interno de la Pastelería D' Luciano EIRL.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- a) Según el diagnóstico de la situación actual realizado en la Pastelería D' Luciano EIRL, se concluye que el control interno es deficiente porque no existe políticas de control en las diferentes áreas, en caja hay faltantes, extravío de documentos, facturas mal emitidas, mal manejo del almacén, el personal de producción no reporta el consumo de insumos, etc.
- b) Según el análisis realizado del proceso de toma de decisiones en base a la información financiera, existe un manejo deficiente de la toma de decisiones, porque existe poca información verídica y exacta; ya que al no haber políticas de control en las diferentes áreas, la información recabada no será lo más exacta y real posible.
- c) Los lineamientos que se proponen en este informe permitirán mejorar los procesos de la Pastelería D' Luciano E.I.R.L.

Para el ambiente de control se propone políticas y procedimientos para el área de caja, por ejemplo el área de caja debe estar restringido y solo debe tener acceso el personal encargado.

Para la evaluación de riesgos se proponen medidas para aminorar los riesgos, por ejemplo registro de documentos en una sola carpeta, bien organizada, que permita corroborar la información.

Para las actividades de control se propone minimizar la probabilidad de ocurrencia de riesgos innecesarios, a través de revisiones y seguimientos en

cada área por parte de las personas encargadas, por ejemplo se debe realizar un control del inventario de insumos 02 dos veces por semana.

Para la información y comunicación se propone fomentar la comunicación entre el área de contabilidad y tesorería, por ejemplo el área de caja debe presentar en forma adecuada las transacciones que realiza.

Para la mejora de la supervisión y seguimiento se propone que se realicen regularmente con el fin de ver si se están cumpliendo los lineamientos adecuadamente o necesitan ser modificados, por ejemplo en cuanto a las conciliaciones bancarias deben ser registradas oportunamente y con exactitud.

El reforzamiento de los procedimientos realizados por las distintas áreas de la pastelería coadyuvara a una adecuada toma de decisiones.

6.2. Recomendaciones

- a) Aplicar la propuesta de control interno para que las distintas áreas de la empresa, posean un mejor control de todos sus procesos. Todo ello, teniendo en cuenta las condiciones de la problemática que presenta la empresa.
- b) Se recomienda que las decisiones sean evaluadas por más de un administrativo, con la finalidad de constatar diversas opiniones y llegar a un consenso propicio para la empresa.
- c) La selección de personal debería estar basada en el aspecto técnico e intelectual y además en la personalidad y valores del individuo; lo puede ayudar a determinar el personal adecuado para los puestos ofertantes.
- d) Establecer procesos coherentes con las funciones y giros de negocio de la empresa.
- e) Hacer partícipes a los trabajadores en el control interno de la pastelería.
- f) Abastecerse de mecanismos de seguridad que ayude en la vigilancia del correcto uso de las facultades dados a los trabajadores.
- g) Realizar evaluaciones constantes de la ejecución de los procesos de las áreas de la empresa.

REFERENCIAS

- AICPA. (2014). *The importance of internal control in financial reporting and safeguarding plan assets*. Obtenido de https://www.aicpa.org/InterestAreas/EmployeeBenefitPlanAuditQuality/Resources/PlanAdvisories/DownloadableDocuments/Plan_AdvisoryInternalControl-hires.pdf
- Armeh, H. (2010). Decision Making. *12th International Business Research Conference*. Dubai.
- Ayagre,P; Appiah-Gyamerah, I y Nartey,J. (2014). The Effectiveness of Internal Control Systems of Banks. The Case of Ghanaian Banks. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 4(2), 377-389. Obtenido de <http://www.macrothink.org/journal/index.php/ijafr/article/view/6432>
- Cabrera, C. y Ortega, A. (2013). *La efectividad del control interno de las empresas de transporte urbano Transdiaz y Sodetrans S.A.S. De la ciudad de Barranquilla 2013-2*. Bogotá, Colombia: Universidad Libre Seccional Barranquilla. Obtenido de <https://docplayer.es/20558781-La-efectividad-del-control-interno-de-las-empresas-de-transporte-urbano-transdiaz-y-sodetrans-s-a-s-de-la-ciudad-de-barranquilla-2013-2.html>
- Cárdenas, E. (2014). *Los estados financieros y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa PROCOINEEC electricidad de la ciudad de Ambato en el año 2012*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20625/1/T2632i.pdf>

- Carrasco, M. y Farro, C. (2014). *Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios Vanina E.I.R.L.* Chiclayo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/205/1/TL_CarrascoOdarMilagros_FarroEspinoCarla.pdf
- Estupiñán, R. (2015). *Control interno y fraudes. Análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales* (Tercera ed.). ECOE Ediciones.
- Gómez, M. y Gómez, K. (2016). *Diseño de control interno en cuentas por cobrar para la unidad Montessori*. Guayaquil, Ecuador.: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10610/1/TESIS%20%20MJ.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Mexico: Graw Mc Hill. Obtenido de <https://metodologiaecs.wordpress.com/2016/01/31/libro-metodologia-de-la-investigacion-6ta-edicion-sampieri-pdf/>
- Hill, C y Jones, G. (2015). *Administración Estratégica*. México D.F: Cengage Learning.
- López, P. (2015). *Propuesta de un sistema de control interno para mejorar la eficiencia de la recuperación de las ventas aplicado al área de Créditos y Cobranzas de la Empresa GPS SAC, Chiclayo 2014*. Chiclayo, Perú: Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10185/lopez_sp.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mantilla B., S. A. (2008). *Auditoría Financiera de PYMES*. Colombia: Ecoediciones.

- Medina, K. ,. (2014). *Control interno de inventarios y su incidencia en la rentabilidad de las empresas comerciales del Régimen General del Distrito de San Vicente-Cañete*. Callao, Perú: Universidad Nacional del Callao. Obtenido de http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/UNAC/1771/Katherinebeatriz_Tesis_T%C3%ADtuloprofesional_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Parodi, C. (21 de Marzo de 2017). *Entorno económico y decisiones empresariales*. Obtenido de Perú 21: <https://peru21.pe/opinion/carlos-parodi-entorno-economico-decisiones-empresariales-69764>
- Posso, J. (2014). *Diseño de un modelo de control interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros ecoturísticos nativos, activos eco hotel La Cocotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera*. Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2130/1/TESIS%20CONTROL%20INTERNO-PRESENTACION%20FINAL.pdf>
- Ramírez, Y. y Amaya, R. (2016). *La aplicación del costeo variable sobre el costeo absorbente, para una mejor toma de decisiones en la empresa cerámicos Lambayeque SAC de la ciudad de Chiclayo, periodo 2015*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/787/1/TL_AmayaPairazamanRoxana_RamirezFernandezYeny.pdf
- Ramos, Y. (2016). *Evaluación sobre Herramientas de control interno, Para la implementación de procesos de control en empresas del sector privado como instrumentos de mejoramiento en gestión empresarial*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar de Nueva Granada. Obtenido de

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15943/3/RAMOS%20VARGAS%20YOLANDA%202017.pdf>

Reina, C. y Valera, C. (2009). *Santa Biblia: Antiguo y Nuevo Testamento*. Salt Lake City, Utah, Estados Unidos. Obtenido de <https://media.ldscdn.org/pdf/lds-scriptures/holy-bible/holy-bible-spa.pdf>

Rueda, C. (2013). *Toma de decisiones en situación de certeza, riesgo e incertidumbre*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31618/Toma%20de%20decisiones%20en%20situaci%C3%B3n%20de%20certeza%2C%20riesgo%20e%20incertidumbre%20V4.pdf?sequence=5>

Salazar, L. (2014). *El control interno: Herramienta indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la gerencia Pública de Hoy*. Pontificia Universidad Católica del Perú , Lima.

Urbina, J. (2015). *Evaluación del control interno de cuentas por cobrar de la facultad de ciencias económicas, en el periodo 2013-2014*. Managua, Nicaragua: Universidad Autónoma de Nicaragua. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/2748/1/16960.pdf>

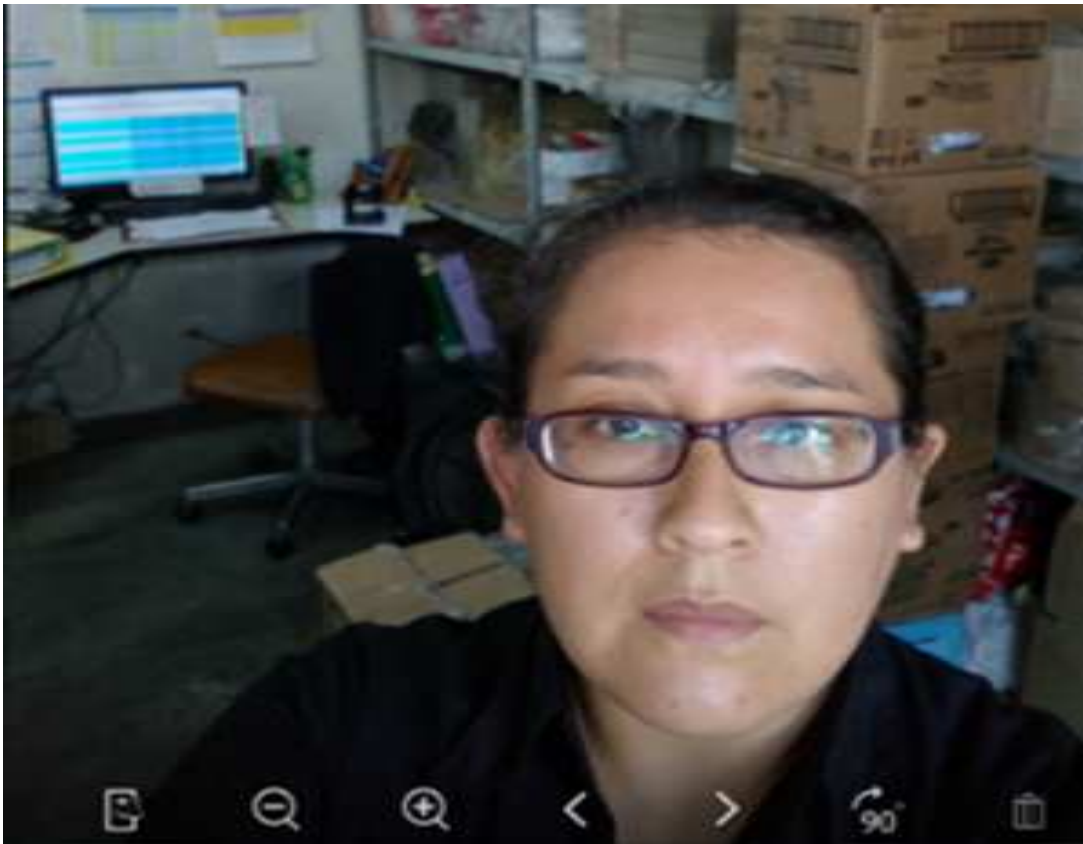
Velarde, P. y Marcos, D. (26 de Setiembre de 2017). *Cuatro decisiones en las que ningún empresario debería equivocarse*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/cuatro-decisiones-ningun-empresario-deberia-equivocarse/>

White, E. G. (1970). *Consejos sobre Mayordomía Cristiana*. New York: Pacific Press Publishing.

Yautibug, H. (2014). *El análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Maderas Guerrero del cantón Ambato*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20547/1/T2554i.pdf>

Anexos

Anexo 1. En la oficina de contabilidad



Anexo 2. En la caja de la pastelería.

