

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES**



**Diseño de un sistema de control interno para el proceso de abastecimiento de materiales y equipos que contribuya al desempeño financiero de la empresa Galán Ingenieros S.A.C.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL GRADO DE BACHILLER EN CONTABILIDAD**

**AUTORES**

Alvarado Ramos, Leonardo Gonzalo

Canorio Zaquinaula, Melissa Alexandra

**ASESOR**

Diaz Becerra, Oscar Alfredo

2020

## **RESUMEN**

El presente Proyecto de Aplicación tiene como finalidad presentar la estructura de la investigación, la cual está orientada al logro de los objetivos planteados. El objetivo principal del presente estudio es diseñar un sistema de control interno para el proceso de abastecimiento de materiales y equipos que contribuya con la mejora del desempeño financiero de la empresa Galán Ingenieros S.A.C. La justificación de esta investigación consiste en demostrar la importancia de un adecuado sistema de control interno en las organizaciones sin distinción del giro del negocio ni tamaño de la estructura organizacional, por lo que esta investigación aplica el control interno en una empresa del rubro construcción perteneciente al Régimen Mype para evaluar el impacto en su desempeño financiero. La metodología de esta investigación es del tipo cualitativa debido a que analiza la información recolectada mediante entrevistas, cuestionarios y documentación financiera de la empresa que es objeto de estudio. Asimismo, se analiza el modelo COSO que servirá como base para el diseño del sistema de control interno.

## **ABSTRACT**

The purpose of this Application Project is to present the structure of the research, which is aimed at achieving the stated objectives. The main objective of this study is to design an internal control system for the supply process of materials and equipment that contributes to improving the financial performance of the company Galán Ingenieros S.A.C. The justification for this research consists in demonstrating the importance of an adequate internal control system in organizations without distinction of the business line or size of the organizational structure, so this research applies internal control in a construction company in the Mype scheme to evaluate its impact on your financial performance. The methodology of this research is of the qualitative type because it analyzes the information collected through interviews, questionnaires and financial documentation of the company that is the object of study. Likewise, the COSO model that will serve as the basis for the design of the internal control system is analyzed.

## Contenido

1. Planteamiento del proyecto	5
1.1. Diagnóstico situacional	5
1.1.1. Descripción del sector	5
1.1.2. Descripción de la empresa	7
1.1.3. Productos y servicios que comercializa	9
1.1.4. Lugares donde brinda sus servicios	11
1.1.5. Principales clientes, proveedores y competidores	11
1.1.6. Valores, Misión y Visión	14
1.1.7. Estructura Organizacional	15
1.1.8. Manuales de procedimiento y recursos humanos	17
1.1.9. Descripción del proceso del Área de Logística	17
1.2 Problemática identificada	20
1.2.1. Problema principal	20
1.2.2. Problemas específicos	20
1.3. Justificación del proyecto	20
1.4. Objetivos	21
1.4.1. Objetivo general	22
1.4.2. Objetivos específicos	22
1.5. Alcances y limitaciones	22
1.5.1. Alcances	22
1.5.2. Limitaciones	23
2. Marco teórico	23
2.1. Antecedentes de investigación	23
2.2. Bases teóricas	28
2.2.1. Control interno	28
2.2.2. Sistema de Control Interno	32
2.2.3. Modelos de control interno	33
2.2.4. Fundamentos de administración financiera	41
2.2.5. Gestión de inventarios y equipos	55
2.2.6. Gestión de riesgos	58
3. Metodología de la investigación	63
3.1. Tipo de investigación	64
3.2. Población y muestra	64
3.3. Recolección de datos	65
3.4. Diseño de instrumentos	65
3.5. Procesamiento y análisis de los datos	65

4. Estructura tentativa del informe	66
5. Administración del proyecto de aplicación	67
5.1. Cronograma de actividades	67
Bibliografía	68
Anexo N° 1: Matriz de consistencia	75



# **Diseño de un sistema de control interno para el proceso de abastecimiento de materiales y equipos que contribuya al desempeño financiero de la empresa Galán Ingenieros S.A.C.**

## **1. Planteamiento del proyecto**

El propósito de esta sección es contextualizar el problema de investigación que será desarrollado en el presente proyecto de aplicación. En primer lugar, se expone el diagnóstico situacional, el cual consiste en la descripción de la situación de la empresa y los factores que inciden en el proceso que será objeto de estudio. En segundo lugar, se plantean los problemas de investigación generales y específicos que serán analizados. En tercer lugar, se justifica la importancia de desarrollar este trabajo de investigación. En cuarto lugar, se establecen los objetivos del proyecto y, por último, se determinan los alcances y limitaciones del trabajo de investigación.

### **1.1. Diagnóstico situacional**

El proyecto de aplicación se desarrolla sobre el caso particular de la empresa Galán Ingenieros S.A.C., la cual desarrolla sus actividades en el sector construcción. Por ello, a continuación, se contextualiza la situación del rubro y se expone la información relevante de la empresa, la cual ha sido recopilada del Gerente y su página web, además de fuentes académicas.

#### **1.1.1. Descripción del sector**

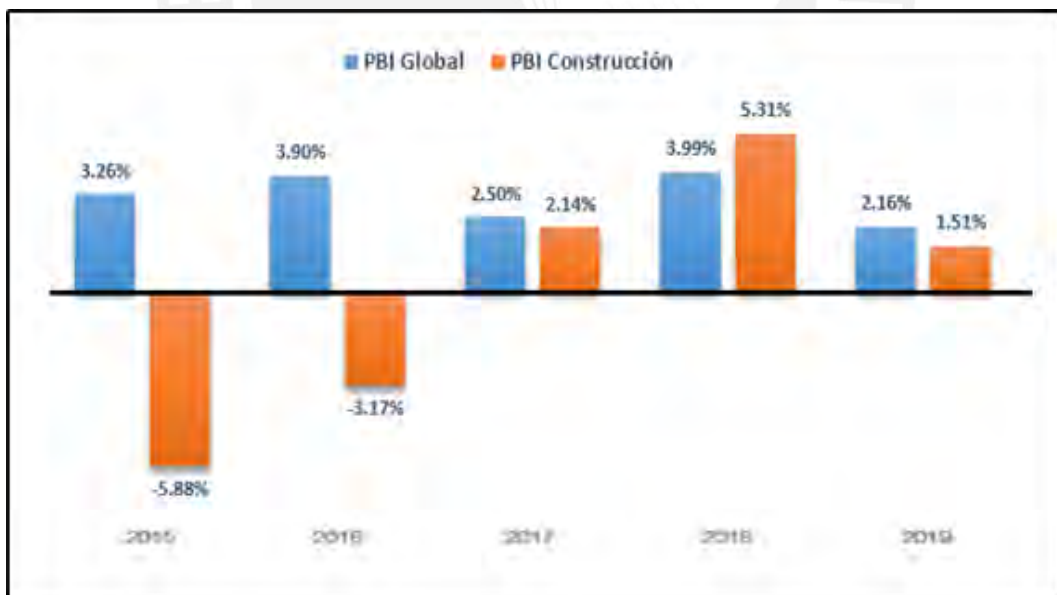
El dinamismo en la economía peruana es producido por diversos sectores, uno de ellos es el de la construcción. “El sector construcción es un motor de la economía, reacciona de manera inmediata con el comportamiento del crecimiento del país, es gran generador de empleo y tiene una importante inversión privada y pública” (Palomino, Hennings y Echevarría, 2017, p.97). Asimismo, el desarrollo de este sector es afectado positivamente por la situación política, financiera y social del país. En este sentido, “la mayor participación por parte del estado, empresa privada, acompañado de las facilidades financieras e incremento del poder adquisitivo de los peruanos ha permitido incrementar la demanda real de viviendas, fomentando una necesidad de crecimiento del sector construcción” (Cordano, Valcárcel, Cancho y Chavez, 2015 p.40).

Con el objetivo de analizar el comportamiento del sector en que está inmerso Galán Ingenieros S.A.C, se presenta el gráfico N° 1 donde se detalla la fluctuación del Producto Bruto Interno (PBI) durante los últimos cinco años. Rivera (2017) señala que “el producto bruto interno (PBI) de un país es el valor total de todos los bienes y servicios finales producidos para el mercado durante un periodo de tiempo determinado y dentro de las fronteras del país” (p.120).

Como se puede apreciar en el gráfico, durante los últimos cinco años, el PBI de la construcción ha presentado una tendencia positiva, ya que pasó de -5.88% en el 2015 a +1.51% en el 2019. Durante este periodo, el PBI llegó a un máximo de +5.31% en el año 2018; no obstante, al año siguiente disminuyó a +1.51% en el 2019. Esta contracción del sector construcción se explica por dos motivos: la caída de las obras públicas y privadas, y la disminución en el consumo del cemento desde junio de 2019 (Cámara Peruana de la Construcción, 2020).

Gráfico N° 1

Variación del PBI Global y PBI Construcción



Fuente: Cámara Peruana de la Construcción (2020)

En la figura N° 1 se presenta el análisis FODA del sector construcción con el propósito de contextualizar la situación. Respecto a los factores internos del sector, en el análisis se observa que las principales fortalezas son la imagen positiva de este rubro en el país, la alta demanda en autoconstrucción y

proyectos inmobiliarios, además de que los flujos de inversiones han permanecido constantes a pesar de algunos escenarios de crisis. En contraste, sus principales debilidades son la normativa desactualizada, limitada oferta laboral de personal obrero capacitado y la subcontratación que puede generar situaciones de informalidad.

Por otro lado, respecto a los factores externos del sector, las principales oportunidades son la tecnología alternativa y no convencional para el diseño y construcción, además del crecimiento sostenido de la economía nacional y del empleo que repercuten en la productividad del sector. Sin embargo, las principales amenazas son el aumento de precios de las materias primas de construcción y la deficiencia del gobierno en la gestión de obras públicas.

Figura N° 1

*Análisis FODA del Sector Construcción en el Perú*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen positiva del sector</li> <li>- Alta demanda en autoconstrucción y proyectos inmobiliarios</li> <li>- Inversiones permanentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperación técnica y disponibilidad de recursos financieros</li> <li>- Crecimiento sostenido de la economía y del sector</li> <li>- Proceso de modernización y descentralización del Estado.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa desactualizada</li> <li>- Limitada capacitación de la fuerza laboral</li> <li>- Presencia de subcontratación proclive a la informalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de los precios de materiales de construcción</li> <li>- Violencia en las obras</li> <li>- Deficiente gestión de obras públicas por parte de instancias del gobierno</li> </ul>

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2014)

Elaboración propia

### 1.1.2. Descripción de la empresa

Galán Ingenieros S.A.C. es una pequeña empresa que desempeña sus actividades en el rubro de construcción - CIU 7110. Esta comenzó sus actividades a partir del 23 de setiembre de 2016 como una Sociedad Anónima Cerrada conformada por los hermanos Danny Jean Galán Tirapo y Dean Paul Galán Tirapo con porcentajes de participación de 85% y 15% respectivamente.

La idea original del socio mayoritario para la constitución de esta empresa fue brindar servicios de infraestructura e ingeniería exclusivamente en los ámbitos público y privado debido a su profesión de Ingeniero civil. Sin embargo, esta idea fue modificada con el objetivo de brindar servicios de ingeniería mecatrónica y electrónica en el mediano o largo plazo, las cuales son profesiones que ejercen el segundo socio y el hermano menor de estos, respectivamente. En este sentido, acordaron constituir la empresa como Galán Ingenieros S.A.C., un nombre que no restringe la concepción de esta empresa solo al rubro construcción para brindar servicios de mecatrónica y electrónica en el futuro sin tener que recurrir al cambio de nombre de la empresa por no hacer alusión a los giros del negocio.

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) “es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio” (Ramírez, 2009, p.55). Por ello, con la finalidad de conocer mejor los factores internos y externos que impactan en la compañía, se presenta el análisis FODA de la empresa Galán Ingenieros S.A.C. en la figura N° 2.

Respecto a los factores internos, las principales fortalezas son la calidad del producto y la actualización en programas tecnológicos, los cuales consisten en la capacidad operativa para entregar proyectos terminados en óptimas condiciones y tener actualizaciones constantes en temas de tecnología sobre métodos y uso de recursos en construcción. Asimismo, entre las principales debilidades de la organización están la centralización de la toma de decisiones y el limitado recurso humano capacitado para el cargo de obrero, ya que el Gerente General es quien decide finalmente sobre todas las situaciones en la empresa y la oferta de personal obrero es mucho menor a su demanda en el mercado, por lo que la empresa debe trabajar con los disponibles, aunque no tengan la experiencia deseable en algunos casos.

Por otro lado, respecto a los factores externos, una de las oportunidades que destaca son la ampliación de la cartera de clientes, ya que el número de



encargos aumentó constantemente desde su inicio de actividades a la fecha. Asimismo, la segunda oportunidad resaltante es la estabilidad del sector construcción puesto que ha mantenido los precios y condiciones normales a pesar de los efectos de la pandemia en el país. Adicionalmente, la principal amenaza que enfrenta la empresa es el incremento salarial anual que no va acorde con el incremento de los precios de mercado de los servicios de construcción, lo cual se agrava frente a la oferta de personal obrero menor a su demanda.

Figura N° 2

*Análisis FODA de Galán Ingenieros S.A.C.*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad del servicio y producto terminado</li> <li>- Índices financieros acorde con el mercado</li> <li>- Actualización en programas tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplia gama de potenciales clientes</li> <li>- Estabilidad en el rubro construcción</li> <li>- Alianzas estratégicas</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralización de toma de decisiones</li> <li>- Limitado nivel de recurso humano capacitado en obra</li> <li>- Carencia de procedimientos y políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto nivel de informalidad en el rubro</li> <li>- Elementos prefabricados que reducen mano de obra</li> <li>- Situación económica actual (COVID 19)</li> </ul>

Fuente: Gerente de Galán Ingenieros S.A.C.

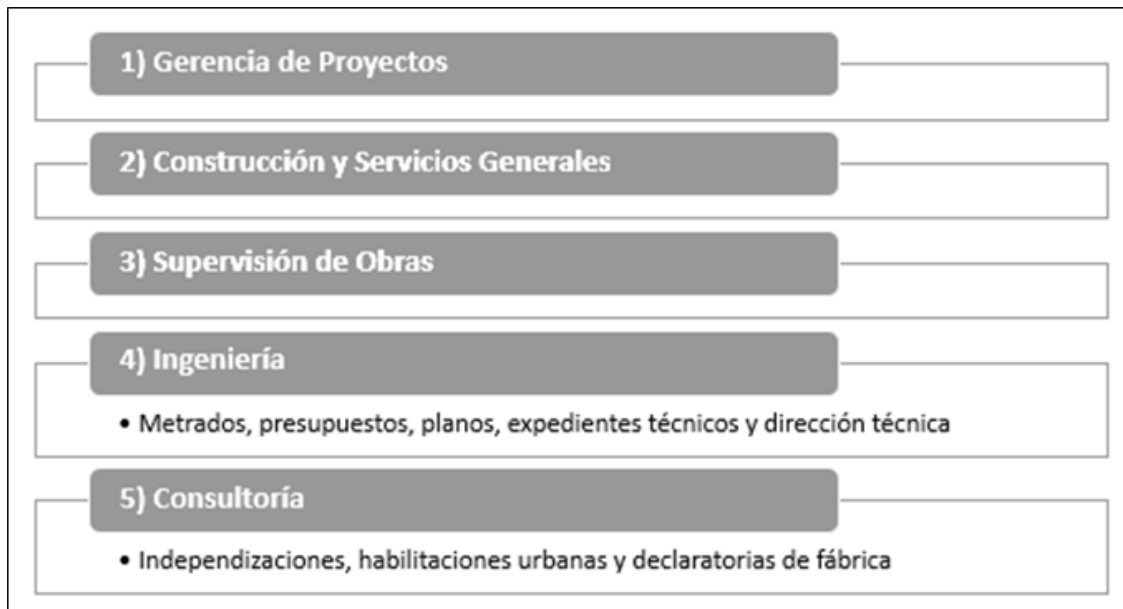
Elaboración propia

### 1.1.3. Productos y servicios que comercializa

La empresa planteó inicialmente la creación de cinco líneas de negocio, las cuales se presentan en la figura N° 3:

Figura N° 3

*Líneas de negocio potenciales*



Fuente: Galán Ingenieros S.A.C.

Elaboración propia

No obstante, aunque se tengan los conocimientos y herramientas necesarios para desempeñarse eficazmente en todas las líneas de negocio, existen factores determinantes para el progreso del negocio como una red de contactos adecuada y la confianza del cliente para todas las actividades de la empresa. Por ello, decidieron concentrar sus esfuerzos en impulsar tres líneas de negocio inicialmente: Ingeniería, Consultoría y Construcción - Servicios Generales.

Por un lado, se visualizó primero al rubro Ingeniería y Consultoría como una línea de negocio secundaria debido a que generaría una rentabilidad modesta, pero constante durante los primeros años de formación de la empresa. Así, la sección de ingeniería consiste en realizar presupuestos, planos, expedientes técnicos y dirección técnica para obras de construcción, mientras que la sección de consultoría consiste en realizar independizaciones, habilitaciones urbanas y declaratorias de fábrica.

Por otro lado, el rubro de Construcción y Servicios Generales se considera la línea de negocios principal, ya que genera una rentabilidad altamente

significativa y una fuente de ingresos importante para la liquidez de la empresa, lo cual también les permitió empezar a aparecer en el sistema financiero y bancario buscando líneas de crédito y préstamos. Así, esta línea de negocio se divide en dos partes y se brindan los servicios que se detallan en la figura N° 4.

Figura N°4

*Líneas de negocio en ejecución*

Construcción	Servicios Generales
<input type="checkbox"/> Edificaciones: Residenciales, comerciales, educativas y esparcimiento	<input type="checkbox"/> Implementación y remodelación de oficinas y locales comerciales
<input type="checkbox"/> Viales: Pistas, veredas, pavimentaciones, caminos rurales y puentes	<input type="checkbox"/> Servicios de acabados en drywall, pintura, enchape, albañilería y melamine
<input type="checkbox"/> Saneamiento: Redes de agua y desagüe, cisternas, cámaras de bombeo, sistemas de drenaje y conexiones domiciliarias	<input type="checkbox"/> Instalaciones: Sanitarias, Eléctricas, ACI y Aire acondicionado
	<input type="checkbox"/> Servicio de Post Venta

Fuente: Galán Ingenieros S.A.C.

Elaboración propia

#### 1.1.4. Lugares donde brinda sus servicios

La empresa cuenta con una oficina administrativa ubicada en el Jirón Manuel de Lara 128, urbanización Villa Sol 1ra etapa, Los Olivos, Lima. Sin embargo, debido a que el giro del negocio es la construcción, el personal de campo labora en diferentes distritos que corresponden a las obras en curso dentro de Lima y Callao, tales como San Miguel, Villa María del Triunfo, Bellavista, Chorrillos y Lince.

#### 1.1.5. Principales clientes, proveedores y competidores

Es importante identificar a sus principales clientes para conocer su presencia en el mercado nacional y el tipo de entidades con las que se relaciona. Por ello, en la tabla N° 1, se presentan sus principales clientes desde su inicio de actividades, además del producto o servicio que estos solicitan, los cuales son

enchapes, remodelaciones, instalaciones y obras de construcción principalmente.

Tabla N° 1

*Principales Clientes*

EMPRESA	SERVICIO
Fase Dos S.A.C.	Demolición de muros existentes
OACC Investment Trust S.A.C.	Instalación de Ladrillo Blanco
Desarrollo y Gerencia de Proyectos S.A.C.	Servicio de Tabiquería Sílico Calcáreo
A y A Edificaciones S.A.C.	Instalación de Tabiquería Sílico Calcáreo
Ingeniería de la Construcción S.A.C.	Mano de Obra Muro King lock
Edifica Constructores S.A.C.	Edificación
Soluciones Específicas S.A.C.	Edificación
Inversiones Minka S.A.C.	Dirección técnica de la obra, ampliación y remodelación
Wescon Ingeniería y Construcción S.A.C.	Suministros e instalaciones de ladrillo sílico-calcáreo y tarrajeo de fachadas
PC Santa Clara S.R.L.	Enchapes
Constructores Interamericanos S.A.C.	Enchapes
Esparq Ciesa Contratistas Generales S.A.C.	Enchapes
Fase Dos S.A.C.	Suministro e instalación de ladrillo calcáreo, tarrajeo de fachadas con andamios colgantes, albañilería, revoques y enchapes
Supermercados Peruanos S.A.	Suministro e instalación de drywall

Fuente: Gerente de Galán Ingenieros S.A.C.

Elaboración Propia

Por otro lado, en la tabla N° 2, se presentan los principales proveedores de la empresa desde el inicio de sus actividades y el tipo de compras y servicios solicitados a estos.

Tabla N° 2

*Principales Proveedores*

EMPRESA	SERVICIO
Compañía Minera Luren	Ladrillo sílico-calcáreo
Hinostroza Moreano Ricardo Renzo	Acero y reglas de aluminio
Barzola Rosas Carlo André	Materiales de construcción y Equipo de protección personal
Segind P&J E.I.R.L.	Equipo de protección personal
Sky Paint and Cleand E.I.R.L.	Alquiler de andamios colgantes
Sodimac Perú S.A.C.	Equipos de construcción
Policlínico Centmed E.I.R.L.	Exámenes médicos

Fuente: Gerente de Galán Ingenieros S.A.C.

Elaboración Propia

Es importante conocer a los principales proveedores con el objetivo de saber quiénes son los encargados de proporcionar los materiales necesarios para que la empresa brinde un servicio de calidad y, de esta forma, identificar con quiénes interactúan constantemente.

Finalmente, la empresa ha identificado a sus principales competidores de acuerdo a la línea de negocio que desarrollan. Así, en la Tabla N° 3, se presentan sus competidores, siendo B&R Construcciones Generales E.I.R.L. y Dinave Contratistas S.A.C. los principales.

Tabla N° 3

*Principales Competidores*

LÍNEA DE NEGOCIO	PRINCIPALES COMPETIDORES
Suministro e instalación de ladrillo sílico-calcáreo	B&R Construcciones generales E.I.R.L. Dinave Contratistas S.A.C.
Tarrajéo de fachadas con andamios colgantes	Goyo Corporation and Group E.I.R.L.
Albañilería y revoques	Goyo Corporation and Group E.I.R.L.
Enchapes	Servicios Constructores Pinedo E.I.R.L.

Fuente: Gerente de Galán Ingenieros S.A.C.

Elaboración Propia

### **1.1.6. Valores, Misión y Visión**

Desde el inicio de sus actividades, Galán Ingenieros S.A.C. estableció su objetivo a largo plazo, la forma en que planea lograrlo y los valores que deben reflejarse en las actividades cotidianas por parte de todos los integrantes de la empresa. En este sentido, se formalizaron la misión, visión y los valores a seguir de la empresa, los cuales son los siguientes:

#### **a) Visión**

“Ser reconocidos como la corporación líder en la gestión integral de proyectos y por sus servicios de calidad e innovación en Ingeniería e infraestructura” (Galán Ingenieros S.A.C., 2020).

#### **b) Misión**

“Otorgar a nuestros clientes del sector público y/o privado servicios de calidad, versátiles y confiables en Ingeniería e Infraestructura, a fin de lograr satisfacción y valor a sus proyectos. Somos un grupo humano identificado con valores de compromiso, honestidad e integridad, buscando siempre la mejora continua, respeto a la sociedad y sostenibilidad del medio ambiente, garantizando la rentabilidad de sus accionistas y promoviendo el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores” (Galán Ingenieros S.A.C., 2020).

#### **c) Valores**

Los valores presentes en la cultura organizacional de Galán Ingenieros S.A.C. se presentan en la figura N° 5:

Figura N°5

Valores de Galán Ingenieros S.A.C.

<b>Compromiso</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• “Nos identificamos con nuestros clientes, cumpliendo sus expectativas y generando valor a sus proyectos de la manera más eficiente.”</li></ul>
<b>Integridad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• “Somos un grupo humano que conjuga responsabilidad, ética y disciplina en nuestras labores diarias viéndose reflejado en la calidad de nuestros servicios; así como en las relaciones con nuestros clientes, colaboradores y relaciones internas de nuestra organización.”</li></ul>
<b>Innovación</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• “Estamos comprometidos con el crecimiento de nuestra organización a través de la implementación de nuevas tecnologías, búsqueda constante de conocimientos y desarrollo de nuestras habilidades personales.”</li></ul>
<b>Calidad laboral</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• “La esencia de nuestro trabajo radica en la relación permanente con nuestros colaboradores; es por ello que, buscamos generar un clima de confianza, respeto e identificación con la organización, incentivando su desarrollo profesional y personal; además de lograr objetivos compartidos y consolidar la unión del grupo humano.”</li></ul>
<b>Honestidad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• “Realizamos nuestros servicios con total transparencia siendo consecuentes a través de nuestras acciones.”</li></ul>
<b>Responsabilidad social</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• “Sabemos que nuestra labor contribuye al bienestar de la sociedad; respetamos las leyes, reglamentos y costumbres. A su vez nos ponemos a disposición de la problemática sociocultural y apoyamos actividades para preservar el medio ambiente.”</li></ul>

Fuente: Gerente de Galán Ingenieros S.A.C.

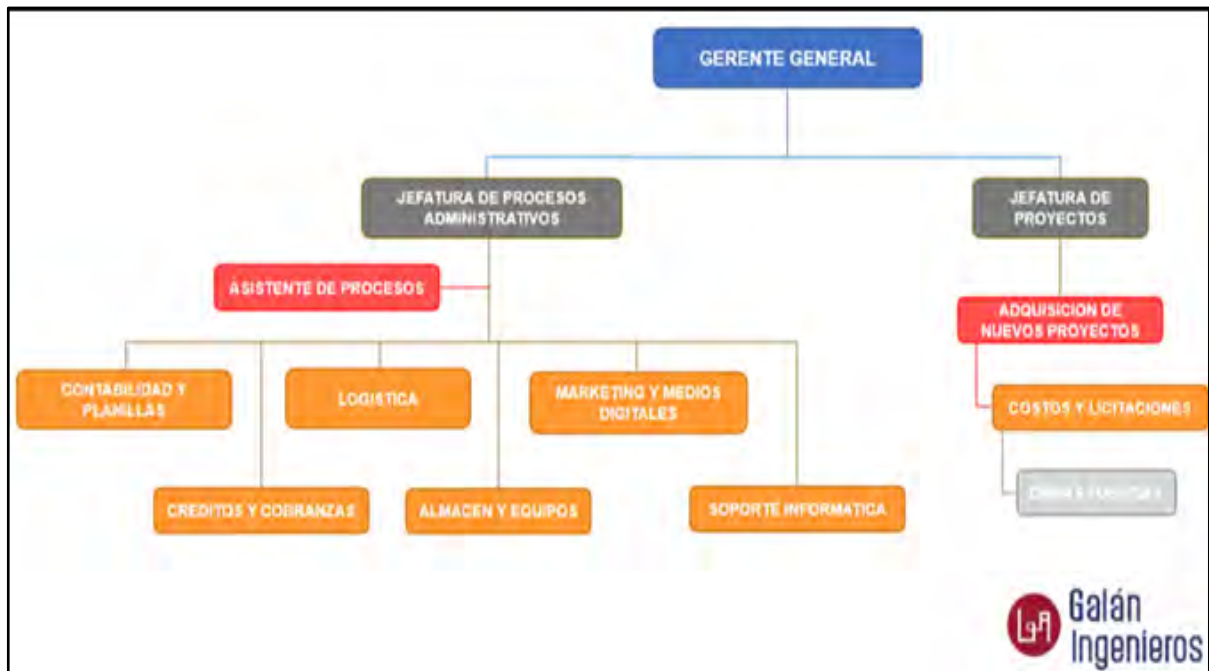
Elaboración Propia

### 1.1.7. Estructura Organizacional

En la figura N° 6 se presenta el organigrama de Galán Ingenieros S.A.C., en el cual se exponen las diferentes áreas en las que se lleva a cabo las actividades administrativas y operativas.

Figura N°6

Organigrama de Galán Ingenieros S.A.C.



Fuente: Gerente de Galán Ingenieros S.A.C.

La gerencia está conformada por un socio y esta se divide en dos jefaturas. Por un lado, la Jefatura de Procesos Administrativos está conformada por las áreas de Contabilidad, encargada de realizar las boletas de remuneraciones, presentación de declaraciones juradas para el pago de tributos y presentación de información financiera a los que corresponda; Créditos y Cobranzas, encargada de gestionar las cobranzas a los clientes y evaluar potenciales créditos que la empresa pueda otorgar o adquirir; Logística, encargada de realizar las compras de lo requerido para las obras y la oficina; Marketing, la cual se encuentra tercerizada y se encarga de habilitar y actualizar información en la página web de la empresa así como en otras páginas de negocios para llegar a ser conocidos por más personas; y Soporte informática; encargada del mantenimiento de los equipos de cómputo (Hardware) y de instalación de Programas o Software, así como de su asesoría para la adquisición de los mismos para la oficina. Cabe señalar que el área de Almacén se encuentra planeado, pero no implementado, por lo que no aparece un encargado específico en el organigrama.



Por otro lado, la Jefatura de Proyectos está encargada de la gestión operativa específicamente y se divide en dos áreas: Obras en ejecución y Adquisición de nuevos proyectos. Primero, el área de Obras en ejecución se encarga de supervisar y gestionar las obras que tiene la empresa en curso, tales como LOOK, HERE, UPTOWN 2, VARELA, SOUL, SAN MIGUEL, VOCE, ANGAMOS y SANTA CRUZ. Segundo, el área de Adquisiciones de nuevos proyectos se encarga de evaluar potenciales clientes y nuevos encargos; por ello, se divide en Costos y licitaciones y Obras públicas.

#### **1.1.8. Manuales de procedimiento y recursos humanos**

La compañía cuenta con manuales de funciones y procedimientos para el área de logística y las actividades operativas directamente relacionadas con las obras; sin embargo, las demás áreas no cuentan con un manual formal sobre las responsabilidades y actividades que los trabajadores implicados deben realizar. En relación con el proyecto de aplicación, se describirán las principales funciones y procedimientos que afectan el abastecimiento de materiales y equipos más adelante.

Asimismo, respecto a los recursos humanos, la empresa cuenta con veinticinco personas, de las cuales una ocupa la plana gerencial, dos personas están encargadas de la jefatura y el resto son trabajadores que cumplen actividades operativas y de apoyo en sus unidades respectivas. Por otro lado, el personal obrero de todas las obras en curso ha sido entre noventa y ciento cuarenta en los últimos tres meses. La política de la empresa respecto al pago de remuneraciones es mensual para los responsables de labores administrativas, mientras que los obreros reciben sus remuneraciones semanalmente debido a que así funciona el rubro de construcción. Finalmente, la política de la empresa para el personal obrero es contratar mediante solicitudes de personal a su red de contactos.

#### **1.1.9. Descripción del proceso del Área de Logística**

El proyecto de aplicación se enfocará en el proceso de abastecimiento de materiales y equipos en la empresa Galán Ingenieros S.A.C., el cual está a cargo

del Área de Logística, debido a que es donde se generan los problemas que afectan negativamente el desempeño financiero de la empresa. Este proceso se inicia con la orden de requerimiento solicitada por personal en las obras; luego, se evalúan proveedores; seguidamente, se programan las compras de acuerdo a la urgencia y capacidad del transporte contratado; y finalmente, se entregan los materiales y equipos en las obras correspondientes.

En el caso de la generación de orden de requerimiento, la empresa cuenta con formatos estandarizados para generar las solicitudes de pedidos de material y suministros. Estos son elaborados semanalmente por los supervisores de obra según las necesidades del personal obrero. Asimismo, la empresa aplica controles de revisiones constantes a los requerimientos de todas las obras para asegurarse de que cumpla con todos los requisitos necesarios para su aprobación y posterior compra mediante el visto bueno de los encargados en la línea jerárquica.

Respecto a la evaluación de proveedores, el área de logística se encarga de designar al proveedor de acuerdo a los requerimientos de obra. Para ello, la empresa cuenta con una base de datos de proveedores recurrentes; sin embargo, cuando no se tiene al proveedor necesario dentro de este detalle, se realiza un estudio de mercado con una cantidad mínima de dos cotizaciones del equipo, material o servicio requerido, además de verificar el cumplimiento de las especificaciones técnicas solicitadas.

Una vez seleccionado el proveedor, se elabora un programa de compras y posterior entrega priorizando los requerimientos iniciales de obra y tomando en cuenta la capacidad de carga del servicio del transporte contratado. Esto le sirve a la empresa para darle seguimiento al abastecimiento de materiales y equipos en obras.

Para casos excepcionales; es decir, requerimientos de compras urgentes que están fuera del planeamiento de compras semanal, por lo que existen personas designadas para aprobar y adquirirlas con el compromiso de que el gasto será reembolsado luego.

Asimismo, se ha identificado los siguientes problemas que afectan al desempeño financiero de la empresa Galán Ingenieros S.A.C.:

Usualmente los obreros solicitan materiales y equipos con urgencia durante la semana, lo cual no sigue el procedimiento establecido mediante la orden de requerimiento semanal. Como consecuencia, efectúan desembolsos extras para adquirir los materiales necesarios incurriendo en sobrecostos de compra al por menor, transporte para llevarlos a la obra, se genera ineficiencia en los recursos humanos y la obra se ve afectada en algunas situaciones. Todo esto se genera por la ausencia de un control en la rotación de los inventarios que permita prever la periodicidad con que se requiera cambiar o enviar materiales a obra manteniendo un stock de seguridad.

Por otro lado, dependiendo del proveedor, algunas facturas llegan a la oficina administrativa de la empresa, otras a obra y otras son enviadas por correo electrónico a su contador. Esto provoca que se deba asignar personal que recopile toda esta información para la contabilización respectiva, lo cual ocasiona ineficiencia en el uso de tiempo y recurso humano. Asimismo, no siempre se llega a recopilar toda la información oportunamente, por lo que en algunos meses la empresa ha tenido derecho a menos crédito fiscal al que le correspondería de haber presentado todos sus comprobantes de pago respecto a las compras realizadas. Lo anterior se origina por la ausencia de un proceso de consolidación de comprobantes de pago.

Actualmente, se cuenta con una casa que es patrimonio del gerente general, ubicada cerca de su oficina, la cual sirve como almacén; sin embargo, no existe un encargado responsable de las entradas y salidas de este. Esto se debe a que hace un par de meses fue propuesta la idea del desarrollo de un almacén y esta sigue en etapa de planificación; sin embargo, los trabajadores se ven obligados a utilizarla porque no cuentan con otro ambiente idóneo para el almacenaje. Esto limita la planificación de compras y presupuestos debido a que no se tiene información fiable y oportuna respecto a la rotación y stock del inventario.

## **1.2 Problemática identificada**

Los problemas descritos en el diagnóstico situacional se originan por la ausencia de un sistema de control interno en la empresa Galán Ingenieros S.A.C., específicamente en el área de logística que se encarga del proceso de abastecimiento de materiales y equipos. Por ello, el proyecto de aplicación pretende diseñar un sistema de control de acuerdo a la realidad operativa de esta empresa con el objetivo de mejorar su desempeño financiero.

### **1.2.1. Problema principal**

¿Un sistema de control interno para el proceso de abastecimiento de materiales y equipos contribuye con la mejora del desempeño financiero de la empresa Galán Ingenieros S.A.C.?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Un sistema de control interno para el proceso de abastecimiento de materiales y equipos mejora la eficiencia en la gestión de recursos en la empresa Galán Ingenieros S.A.C.?

¿Un sistema de control interno para el proceso de abastecimiento de materiales y equipos contribuye con la eficiencia en la gestión de riesgos de la empresa Galán Ingenieros S.A.C.?

¿Un sistema de control interno para el proceso de abastecimiento de materiales y equipos permite realizar una planificación financiera más oportuna y confiable en la empresa Galán Ingenieros S.A.C.?

## **1.3. Justificación del proyecto**

Es frecuente que las empresas de mayor envergadura; es decir, con mayor amplitud y complejidad en sus actividades y estructura organizacional, implementen un sistema de control que salvaguarde sus objetivos. No obstante, esto no exime a las pequeñas empresas, con menos actividades y una estructura organizacional más sencilla, de implementarlo. De hecho, es vital para su viabilidad y crecimiento a largo plazo. Así lo señala Servin (2018) resaltando que

la magnitud de las organizaciones no es un factor que condicione la existencia e importancia del sistema de control, sino que debe estar presente en todas, ya que sirve como una herramienta que alimenta el sistema de información para mayor confiabilidad en la toma de decisiones, además de generar mayor competitividad al diseñar una estrategia que disminuya errores en la gestión, por lo que es indudable que un sistema de control adecuado genere un impacto positivo en el crecimiento del negocio.

Un problema constante en las pequeñas y medianas empresas es la ausencia o deficiencia de un sistema de control interno, lo cual afecta negativamente su desempeño. Como afirma Servin (2018):

Usualmente las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un sistema de administración bien definido, donde muchas veces los objetivos y planes no se encuentran por escrito, sino que se trabajan de manera empírica; solucionando problemas conforme se presentan, invirtiendo sin planificación, creando departamentos a medida que surgen las necesidades, entre otras cosas (párr.2).

Este es el caso de la empresa Galán Ingenieros S.A.C., la cual cuenta con cinco años de presencia en el mercado nacional y se dedica a brindar servicios de Ingeniería e infraestructura en los ámbitos privado y público. Sin embargo, el rápido aumento de las obras y proyectos encargados ha generado un descontrol administrativo que repercute en el desempeño financiero de la entidad. Esto se debe a que la empresa no ha diseñado un sistema de control interno en el área de logística ya que surgió como una empresa familiar e, inicialmente, no lo consideraron necesario. Por lo tanto, existe una deficiencia en la gestión empresarial por la ausencia de un sistema de control interno adecuado a la realidad operativa del negocio.

#### **1.4. Objetivos**

A continuación, se exponen el objetivo general y los objetivos específicos sobre los cuales se desarrollará el presente trabajo de investigación, partiendo de la formulación de los problemas expuestos anteriormente.

#### **1.4.1. Objetivo general**

Diseñar un sistema de control interno para el proceso de abastecimiento de materiales y equipos que contribuya con la mejora del desempeño financiero de la empresa Galán Ingenieros S.A.C.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

Analizar si un sistema de control interno para el proceso de abastecimiento de materiales y equipos mejora la eficiencia de la gestión de recursos en la empresa Galán Ingenieros S.A.C.

Evaluar si un sistema de control interno para el proceso de abastecimiento de materiales y equipos contribuye con la eficiencia en la gestión de riesgos de la empresa Galán Ingenieros S.A.C.

Determinar si un sistema de control interno para el proceso abastecimiento de materiales y equipos permite realizar una planificación financiera más oportuna y confiable en la empresa Galán Ingenieros S.A.C.

#### **1.5. Alcances y limitaciones**

En los siguientes apartados se describen los alcances y limitaciones del presente trabajo.

##### **1.5.1. Alcances**

Este trabajo de investigación se centrará en el caso de la empresa Galán Ingenieros S.A.C., ya que no cuenta con un control interno eficiente. En este sentido, se pretende diseñar un sistema de control interno para el área de Logística que contribuya con la mejora de su desempeño financiero, ya que “es indispensable conocer y definir un proceso de Control Interno adecuado, a fin de que la empresa esté en capacidad de identificar y prevenir eventuales riesgos para el negocio, generados incluso por sus propias operaciones” (Ernst & Young, 2016, párr.5).

Por ello, se analizará el proceso de abastecimiento de materiales y equipos identificando los factores que impactan positiva y negativamente en la gestión de inventarios, gestión de riesgos y planificación financiera para diseñar un sistema apropiado que permita la consecución de los objetivos planteados.

### **1.5.2. Limitaciones**

El trabajo de investigación no presenta limitaciones que puedan impedir el desarrollo del mismo, ya que se cuenta con la autorización para acceder a toda la documentación necesaria de la entidad sobre la que se desarrollará el caso aplicativo. Asimismo, para llevar a cabo el proyecto de aplicación, se requerirá acceder a información confidencial de la organización, la cual será obtenida mediante entrevistas y encuestas al personal clave.

Por otro lado, la información teórica requerida será recopilada mediante la revisión de fuentes académicas, tales como tesis, artículos científicos, entre otros. En este sentido, se reitera que no se cuenta con limitaciones para desarrollar el presente trabajo en vista de que se cuenta con el acceso a todas las fuentes requeridas para su ejecución.

## **2. Marco teórico**

En este capítulo, se describen las principales investigaciones revisadas acerca del control interno en las empresas. Asimismo, se desarrollarán las bases teóricas fundamentales para el desarrollo del proyecto de investigación acerca de la influencia del control interno en el desempeño financiero de las organizaciones.

### **2.1. Antecedentes de investigación**

A continuación, se presentan algunos trabajos de investigación que abordaron los beneficios que origina implementar o mejorar un sistema de control interno en el desempeño de las empresas. Así, estas son tres tesis de pregrado que analizan la contribución de un adecuado sistema de control interno en la gestión de inventarios, contabilidad y eficiencia en pymes respectivamente,

además de una tesis de posgrado que analiza su contribución en la gestión de riesgos del sector.

En primer lugar, se presenta la tesis desarrollada por Hemeryth y Sánchez (2013), la cual se titula “Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la Constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo” y tiene como problema de investigación “¿En qué medida la implementación del sistema de control interno operativo en los almacenes, contribuye a mejorar la gestión de los inventarios de la empresa Constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo - 2013?” (Hemeryth y Sánchez, 2013, p.14). En este caso, se busca mitigar los riesgos potenciales del rubro del negocio mediante la propuesta de un sistema de control interno más eficiente para gestionar los inventarios.

Por ello, el objetivo principal de esta tesis es “demostrar que con la implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes mejorará la gestión de los inventarios de la Constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo” (Hemeryth y Sánchez, 2013, p.17). Para ello, el proceso de trabajo realizado por las autoras fue diagnosticar el desempeño del sistema de control interno actual para analizarlo y, finalmente, proponer uno más eficiente. Por lo tanto, Hemeryth y Sánchez (2013) sostienen la hipótesis de que “La implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes contribuye a mejorar la gestión de los inventarios de la empresa Constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo” (p.16).

La metodología de esta investigación puede dividirse en tres partes. Primero, esta fue una investigación de tipo experimental y tiene un enfoque cualitativo, debido a que estudia la realidad de una empresa. Segundo, la población sobre la se realizó este estudio fue la empresa Constructora A&A S.A.C y sus cinco almacenes. Finalmente, las herramientas de recolección de datos utilizadas fueron la observación directa y cuestionarios al personal del Área de Logística y almacenes.

En esta investigación se alcanza el objetivo formulado. Hemeryth y Sánchez (2013) concluyeron que, mediante un cuestionario a posteriori a los



almaceneros, mejoró la gestión de los inventarios gracias al sistema de control interno propuesto, ya que este pudo corregir las deficiencias encontradas en la compañía, las cuales giraban en torno a la estructura organizacional, la calidad de los trabajadores en relación al cargo asignado, insuficiente procesos documentados y desorganización de los materiales.

En segundo lugar, se presenta la investigación realizada por Caffo, Marengo y Criollo en el año 2018 desarrollada en su tesis, la cual se titula “Propuestas de mejora al sistema de control interno en el proceso de admisión de créditos para la pequeña y microempresa de una institución financiera mediante la implementación del coso”. Este trabajo aborda un problema específico en el sector financiero que consiste en la morosidad del segmento de la cartera de créditos a pequeñas y microempresas, por lo que deben proponerse mejoras en las políticas de otorgamiento de créditos (Caffo, Marengo y Criollo, 2018). Aunque esta investigación no se enfoca especialmente en el sector construcción, es un referente importante ya que muestra el aporte del control interno en la disminución de los riesgos de un sector.

Este proyecto plantea el objetivo general de “proponer mejoras al sistema de control interno en el proceso de la admisión de créditos para la pequeña y microempresa de la institución financiera” (Caffo, Marengo y Criollo, 2018, p.11). Para ello, se toma como referencia al COSO 2013. Así, las autoras analizan el funcionamiento del sistema de control interno original, evalúan su impacto en la morosidad de los clientes y proponen un plan que reformule el control interno, cuyo impacto mengüe la morosidad de la cartera de clientes.

El diseño de esta investigación no considera la propuesta de una hipótesis y su metodología fue analizar el área de créditos enfocada al segmento pequeña y microempresa de una entidad financiera durante un año. En este sentido, la población y muestra fueron “once trabajadores relacionados con la admisión y gestión de la cartera de créditos del segmento pequeña y micro empresa” (Caffo, Marengo y Criollo, 2018, p.3). Finalmente, las herramientas de investigación empleadas son de dos tipos: i) encuestas presenciales relacionadas a los principios del COSO 2013 y ii) la verificación documental para identificar las

actividades que impactan en la cartera de créditos de las pequeñas y microempresas.

En tercer lugar, se presenta la tesis desarrollada por Lesly Sosa en el año 2015, la cual se titula “El control interno y su influencia en la gestión contable de la empresa Golden Amazon Group S.A.C.” y tiene como problema de investigación analizar el impacto de un control interno deficiente en la gestión contable de la empresa Golden Amazon Group S.A.C. (Sosa, 2015). En este caso, la tesis realizada por la autora abarca el impacto que el control interno puede generar en el área contable.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo general “determinar la influencia que tiene el control interno en la gestión contable de la empresa Golden Amazon Group S.A.C.” (Sosa, 2013, p.22). En otras palabras, determinar el grado de incidencia que tiene este control interno sobre diferentes procesos contables de la organización. Asimismo, presenta la hipótesis de que “el control interno influirá en la gestión contable de la empresa Golden Amazon Group S.A.C” (Sosa, 2013, p.55). Es decir, se espera que la aplicación del control interno sea beneficiosa para la empresa, especialmente en los procesos de la gestión contable. Como resultado, se alcanza el objetivo propuesto, demostrando la influencia e importancia de la aplicación de los cinco componentes del COSO en la gestión empresarial. Asimismo, se identifica que no se brinda la importancia debida a la evaluación de riesgos y supervisión en la gestión contable, lo cual perjudica el desarrollo de la empresa.

La metodología de este trabajo puede dividirse en tres partes. Primero, el método de investigación realizado es descriptivo, ya que busca ahondar en el análisis de las características y aspectos de un fenómeno que ha sido objeto de estudio anteriormente. Segundo, la población en esta investigación está conformada únicamente por la empresa Golden Amazon Group S.A.C. Finalmente, la herramienta de recolección de datos utilizada es una serie de cuestionarios al personal de diversas áreas, tales como Facturación, Gerencia y Administración, Contabilidad y Exportación.

En cuarto lugar, se presenta la investigación desarrollada de Zayas Guzmán (2018), la cual se titula “Diseño de control interno para pymes”, cuyo único objetivo es “mostrar un modelo de control interno para empresas con pequeña capacidad administrativa que permita un mejor desarrollo de los procesos, mayor eficiencia en la operación del negocio que ayude al crecimiento y productividad de este tipo de organizaciones” (Zayas, 2018, p.104). En otras palabras, el objetivo es demostrar que el control interno puede servir como una herramienta para empresas de cualquier magnitud operativa mediante un modelo que integre diferentes procesos de las organizaciones con el fin de ser más eficientes y generar mayores oportunidades para prosperar.

Asimismo, la hipótesis que se pretende probar en esta investigación es que “si las pequeñas y medianas empresas en México contaran con un control interno adecuado permitiría una mayor eficiencia en la operación del negocio, así como también ayudaría al crecimiento y productividad de este tipo de organizaciones” (Zayas, 2018, p.104). Es decir, el autor sostiene que un control interno adecuado permitiría a las pymes de México lograr una eficiencia adecuada y el crecimiento del negocio. Así, los objetivos propuestos fueron alcanzados, demostrando que el diseño de un control interno adecuado sirve como una herramienta útil para las pequeñas empresas en la toma de decisiones y, por ende, mejora la competitividad de estas.

La metodología empleada para el desarrollo de este trabajo fue la recopilación de información mediante la aplicación de cuestionarios a los trabajadores para obtener un conocimiento detallado de los procesos en la empresa. La población establecida fueron los trabajadores de la empresa Óptica O&LM y la muestra fue la alta gerencia.

En síntesis, se encontraron tres tesis de pregrado y una de posgrado que abordan temas similares a la problemática planteada en este trabajo. En este sentido, la revisión de estas fuentes bibliográficas ha sido fundamental para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

## **2.2. Bases teóricas**

En este apartado, se desarrollarán los conceptos teóricos que son fundamentales para el análisis y desarrollo del problema de investigación planteado. En primer lugar, se desarrolla el control interno en cuanto a sus antecedentes y definición. En segundo lugar, se presenta al sistema de control interno. En tercer lugar, se exponen y describen los modelos de control interno principales, además de fundamentar el uso del modelo COSO para el desarrollo de este trabajo de investigación. En cuarto lugar, se explican los fundamentos de administración financiera, haciendo énfasis en el análisis financiero, económico y de gestión. Asimismo, se explica la utilidad de la planificación financiera en las empresas, así como del flujo de efectivo. En quinto lugar, se explica la gestión de inventarios y equipos, señalando su definición, utilidad y clasificación. Finalmente, se desarrolla la gestión de riesgos, donde prima la norma ISO 31000.

### **2.2.1. Control interno**

#### **a. Antecedentes**

En las siguientes líneas, se presenta el surgimiento y la evolución del control interno en el mundo. Su origen surgió con la partida doble, ya que esta fue una de las primeras acciones de control; no obstante, recién a finales del siglo XIX, las personas sintieron la necesidad de contar con sistemas adecuados para la producción de sus propios intereses (Zayas, 2018). En otras palabras, las personas ya aplicaban el control interno a sus operaciones inconscientemente sin la necesidad de contar con parámetros establecidos en un documento, pero llegaron a circunstancias en que querían un sistema formalizado que los ayudara en sus intereses.

Arcia y Castaño (2013) señalan que su primera aparición fue a inicios del siglo XX en Estados Unidos y:

Allí se estableció con un concepto diferente, dándole a la auditoría como objetivo principal la revisión independiente de los asuntos financieros y de los resultados de las operaciones. Casi alterno a lo anterior, se empezó a desarrollar el modelo de Auditoría Interna y del gobierno, lo que permitió el

desarrollo de la Auditoría como un proceso integral y asesor al interior de las empresas, permitiendo así el desarrollo de un sistema de control propio para cada una de ellas (p.2).

En este sentido, el control interno surgió como complemento a la auditoría de asuntos financieros y operativos que brindó a las empresas privadas un mayor grado control propio.

Por su parte, la Contraloría General de la República (2014) señala que el desarrollo del control interno “se inicia a partir de la aparición de la gran empresa, donde los propietarios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y operativos” (p.13). Por ello, con el crecimiento de los negocios, los dueños se vieron en la necesidad de encomendar las diversas responsabilidades de la organización a encargados para no perjudicar, con errores o fraudes, el desempeño de la misma.

Respecto a su utilidad, “la referencia más antigua se hace por L.R. DICKSEE en 1905, indicando que un Sistema apropiado de comprobación obvia frecuentemente la necesidad de una auditoría detallada” (Ballesteros, 2013, párr.4). Esta idea coincide con lo indicado por Montgomery (como se citó en Condezo y Cristobal, 2018) al señalar que, “si el auditor se ha satisfecho que el sistema de verificación interna es adecuado, no tratará de duplicar trabajo que ha sido desempeñado adecuadamente por alguien más”. En otras palabras, a partir del siglo XX, el control interno se empezó a utilizar como una herramienta empresarial que disminuyó la necesidad de realizar comprobaciones rigurosas acerca de las operaciones en las organizaciones, lo cual se tradujo en beneficios económicos y de gestión al evitar duplicidad de funciones.

En el año 1949, el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (como se citó en Condezo y Cristóbal, 2018) presentó la primera definición formal de este concepto señalando que:

El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables,

promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas.

De esta forma, la concepción del control interno se amplió, pasando de estar relacionada con funciones contables y financieras específicamente a estar presente en todas las funciones organizacionales.

Actualmente, el control interno representa una necesidad para las compañías en el proceso de mejoramiento continuo, ya que “contribuye a garantizar el cumplimiento de las actividades internas de la organización y la fortalece para el desarrollo de su objetivo social” (Arcia y Castaño, 2013, 4 y5). Por ello, es imprescindible que las organizaciones cuenten con un sistema de control interno adecuado a sus características y necesidades que les permita aprovechar los beneficios que este ofrece.

#### b. Definición

En los siguientes párrafos, se presentan las definiciones del control interno que diversos autores han establecido en base a su análisis. En primer lugar, se define al control interno como “un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos” (Muñoz, Ortega, Ponce, Pérez y Quinaluisa, 2018, p.269). Apoyando esta idea, Armada, Del Toro, Fonteboa y Santos (2005) resaltan que “es indispensable que los trabajadores se sientan partícipes del sistema que se diseñe y cada uno sepa cómo tributa al Control Interno mediante sus responsabilidades y los medios que posee para cumplirlas” (p.4). En otras palabras, estos autores percibían al control interno como responsabilidad de todos los que conforman una organización para asegurar el logro de las metas establecidas, por lo que es fundamental que cada uno conozca las obligaciones de su participación y las formas en que deben cumplirlas.

En contraste, Meléndez (2016) señala que “el término control interno comprende la organización, políticas y procedimientos adoptados por los directores y gerentes de las entidades, para administrar las operaciones y

promover el cumplimiento de las responsabilidades asignadas para el logro de los resultados deseados” (p.20). De esta forma, un enfoque diferente percibe al control interno como responsabilidad de los principales rangos jerárquicos, los cuales deben prever que el resto de trabajadores en la empresa cumplan adecuadamente con sus responsabilidades. Desde este punto de análisis, la participación de los trabajadores se limita aumentando el desconocimiento de los mecanismos que tienen para cumplir con el control interno de las compañías.

Por su parte, la Contraloría General de la República (2014) también considera indispensable la participación de todos los trabajadores, definiendo al control interno como:

Proceso integral efectuado por el titular, funcionario y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos (p.9).

Como se menciona en la cita, el control interno involucra diferentes niveles jerárquicos y se espera que mitigue los riesgos brindando seguridad razonable en la consecución de los objetivos establecidos.

De igual forma, el COSO (2013) también presenta una definición respecto a este término:

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento (p.3).

Así, esto coincide con las ideas presentadas anteriormente, ya que lo perciben como un proceso que debe ser realizado por toda la organización y no reservado para un grupo de trabajadores según su cargo o posición.

En síntesis, la aplicación del control interno en las organizaciones es fundamental ya que les brinda una gama de beneficios al desempeño. Esto es apoyado por Zayas (2018), quien indica que “Es un elemento muy importante en el funcionamiento y operación de las empresas y tiene un gran efecto en la calidad, oportunidad y veracidad de la información que genera la empresa” (p.27).

### **2.2.2. Sistema de Control Interno**

Las organizaciones que pretendan implementar el control interno como una herramienta que mejore su desempeño empresarial, deben conocer y asignarse un sistema que se adecúe a sus características y necesidades. De acuerdo con Chiavenato (como se citó en Barreiro, Delgado. García y Mendoza, 2018), este sistema engloba:

“Todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de asegurar, hasta donde sea factible la ordenada y eficiente conducción del negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable” (p.211).

De esta forma, el sistema de control interno comprende una serie de acciones y parámetros administrativos que generan seguridad razonable a los activos y en la fiabilidad de la información empresarial, lo cual es importante para la continuidad operativa y la toma de decisiones.

El término “seguridad razonable” del control interno significa que este tiene limitaciones inherentes porque, aunque el diseño del control interno sea eficaz, no elimina las posibilidades de errores originados por descuido, desconocimiento, interpretaciones incorrectas o fraudes por intereses personales de los trabajadores (Armada *et al.*, 2005). Por lo tanto, no se debe pensar que un sistema de control interno correctamente diseñado eliminará la totalidad de los riesgos que obstaculizan la consecución de los objetivos



organizacionales. Por ello, es importante realizar un seguimiento continuo sobre su desarrollo y cumplimiento.

Asimismo, la Contraloría General de la República (2014) define el sistema de control interno como “El conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública” (p.32). En este sentido, las citas anteriormente mencionadas coinciden en que un sistema de control interno es el conjunto de políticas y procedimientos que se aplican con el fin de alcanzar los objetivos trazados por cada empresa.

Por otro lado, el tamaño y estructura de la organización no es una característica excluyente para la aplicación de este sistema de control interno. En este sentido, Zayas (2018) señala que cada empresa debe adecuarlo de acuerdo a sus necesidades para que maximicen la utilización de recursos con calidad para lograr una gestión financiera y administrativa eficiente, aumentar la productividad, además de ayudar a mejorar el rendimiento de los trabajadores en sus labores. En este sentido, no existe un modelo de control interno estándar que las empresas puedan adoptar simplemente, sino que debe desarrollarse en base a las características propias de cada organización.

### **2.2.3. Modelos de control interno**

En este apartado, se presentan los modelos de control interno que “han sido desarrollados con la idea de que representen fuertes soportes del éxito de la organización, siempre que los mismos sean llevados con el criterio y la perspicacia necesaria de parte del profesional” (Rivas, 2011, p.120). En otras palabras, estos modelos fueron diseñados con el objetivo de beneficiar a las organizaciones, siempre que estas lo implementen y desarrollen adecuadamente; de otra forma, se convierte en una herramienta inútil. Alrededor del mundo, existen diversos modelos de control interno, tales como “el COSO (USA), el COCO (Canadá), el Cadbury (Reino Unido), el Vienot (Francia), el Peters (Holanda), King (Sudáfrica) y MICIL (adaptación del COSO para Latinoamérica)” (Rivas, 2011, p.120). Sin embargo, “los modelos COSO y COCO

son los más adoptados en las empresas del continente americano” (Laski, 2006; Muñoz *et al.*, 2018). Por este motivo, a continuación, se desarrollan ambos modelos.

a. Modelo COSO

En primer lugar, el origen del modelo COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission), se da en 1992, luego de años de estudio por parte de las cinco principales instituciones financieras de Estados Unidos con el objetivo de establecer un marco conceptual que integre las concepciones que se tenía del control interno hasta esa fecha (Rivas, 2011). De esta manera, se presenta el primer modelo de control interno ya que se evidenciaba una falta de parámetros que establezcan los mecanismos de ayuda para las organizaciones.

De acuerdo a Meléndez (2016), este modelo “Brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables” (p.21). En otras palabras, este modelo puede ser aplicado en cualquier organización sin distinción de tamaño, ya que les proporcionará la información correspondiente para evitar situaciones que pongan en riesgo el logro de sus objetivos.

Por su parte, Mejía, Montes y Montilla (2007) mencionan otras características de este modelo, dentro de las cuales se señala que este modelo “Se diseñó para apoyar a la dirección en un mejor control de su organización. Provee un estándar como fundamento para evaluar el Control Interno e identificar las <mejores prácticas> aplicables” (p.52). Por ello, es fundamental realizar un buen diseño del control para que funcione correctamente y pueda mitigar los riesgos.

Asimismo, el COSO (2013) menciona que este modelo:

“Permite a las organizaciones desarrollar, de manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno

operativo y de negocio, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando en la toma de decisiones y el gobierno corporativo de la organización” (p.1).

En este sentido, este modelo ayuda a la adaptabilidad del sistema de control interno en las empresas de manera eficiente y efectiva, además de que contribuye en la administración de los riesgos y en la toma de decisiones.

Por otro lado, la limitación que presenta este modelo es que “no puede evitar que se aplique un deficiente criterio profesional o se adopten malas decisiones, o que se produzcan acontecimientos externos que puedan hacer que una organización no alcance sus objetivos operacionales” (COSO, 2013, p.9). En otras palabras, aunque el control sea eficiente y efectivo no se tiene la seguridad absoluta de que no se pueda ver afectado por errores externos o propios del criterio del ser humano.

#### b. Componentes del modelo COSO

Este modelo está compuesto por diferentes componentes y principios, los cuales son parte fundamental para el desarrollo eficaz y eficiente del mismo. Según Rivas (2011), “Estos componentes son: (1) Ambiente de Control; (2) Evaluación de los Riesgos; (3) Actividades de Control; (4) Información Y comunicación; y (5) Monitoreo” (p.121). En este sentido, es importante que la organización aplique adecuadamente estos elementos si pretende mantener una seguridad razonable.

El primer componente es el Ambiente de Control, el cual “es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización” (COSO, 2013, p.4). Asimismo, esta categoría “tiene gran influencia en la manera como se estructuran las actividades de una empresa, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos” (Rivas, 2011, p.121). Por ello, este primer elemento se debe estructurar adecuadamente, ya que es la base de los siguientes componentes y su desarrollo respaldará a los demás.

Por su parte, Sosa (2015) señala que este componente “Refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno” (p.29). Por ello, es fundamental establecerlo adecuadamente, ya que refleja los valores que se están poniendo en práctica dentro de la organización y esto repercute en el desempeño de la empresa.

Luego de establecer el Ambiente de Control, el segundo componente es la Evaluación de Riesgos, el cual “implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de objetivos” (COSO, 2013, p.4). En otras palabras, este componente se encarga de la gestión del riesgo a través de la identificación y evaluación respectivamente de estos. El tercer componente es la Actividad de Control, el cual consiste en “las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas. Se establecen con el propósito de garantizar que las metas de la empresa se alcancen” (Rivas, 2011, p.124). Por su parte, el COSO (2013) añade que “Se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos, y en el entorno tecnológico” (p.4). En este sentido, este componente se aplica en la organización completa para asegurar que la consecución de los objetivos no se vea alterada por alguna situación adversa.

El cuarto componente es la Información y Comunicación, el COSO (2013) señala que “La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos” (p.5), además de que “La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria” (p.5). Por ello, es fundamental que la organización recopile información pertinente para que pueda cumplir con sus responsabilidades. Por su parte, la comunicación tiene que fluir en todas las direcciones ya sea interna o externamente.

El último componente de este modelo es la actividad de supervisión, la cual hace referencia a “la evaluación continua o periódica de calidad del desempeño del control interno, con el propósito de determinar qué controles están operando

de acuerdo con lo planeado y que se modifiquen según los cambios en las condiciones” (Rivas, 2011, p.125). Así, estas evaluaciones son fundamentales para tomar una decisión sobre el rumbo de la empresa ya que no supervisar una falla puede tener consecuencias negativas para la organización.

c. Principios del modelo COSO

Por su parte, este modelo “establece un total de diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales de cada componente” (COSO, 2013, p.6). En otras palabras, cada componente abarca cierta cantidad de principios que con su aplicación ayudarán a la consecución de los objetivos. A continuación, en la tabla N° 4, se presentan los diecisiete principios junto a los componentes con los que cuenta este modelo.

Tabla N° 4  
*Componentes y principios del COSO*

<b>COMPONENTE</b>	<b>PRINCIPIOS</b>
<b>I. Ambiente de control</b>	<b>1. Entidad comprometida con integridad y valores</b>
	<b>2. Independencia de la supervisión del Control Interno</b>
	<b>3. Estructura organizacional apropiada para objetivos</b>
	<b>4. Competencia profesional</b>
	<b>5. Responsable del Control Interno</b>
<b>II. Evaluación del riesgo</b>	<b>6. Objetivos claros</b>
	<b>7. Gestión de riesgos que afectan los objetivos</b>
	<b>8. Identificación de fruda en la evaluación de riesgos</b>
	<b>9. Monitoreo de cambios que podrían impactar al SC.</b>
<b>III. Actividades de control</b>	<b>10. Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos</b>
	<b>11. Controles para las TIC para apoyar la consecución de los objetivos institucionales</b>
	<b>12. Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos</b>
<b>IV. Información y comunicación</b>	<b>13. Información de calidad para el control interno</b>
	<b>14. Comunicación de la información para apoyar el Control Interno</b>
	<b>15. Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el Control Interno</b>
<b>V. Actividades de supervisión</b>	<b>16. Evaluación para comprobar el Control Interno</b>
	<b>17. Comunicación de deficiencias de Control Interno</b>

Fuente: Contraloría General de la República (2014)

Elaboración propia

#### d. Modelo COCO

El otro modelo más aplicado en el continente americano es el COCO, este modelo se realizó en base al análisis del modelo COSO. Esto es afirmado por Estupiñán (como se citó en Rivas 2011), pues menciona que este es producto de la revisión del COSO y su objetivo es realizar un modelo con un planteamiento más sencillo dado que algunas empresas tuvieron dificultades con el COSO. Es decir, ambos modelos van a presentar una similitud dado que uno está basado en el otro. Esto es apoyado por Rivero (como se menciona en Páramo, 2013) al señalar que el modelo COCO “es un informe conciso y dinámico encaminado a mejorar el control, el cual describe y define al control en forma casi idéntica a como lo hace el informe COSO”.

Por su lado, Arcia y Castaño (2013) menciona que una característica de este modelo es que “Ayuda a las organizaciones a perfeccionar los procesos de toma de decisiones a través de una mejor comprensión del control, el riesgo y la dirección.” (p.15). Es decir, para algunas organizaciones, la aplicación de este modelo es más sencillo debido a que es un marco basado en la revisión del COSO, pero más sencillo de entender para el público en general. En este sentido, lo que diferencia a este modelo es que “se caracteriza por la simplificación de los conceptos y el lenguaje para hacer posible una discusión sobre el alcance total del control, con la misma facilidad, en cualquier nivel de la organización” (Muñoz *et al.*, 2018, p.277).

Por otro lado, una limitación que presenta este modelo es que es “demasiado simplificado y puede presentar deficiencias al no tener una herramienta base de aplicación ni seguimiento” (Mata, 2019, p.28). En otras palabras, lo simplificado de este modelo también puede ser una desventaja al momento de su aplicación ya que se pueden encontrar inconvenientes por este motivo debido a que no cuenta con un proceso detallado.

#### e. Componentes del modelo COCO

A diferencia del modelo anterior, en el que sus cinco componentes guardan una relación, este “proporciona un marco de referencia a través de 20 criterios

generales, que el personal en toda la organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el Control” (Rivas, 2011, p.126). Por lo tanto, a continuación, se mencionan estos grupos.

De acuerdo a Rivas (2011), este modelo cuenta con cuatro grupos: el primero es Propósito e incluye los objetivos que deben ser comunicados, los riesgos que deben ser identificados y evaluados para que no afecten la consecución de los objetivos, las acciones y políticas para alcanzar los objetivos y los indicadores que miden el desempeño de la empresa; el segundo grupo es Compromiso y este hace referencia a lo relacionado con la identidad y valores de la empresa; el tercer grupo es Aptitud, el cual se relaciona con conocimientos, habilidades y las herramientas con las que debe contar el personal para desempeñarse adecuadamente, así como también se mencionan las diferentes acciones y medidas que se deben realizar para beneficio de la organización; y el cuarto grupo es Evaluación y Aprendizaje, el cual consiste en la supervisión del entorno, evaluación en base a las metas definidas y una reevaluación de los sistemas de información.

#### f. Principios del modelo COCO

Este modelo también cuenta con principios que ayudan al desarrollo del control interno de la organización mediante su aplicación. En la tabla N° 5, se presentan los cuatro grupos y sus principios respectivos.

Tabla N° 5

*Grupos y principios del COCO*

Grupos	Principios
<b>Propósito</b>	Los objetivos deben ser comunicados
	Se deben identificar los riesgos internos y externos que pudieran afectar al logro de los objetivos
	Las políticas diseñadas para apoyar el logro de objetivos pueden ser comunicadas, de manera que el personal identifique el alcance de su libertad de actuación.
	Se deben establecer planes para guiar los esfuerzos.
	Los objetivos y planes deben incluir metas, parámetros e indicadores de medición del desempeño.
<b>Compromiso</b>	Se deben establecer y comunicar los valores éticos de la organización.
	Las políticas y prácticas sobre recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de objetivos.
	La autoridad y la responsabilidad deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos de la organización, para que las decisiones se tomen por el personal apropiado.
	Se debe fomentar una atmósfera de confianza, para apoyar el flujo de la información.
<b>Aptitud</b>	El personal debe tener los conocimientos, las habilidades y las herramientas que sean necesarias para el logro de los objetivos.
	El proceso de comunicación debe apoyar los valores éticos de la organización.
	Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de los objetivos.
	Las decisiones y acciones de las diferentes partes de una organización deben ser coordinadas.
	Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización.
<b>Evaluación y Aprendizaje</b>	Se debe supervisar el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la re evaluación de objetivos.
	El desempeño debe ser evaluado contra metas e indicadores.
	Las premisas consideradas para el logro de los objetivos deben ser revisadas periódicamente.
	Los sistemas de información deben ser evaluados nuevamente en la medida en que cambien los objetivos y se precisen deficientes en la información.
	Debe comprobarse el cumplimiento de los procedimientos modificados. Se debe evaluar periódicamente el sistema de control e informar de los resultados

Fuente: Fernández (2013)

Elaboración propia



Aunque ambos modelos tratan de brindarle un apoyo a las organizaciones mediante sus características, se puede concluir que el mejor modelo para la aplicación en las empresas es el COSO. Laski (como se citó en Mata, 2019) señala que este:

Es el que mayor auge ha tenido en el continente americano ya que se ha demostrado que incrementa las probabilidades de que una empresa se administre de manera eficiente, brindando un enfoque integral y herramientas que sirven de apoyo para implementar medidas de mejora continua.

Por ello, este modelo es el más conocido en el mundo, no solo en América, ya que permite a las organizaciones obtener mayores beneficios por el enfoque que presenta. Cabe mencionar, que este ha servido de base para la creación de otros modelos de control interno. Por lo tanto, consideramos pertinente basarnos en este modelo de control interno para el desarrollo del proyecto de aplicación.

#### **2.2.4. Fundamentos de administración financiera**

##### **a. Gestión financiera**

En primer lugar, “la palabra <finanzas> se puede definir como el conjunto de actividades que, a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor” (García, 2014, p.1). Por ello, es crucial que la gestión financiera se adecue correctamente a la realidad operativa de las organizaciones optimizando sus recursos financieros, más aún cuando están iniciando sus operaciones, ya que esto definirá su situación a largo plazo.

Stephen Ross (2018), señala que las Finanzas estudian las formas de responder a estas tres preguntas principales que toda empresa, independientemente de su rubro o tamaño, deben responder:

- ¿En qué clase de activos a largo plazo debería invertir la empresa?, lo cual está relacionado a la gestión de presupuesto de capital. El presupuesto de capital consiste en identificar las oportunidades de inversión que les generen a las compañías un beneficio mayor que su

costo de adquisición, lo cual significa evaluar la cantidad de dinero que esperan recibir, el momento en que podrán conseguirlo y la probabilidad de que ocurra de la manera prevista o no.

- ¿Cómo obtendrá la empresa el financiamiento de largo plazo para pagar su inversión?, lo cual está vinculado a la estructura de capital. Esta representa las proporciones de financiamiento mediante terceros, a corto o largo plazo, y de capital propio que las organizaciones necesitan para financiar sus operaciones, lo cual consiste en evaluar el nivel de financiamiento de terceros y propio se necesita y las fuentes de financiamiento menos costosas, ya que esta mezcla afectará tanto al riesgo como al valor de la empresa.
- ¿Cómo debe administrarse el flujo de efectivo operativo?, lo cual está relacionado a la administración del capital de trabajo. Este término hace referencia al nivel de activos y pasivos a corto plazo de las empresas cuya gestión de entradas y salidas de efectivo será fundamental para la normal operatividad del negocio evitando los costos por interrupciones. Para ello, la empresa debe establecer políticas de acuerdo a su realidad operativa que le permita optimizar sus recursos financieros.

En este sentido, cada empresa debe responder estas preguntas de tal manera que los resultados se vean reflejados en su presupuesto de capital, estructura de capital y capital de trabajo, los cuales deben estar alineados con los objetivos organizacionales para optimizar el desempeño financiero de la empresa.

#### b. Análisis financiero

Para analizar la situación de una empresa y determinar si esta ha mejorado o no respecto a su información histórica, Tanaka (2015) señala que se deben evaluar dos aspectos: la situación financiera y la situación económica. Esto se debe a que cada tipo de análisis brinda información relevante y diferente acerca de la viabilidad de una empresa.

Por ello, en la Tabla N° 6, se presentan los componentes que se requieren para el análisis de ambos enfoques.

Tabla N° 6

*Componentes para el análisis financiero y económico de las organizaciones*

SITUACIÓN FINANCIERA	SITUACIÓN ECONÓMICA
Liquidez	Utilidad
Endeudamiento (solventia)	Rentabilidad (rendimiento)

Fuente: Tanaka 2015, s/p

Por un lado, “una empresa se encuentra en buena situación financiera cuando es capaz de afrontar sus obligaciones con terceros (acreedores) de una manera eficiente (minimizando costo)” (Tanaka, 2015, s/p). Es decir, no necesitará financiamiento para cumplir con sus pasivos a corto plazo ya que su actividad operativa genera el nivel de efectivo suficiente y es probable que pueda acceder a mejores créditos por el bajo nivel de riesgo que le genera dicha situación. Para determinar la situación financiera de la empresa, se deben analizar la liquidez y solventia del negocio.

Respecto al análisis de la liquidez de una empresa, Tanaka (2015) señala que existen dos enfoques: i) desde el punto de vista del activo o inversión, que evalúa de acuerdo al nivel de liquidez de los activos y ii) desde el punto de vista de la empresa, que consiste en la capacidad para cumplir de manera ordenada las deudas de corto plazo, enfatizando que el término “ordenada” significa afrontar las obligaciones con recursos proyectados previamente evitando incurrir en sobrecostos y perjudicar la liquidez de la empresa.

En este sentido, resulta importante conocer los métodos de cálculo para determinar las cifras que explicarán la situación financiera y económica de las organizaciones. Por ello, en la tabla N° 7, se presentan las fórmulas para calcular los ratios de liquidez.

Como se observa en la tabla, existen tres tipos de ratios para analizar la liquidez de una empresa y cada una genera información más específica. En primer lugar, el ratio más usado es la liquidez corriente, el cual está representado por la razón entre derechos y obligaciones a corto plazo. Aching (2017) afirma que:

El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas (p.5).

En este sentido, la evaluación de la situación de la empresa dependerá en qué magnitud el resultado es mayor o menor a la unidad. Es decir, mientras mayor sea el resultado, la compañía podrá afrontar sus obligaciones a corto plazo con los recursos que genera el propio negocio. En contraste, cuando la razón sea menor a uno, se deberá buscar una fuente de financiamiento para cubrir la proporción de los pasivos corrientes que no cubren los activos corrientes.

En segundo lugar, la interpretación del resultado de la prueba ácida es similar a la de la liquidez corriente; sin embargo, no se consideran a todos los activos corrientes que tenga la empresa, sino solo aquellos que son rápidamente convertibles a efectivo. En este sentido, “es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo” (Aching, 2017, p.5). Por ello, en el cuadro se restan los inventarios, aunque podría haber otras cuentas no tan líquidas que también se deban restar y esto dependerá del tipo de negocio que se analice. Asimismo, este ratio nos brinda un análisis más específico para analizar si la empresa tiene las posibilidades de afrontar sus pasivos corrientes solo con las cuentas más líquidas, lo cual es importante considerar para prevenir potenciales contingencias.

Tercero, la prueba defensiva brinda información más específica aún acerca de si la organización puede afrontar sus obligaciones corrientes solo con sus fondos de efectivo disponibles. Así, Aching (2017) señala que:

“Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos en Caja-Bancos y los valores negociables, descartando la influencia de la variable tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente” (p.6).

Por consiguiente, información de este tipo puede ser útil en escenarios de inestabilidad o riesgo como es el caso que atraviesa el país por la pandemia. Debido a las medidas restrictivas que ordenó el Gobierno, muchas empresas dejaron de operar y producir beneficios por un lapso de tiempo; sin embargo, las obligaciones seguían presentes. Así, conocer la proporción en que solo el efectivo puede solventar los pasivos corrientes genera un mayor grado de seguridad para las empresas, aunque también podría tratarse de un activo ocioso que no está generando los beneficios esperados para la compañía.

Tabla N° 7  
*Ratios de liquidez*

RATIOS DE LIQUIDEZ	
a) Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
b) Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo corriente}}$
c) Prueba defensiva	$\frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo} + \text{Inversiones disponibles para las venta}}{\text{Pasivo corriente}}$

Fuente: Andrade (2017)

Elaboración propia

Respecto al análisis de la solvencia, Tanaka (2015) lo define como la capacidad de apalancamiento financiero que puede conseguir una empresa de acuerdo a dos ratios principalmente i) la razón propiedad/deuda, con la cual la empresa tendrá más posibilidades de obtener un financiamiento mientras mayor sea esta, ya que el riesgo para las entidades financieras sería menor; y ii) la razón de cobertura de intereses, el cual consiste en evaluar la capacidad de la utilidad antes de intereses e impuestos para cubrir con los costos de financiamientos adquiridos.

En la tabla N° 8, se presentan las fórmulas para calcular los tres ratios de solvencia, la cual consiste en la capacidad de pago de las obligaciones a largo plazo. Primero, la razón de deuda y grado de propiedad se pueden analizar en conjunto ya que los resultados se complementan para llegar al 100% de la estructura de capital. Siguiendo lo señalado por Tanaka (2015), las entidades tienen mayor probabilidad de adquirir un financiamiento mientras mayor sea el resultado de la razón de grado de propiedad o menor sea la razón de deuda debido a que el mayor grado de involucramiento del capital propio en la compañía representa un menor riesgo para los prestamistas. Sin embargo, dicha situación es más riesgosa para los accionistas cuando se encuentren en épocas de inestabilidad económica y recesión debido a que estos serán los más perjudicados en caso la compañía quiebre por ejemplo.

Segundo, la razón de cobertura de intereses es fundamental para el análisis de la solvencia de una empresa, ya que representa la capacidad de pago de los intereses generados por financiamientos adquiridos previamente. Se espera que el resultado sea holgadamente positivo, de lo contrario se estaría realizando toda la actividad operativa del negocio solo para cubrir intereses o la empresa estaría en problemas de financiamiento por incumplir con los respectivos pagos en caso el resultado sea negativo.

Tabla N° 8

*Ratios de solvencia*

RATIOS DE SOLVENCIA	
a) Razón de deuda	$\frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total activos}}$
b) Razón de grado de propiedad	$\frac{\text{Total patrimonio}}{\text{Total activos}}$
c) Razón de cobertura de intereses	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\text{Obligaciones financieras}}$

Fuente: Tanaka (2015)

Elaboración propia

c. Análisis económico

Por otro lado, complementando el análisis financiero de una organización, se dice que “una empresa está en una buena situación económica cuando ha generado beneficios, utilidades y ha realizado buenas inversiones (rentables)” (Tanaka, 2015, s/p). Así, se resaltan dos características principales que deberían tener todas las organizaciones: un adecuado nivel de utilidad del ejercicio e inversiones rentables.

En la tabla N° 9, se explica la interpretación de estos conceptos con un ejemplo. En este se presenta que la utilidad en el ejercicio 2013 fue mayor a la del 2012; sin embargo, la rentabilidad obtenida en el periodo 2012 fue mayor a la obtenida en el 2013. Con ello, se evidencia que la utilidad y rentabilidad no siempre se relacionan directamente. Según Tanaka (2015), para el análisis de la utilidad, se deben revisar todas las utilidades del Estado de Resultados, enfocándonos en la utilidad neta porque es lo que se distribuye como dividendos o se retiene. A diferencia de ello, el análisis de la rentabilidad consiste en conocer el grado en que las inversiones generaron beneficios para la empresa, por lo que se debe comparar la utilidad obtenida en el periodo con los recursos invertidos. Por ello, existen diferencias en los resultados de utilidad y rentabilidad del ejemplo expuesto.

Tabla N° 9

*Utilidad y rentabilidad*

	Año 2013	Año 2012
Utilidad	S/ 5,000	S/ 4,000
Monto invertido	S/ 20,000	S/ 10,000
Rentabilidad	25%	40%

Fuente: Tanaka (2015)

En la tabla N° 10, se presentan las fórmulas para calcular los ratios de rentabilidad. Como se observa en la tabla, la rentabilidad de un negocio se puede medir con tres ratios. Así, el ROE representa el grado de rentabilidad obtenido respecto al nivel de patrimonio de la compañía, el ROA evalúa la rentabilidad del periodo respecto al total de recursos invertidos y, finalmente, el ROS consiste en la rentabilidad real de la compañía; es decir, muestra la proporción de los ingresos totales que son la utilidad neta para distribuir o retener.

Tabla N° 10

*Ratios de rentabilidad*

Rentabilidad	
ROE	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total patrimonio}}$
ROA	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activos}}$
ROS	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total ventas}}$

Fuente: Tanaka (2015)

Elaboración propia

d. Análisis de gestión

Adicionalmente, los ratios de gestión también brindan información importante sobre la gestión de las áreas de una empresa, lo cual es crucial para determinar su situación. Según Andrade (2017):



Los ratios de gestión muestran datos sobre la gestión de algunas áreas específicas de la empresa, es decir desempeños históricos, como por ejemplos el manejo de la logística a través de los ratios de rotación de inventarios, o el comportamiento de la política de créditos y los plazos que se hayan establecido en ella, así como también el comportamiento del pago a proveedores o cuentas por pagar (p.54).

Por ello, en la tabla N° 11 se presentan los formular para los cálculos de los ratios sobre las cuentas por cobrar, existencias y cuentas por pagar. En primer lugar, para la rotación de cuentas por cobrar se deben deducir las devoluciones, rebajas, bonificaciones y descuentos del total de ingresos por ventas. El resultado expresado en veces nos permite conocer la frecuencia con que se cobran estos activos en el año, mientras que la expresión en días nos indica la cantidad de días en promedio que pasan desde que se vende hasta que se cobra. De acuerdo con ITAU (2019):

Esta razón financiera nos permite conocer el grado de eficiencia de la empresa en el cobro de las cuentas, así como la efectividad política en el otorgamiento de créditos. Para ello es necesario tomar solo las ventas a crédito, deduciendo de ellas las devoluciones, rebajas, bonificaciones y descuentos, para poderlas comparar con el promedio de los saldos mensuales de los clientes. Así, es posible conocer el número de veces que este promedio se desplaza (p.18).

Sin embargo, para determinar si los resultados son positivos o negativos se debe considerar el rubro del negocio principalmente, ya que se espera que las cuentas por cobrar en una empresa comercial roten mucho más rápido que en una del rubro minero o construcción, por ejemplo.

En segundo lugar, la rotación de existencias expresada en cantidad de veces nos indica el número de veces promedio en el año que las existencias sales a consecuencia de su venta, mientras que el resultado expresado en días representa el número de días en promedio que las existencias aguardan en el almacén desde que se compran hasta que se venden. Como señala Andrade (2017), el importe de las existencias se refiere a las compras en el periodo, ya

que así podemos conocer cómo se ha administrado la mercadería de cada periodo, además de obtener información más confiable sobre su mayor o menor rotación y rentabilidad, por consiguiente.

En tercer lugar, la rotación de cuentas por pagar expresado en número de veces representa la cantidad de veces en el ejercicio aproximadamente en que se pagan las obligaciones obtenidas con los proveedores, mientras que expresado en número de días consiste en la cantidad de días en promedio que pasan desde que se compra hasta que se paga. Es decir, es el plazo promedio de crédito que los proveedores le brindan a la empresa.

Tabla N° 11

*Rotación de cuentas por cobrar, existencias y cuentas por pagar*

	<b>Resultado en veces</b>	<b>Resultado en días</b>
<b>Rotación de cuentas por cobrar</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	$\frac{\text{Rotación CxC}}{360}$
<b>Rotación de existencias</b>	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Existencias}}$	$\frac{\text{Rotación de existencias}}{360}$
<b>Rotación de cuentas por pagar</b>	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Cuentas por pagar}}$	$\frac{\text{Rotación CxP}}{360}$

Fuente: Andrade (2017)

Elaboración propia

#### e. Planificación financiera

La planificación financiera en las organizaciones resulta de vital importancia por ser una herramienta que permite tomar decisiones acerca de la gestión empresarial para cumplir con los objetivos planteados. Así lo afirma Cantalapedra (2008) al señalar que:

La planificación financiera supone concretar en términos monetarios el plan global definido previamente en la empresa, para lo que utiliza unas herramientas concretas, los presupuestos, que permiten valorar en términos monetarios y en fechas concretas los objetivos cualitativos prefijados, los cuales pueden referirse a elementos diversos tales como el

aumento de la cifra de ventas, la introducción de nuevos productos, la elevación de la cuota de mercado o la mejora de la rentabilidad económica o financiera, entre otros posibles (p. 19).

En este sentido, la planificación financiera contribuye directamente a la liquidez de la empresa al reducir costos por situaciones imprevistas que requieran atención inmediata, mejora la conducción gerencial de la empresa y sirve como una herramienta de control acerca de lo que se planea obtener o lograr en un periodo determinado versus lo que se ejecuta en la práctica.

Esto es apoyado por Rodríguez (2020), quien resalta que:

Un presupuesto ajustado permite, por un lado, adelantarse a posibles situaciones de crisis, evitando que la empresa se quede sin liquidez, por ejemplo. Y por otro, hacer un seguimiento más racional de los costes fijos; lo que proporciona una visión más realista del negocio y facilita la puesta en marcha de medidas correctivas, que garanticen la viabilidad de la empresa, o impulsoras para aprovechar nuevas oportunidades de negocio (p.38).

Por ello, es fundamental que las empresas realicen un presupuesto financiero que se adecúe a su realidad, necesidades y objetivos planteados. Adicionalmente, estos presupuestos pueden realizarse a corto y largo plazo, por lo que el diseño e información generada por cada uno serán distintos.

A continuación, en el cuadro N° 1, se presenta el esquema de un presupuesto financiero a largo plazo, el cual se enfoca en las inversiones y fuentes de financiamiento en ejercicios futuros.

## Cuadro N° 1

### *Presupuesto de capital o de inversión y financiación a largo plazo*

	Año 1	Año 2	Año 3
<b>A) NECESIDADES</b>			
Inversiones en activo no corriente			
Inversiones en fondo de maniobra			
Vencimientos de fondos ajenos a largo plazo			
<b>Total necesidades de fondos (Inversión)</b>			
<b>B) FUENTES</b>			
Autofinanciación			
Ampliación de capital, subvenciones, donaciones y legados de capital			
Ventas de activo no corriente			
Nuevos préstamos a largo plazo			
Proveedores del nuevo activo no corriente			
<b>Total fuentes de fondos (FINANCIACIÓN)</b>			
<b>Superávit (+) / Déficit (-) anual</b>			
<b>Superávit (+) / Déficit (-) acumulado</b>			

Fuente: Cantalapiedra 2008

Elaboración propia

El empleo de este presupuesto persigue dos objetivos: i) equilibrar los flujos de inversión y financiamiento a largo plazo y ii) definir la estructura de estos de manera permanente, por lo que se compone del análisis de los niveles de inversión deseados o proyectos y los del financiamiento requerido para dichas inversiones, ya sean internas o externas (Cantalapiedra, 2008). Es decir, el presupuesto financiero a largo plazo de una empresa está relacionado con la dirección estratégica y gerencial que se pretenda para la organización en el mercado.

Por otro lado, en el cuadro N° 2, se presenta un esquema de presupuesto financiero a corto plazo, el cual se enfoca en los cobros y pagos generados por la actividad operativa de una organización.

## Cuadro N° 2

### *Presupuestos de tesorería*

<b>Concepto</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>
Saldo inicial						
Cobros previos						
Total cobros						
Pagos previos						
Total pagos						
Saldo mensual						
Saldo final						

Fuente: Cantalapiedra 2008

Es importante resaltar que, para llevar a cabo la planificación financiera a corto plazo, primero se deberán planificar anualmente los presupuestos de ventas y cobranzas, presupuestos de compras de materias primas y pagos, además del presupuesto de pagos, donde se contempla a los gastos operativos; finalmente, estos constituirán el presupuesto de tesorería (Cantalapiedra, 2018). Así, el presupuesto de tesorería es una pieza clave sobre la cual se debe tener un control continuo para prever contingencias y tomar decisiones acertadas oportunamente. Valle (2020) precisa que:

La planificación financiera desempeña un rol esencial en el crecimiento y en el desarrollo de una entidad no solo porque predice eventos y anticipa lo que se debe hacer en un futuro, sino que también permite implementar medidas o mecanismos en el momento adecuado para corregir errores de gestión y enmendar posibles desviaciones con el fin de cumplir a cabalidad las metas y objetivos propuestos al inicio de cada período (s/p).

Sin embargo, para que esta herramienta se utilice óptimamente y genere a las compañías el beneficio esperado, se deben cumplir continuamente con tres tareas principales. Cantalapiedra (2018) señala que estas son “i) Realizar revisiones periódicas en las que comparemos datos reales con presupuestados, ii) analizar las desviaciones producidas y iii) tomar medidas correctoras, con suficiente antelación, que permitan superar las situaciones adversas, llegando incluso al replanteamiento de los objetivos iniciales” (p.23). Es decir, no basta con realizar las proyecciones y reportes cuantitativos, sino que se deben realizar

acciones complementarias que aseguren que la planificación financiera de una entidad sirva eficientemente como una herramienta de gestión que mejore la posición competitiva de las organizaciones.

#### f. Flujo de efectivo

Complementario a ello, es importante conocer el nivel de liquidez que el propio negocio puede generar, lo cual se complementa con las decisiones de inversión y financiamiento tomadas por la gerencia. Para obtener información de este tipo, es útil realizar un flujo de efectivo, discriminando las actividades de operación, inversión y financiación. De acuerdo a la NIC 7 *Estado de flujos de efectivo* pueden agruparse en tres grandes grupos:

i) Actividades de operación, que surgen principalmente del giro del negocio y algunos ejemplos son los cobros por ventas o prestaciones de servicios y los pagos por los suministros adquiridos y planilla;

ii) Actividades de inversión, las cuales son aquellas relacionadas a la adquisición o venta de activos que va generar beneficios futuros para la empresa, tales como los pagos por compra de activo fijo, los cobros por su venta, anticipos, préstamos a terceros y cumplimiento de contratos con terceros; y,

iii) Actividades de financiación, que brindan información acerca de las necesidades de capital y algunos ejemplos son los cobros y pagos por emisión de acciones, la emisión de obligaciones y los arrendamientos (IFRS Foundation, 2014, p.3 y 4).

En este sentido, el flujo de efectivo resulta una herramienta importante para la gestión de la empresa al generar información acerca del nivel de liquidez que es capaz de generar la propia empresa y así evaluar si se necesita algún financiamiento interno o externo, además de las políticas de cobranza y pagos. Asimismo, de forma separada, se obtienen los flujos de actividades de inversión, lo que permite conocer el grado de inversión realizado y los beneficios futuros generados para comparar si los resultados previstos coinciden con la realidad. Finalmente, las actividades de financiación son el tercer grupo que conforma el

estado de flujo de efectivo y su objetivo es dar a conocer las actividades de financiamiento ejecutadas, además de la capacidad de estos financiamientos adquiridos para cubrir las necesidades del negocio.

### **2.2.5. Gestión de inventarios y equipos**

Aunque los ratios financieros y análisis expuestos líneas arriba son fundamentales para conocer la situación financiera de una empresa, la labor de los empresarios diariamente es la gestión de los recursos empresariales para la operatividad del negocio y los inventarios y activos fijos son piezas clave en esta gestión debido a lo que representan para toda empresa.

#### **a. Inventario**

Por un lado, en el párrafo 6 de la Norma Internacional de Contabilidad 2 (en adelante NIC 2) se define a los inventarios como activos:

- (a) Poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación; (b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o (c) en forma de materiales o suministros que serán consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios (IFRS Foundation, 2014, p.1).

En este sentido, es necesario que se gestione el inventario adecuadamente para que la empresa pueda cumplir con sus entregas de bienes o servicios oportunamente y a un costo razonable. Durán (2012) señala que la administración del inventario tiene dos objetivos esenciales, los cuales son a) garantizar la operatividad de la empresa previniendo los niveles de inventario requeridos y b) conservar óptimamente niveles de inventario que minimicen costos, con el fin de evitar la escasez de inventario que aumenta el costo de los pedidos futuros y el exceso de este que encarece los costos de mantenimiento o almacenamiento.

Por su parte, Vidarte (2016) considera que la gestión de inventarios tiene un objetivo principal más que consiste en obtener el grado de rentabilidad deseada sobre las inversiones en estos activos y lo fundamenta en que se disminuyen los costos de los inventarios permanentes, se incrementan los niveles de ventas o

prestación de servicios y se mejora la capacidad de productiva gracias a la disponibilidad de los equipos requeridos en la producción.

b. Equipos

Por otro lado, en el párrafo 6 de la NIC 16 se define a las propiedades, planta y equipo como activos tangibles que:

(a) Se poseen para ser utilizados en la producción y suministro de bienes y servicios, para ser arrendados a terceros o para funciones relacionadas con la administración de la entidad; y (b) se espera utilizar durante más de un periodo (IFRS Foundation, 2014, p.2).

Por lo tanto, estos bienes tangibles son considerados piezas clave en la generación de beneficios futuros para la empresa a través de la producción de los productos que serán vendidos o los servicios que se pueden brindar con estos. Por ello, es necesario mantener una adecuada gestión de estos equipos.

Según Díaz (como se citó en Hemeryth y Sánchez, 2013), los inventarios pueden clasificarse en cuatro tipos de acuerdo a sus características físicas: i) los insumos, que se modificarán o consumirán en el proceso productivo; ii) los productos en proceso, que han sido modificados por el proceso productivo de la empresa en cierto grado, pero que aún no tienen las condiciones necesarias para venderse; iii) los productos terminados, que ya se encuentran listos para ser vendidos; y iv) los materiales de soporte y repuestos, los cuales son activos que sirven para llevar a cabo el proceso productivo de la empresa y estos pueden ser maquinarias, repuestos y artículos de oficina, entre otros.

c. Materiales y equipos en el rubro construcción

En la práctica, las empresas constructoras utilizan equipos de protección personal (EPP en adelante), herramientas, materiales, consumibles y equipos. Comparando los tipos de inventario expuestos con los materiales y equipos utilizados en el rubro de la construcción, estos últimos calzan con las clasificaciones de insumos y materiales de soporte. Por un lado, los materiales y consumibles pueden clasificarse como insumos, ya que son materiales que



se transforman en el proceso de construcción y se consumen en el trabajo a entregar. Por otro lado, los EPP, las herramientas y equipos pueden clasificarse como materiales de soporte, ya que sirven para llevar a cabo el proceso productivo de la empresa, pero no se consumen en el bien generado.

En la tabla N° 12 se presentan ejemplos de los tipos de inventario empleados en el sector construcción clasificados de acuerdo a sus características físicas. Así, en la categoría de materiales de soporte se encuentran los EPP, que son artículos de uso personal para los trabajadores encargados de realizar la obra y deben cumplir con el objetivo de asegurar la integridad de estos. Asimismo, las herramientas son artículos que apoyan el proceso de construcción, mientras que los equipos están constituidos por maquinarias con las que se realiza directamente el proceso de construcción.

Tabla N° 12

*Materiales y equipos en el sector construcción*

Materiales de soporte			Insumos	
EPP	Herramientas	Equipos	Materiales	Consumibles
Arnés de seguridad	Baldes	Amoladora	Epóxico para anclaje	Aro de llanta
Botas de jebe	Bancos	Compactadora	Solera de Madera	Brocas
Careta para casco	Bateas	Cortadora	Tecknopor	Carbón
Cascos	Bugúe	Radial	Cemento	Cinta aislante
Escarpines	Caño	Rotomartillo	Ojos Chinos	Clavos
Filtro para polvo	Carretilla	Soldadora	Ladrillo	Disco
Guantes	Cilindros	Sopladora	Mortero	Escoba
Hombreras	Enchufe	Taladro	Concreto Líquido	Grasa
Lentes	Escalera	Trompo	Yeso	Llanta
Mandil	Extintor	Tronzadora		Malla
Mascarilla	Lampa			Perno
Orejas	Manguera			Plástico
Respirador	Mesa de corte			Spray
Zapatos con punta de acero	Reglas			Yute
	Rastrillo			

Fuente: Gerente de Galán Ingenieros S.A.C.

Elaboración propia

Frente a la diversidad de inventarios y equipos que se requiere en el rubro de construcción, es importante realizar una gestión adecuada de estos para llegar a cumplir con los objetivos señalados anteriormente: disponibilidad para entregar

el servicio oportunamente, optimizar el nivel de stock para incurrir en menos costos de mantenimiento y almacenamiento, y obtener la rentabilidad esperada.

Las gestiones de los inventarios se reflejarán en acciones que posibiliten a las organizaciones cumplir eficaz y eficientemente con sus encargos. De otro modo, según Durán (como se citó en López y Montalbán, 2019), si se almacenan inventarios demasiado altos, el costo podría llevar a una empresa a tener problemas de liquidez financiera, esto ocurre porque un inventario "parado" inmoviliza recursos que podrían ser mejor utilizados en funciones más productivas de la organización. Además, el inventario "parado" tiende a tornarse obsoleto, a quedar fuera de uso y corre el riesgo de dañarse. Por otro lado, si se mantiene un nivel insuficiente de inventario, podría no atenderse a los clientes de forma satisfactoria, lo cual genera reducción de ganancias y pérdida de mercado, al no afirmar la confiabilidad de los clientes en la capacidad de reacción de la empresa, ante las fluctuaciones del mercado.

#### **2.2.6. Gestión de riesgos**

##### **a. Teoría de la gestión de riesgos**

El riesgo ha estado presente a lo largo de la vida del ser humano desde su existencia debido a que siempre se presentan situaciones en las que está expuesto a este, “cada vez que tomamos una decisión y valoramos la relación costos-beneficios, no estamos sino evaluando los riesgos que corremos con esa decisión y las ventajas o desventajas que esta nos puede traer” (Echemendía, 2011, p.471). En otras palabras, inconscientemente nos enfrentamos a los riesgos en todo momento de nuestra vida diaria ya sea al tomar una decisión sencilla o compleja.

Por su lado, el COSO (2013) define al riesgo como “La posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de objetivos” (p.4). Por ello, es fundamental que se establezcan los mecanismos correspondientes para mitigarlos al mínimo nivel de gravedad.

Una de las interpretaciones es que “el riesgo de una actividad puede tener dos componentes: la posibilidad o probabilidad de que un resultado negativo ocurra y el tamaño de ese resultado” (Echemendía, 2011, p.471). En este sentido se puede mencionar que, mientras mayor sea el grado de ambos componentes, mayor será el riesgo al que se tiene que enfrentar.

Por otro lado, Mejía (2013) considera que los riesgos han ido evolucionando con el tiempo y que es importante su análisis, sobre todo los empresariales ya que es necesario controlar las amenazas que pueden afectar a la organización. Por ello, es imprescindible que las empresas gestionen sus riesgos para tratar de mitigarlos lo máximo posible y así evitar impactos considerables en la empresa.

De lo mencionado, es evidente que el riesgo está presente tanto en la vida diaria como en los negocios y es en las empresas en las que se debe poner énfasis en la revisión de los riesgos debido a que estos podrían tener impactos negativos en el desarrollo de la organización y podrían generar pérdidas considerables.

Las empresas están expuestas a los riesgos debido a que son situaciones que no se pueden evitar, pero sí pueden ser administradas para intentar mitigar su impacto. De acuerdo a Estupiñán (como se citó en Giler, Mendoza y Paredes, 2010), la gestión de riesgo es el proceso que consiste en identificar acontecimientos posibles, cuya materialización afectará al logro de los objetivos y la aplicación de las medidas destinadas a reducir la probabilidad o el impacto de esos acontecimientos. En otras palabras, con esta administración se busca identificar riesgos materiales para analizarlos y tomar las medidas necesarias con el fin de reducir su impacto y no perjudicar la consecución de los objetivos.

En la actualidad, las empresas tienen dentro de sus objetivos los de carácter económico y financiero. Por ello, según Casare y Lizarzaburu (2016) es importante la gestión de riesgo ya que este es un proceso imprescindible en la evolución económica y financiera de la empresa al tratarse de un enfoque que analiza rigurosamente los eventos presentados y para ello se necesita información interna y externa (p.27). En este sentido, la administración de riesgos

es fundamental para reducir los impactos negativos en los diferentes objetivos de la empresa ya sean financieros, económicos u otros mediante un análisis exhaustivo de todo el proceso.

b. Norma ISO 31000

Como se ha mencionado anteriormente, los riesgos han evolucionado con el paso del tiempo y, con ellos, las regulaciones establecidas para mitigarlos. Una norma relevante respecto a la gestión de riesgos es la norma ISO 31000. Así lo afirma Mejía (2013) al señalar que:

La normatividad sobre riesgos empresariales ha evolucionado y en la actualidad un importante referente internacional es la norma ISO 31000, que establece para la administración de riesgos, principios que fundamentan la gestión de riesgos, un marco de referencia que delimita y direcciona la misma y un proceso para la gestión de riesgo que facilita su ejecución (p.29).

En este sentido, este documento contribuye con la gestión del riesgo en las organizaciones debido a que brinda los lineamientos necesarios para que esta administración se pueda desarrollar eficazmente.

Lo anteriormente mencionado es apoyado por Casares y Lizarzaburu (2016), quienes mencionan que esta norma es:

una guía de implementación de la gestión de riesgos destinada a ayudar a las organizaciones de todos los tipos y tamaños a gestionar el riesgo, en vista de la diversidad de riesgos que enfrentan y las dificultades que existen en algunos casos para identificarlos (p.35).

Por ello, es fundamental que las organizaciones tengan como referencia una normatividad, en este caso la ISO 31000, que les pueda servir de guía para orientarse, ya que proporciona los lineamientos para poder analizar de qué manera están llevando la gestión de riesgo en la empresa. Como se ha mencionado en líneas anteriores, este documento cuenta con principios, marco

de referencia y proceso, los cuales brindan las directrices a las organizaciones para afrontar los riesgos.

Esta norma presenta once principios, los cuales “proporcionan orientación sobre las características de una gestión del riesgo eficaz y eficiente, comunicando su valor y explicando su intención y propósito. Los principios son el fundamento de la gestión del riesgo” (Asociación Española de Normalización, 2018, p.8). En este sentido, es fundamental cumplir con cada uno de los principios, ya que van a contribuir en la eficiencia y eficacia de la gestión y, además, están relacionados con el marco de referencia y el proceso de gestión. A continuación, en la tabla N° 13, se presentan los principios que indica la norma.

Tabla N° 13

*Principios de la Norma ISO 31000*

1	Crea y protege el valor
2	Es una parte integral de todos los procesos de la organización
3	Forma parte de la toma de decisiones
4	Trata explícitamente la incertidumbre
5	Es sistemática, estructurada y oportuna
6	Esta basada en la mejor información disponible
7	Está hecha a la medida.
8	Integra los factores humanos y culturales
9	Es transparente e inclusiva
10	Es dinámica, iterativa y sensible al cambio
11	Facilita la mejora continua de la organización

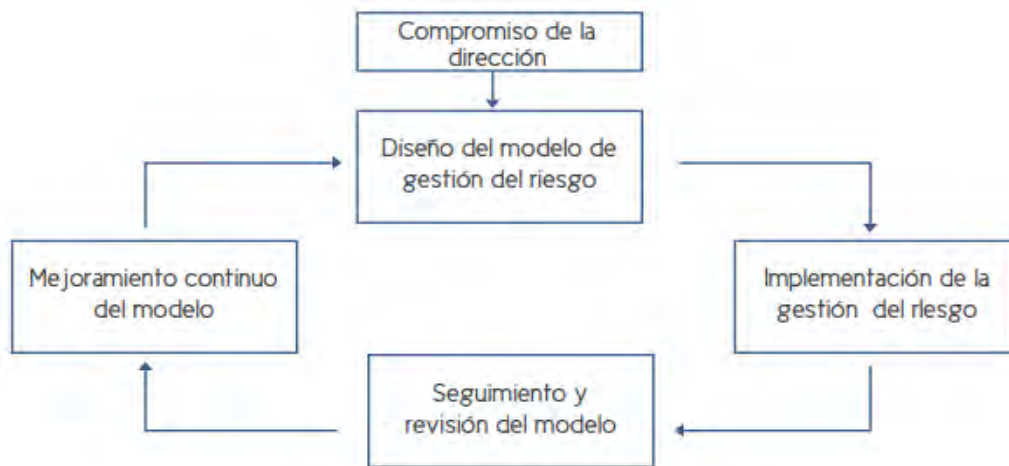
Fuente: Casares y Lizarzaburu (2016)

Elaboración propia

En este documento también se encuentra el marco de referencia. Según Casares y Lizarzaburu (2016) este “Tiene como objetivo estructurar las actividades para la implementación y mejora continua del proceso de gestión de riesgos” (p.49). En otras palabras, este marco contribuye con la administración de los riesgos a medida que se cumpla adecuadamente con lo establecido. En el gráfico N° 2 se presenta el marco de referencia indicado previamente.

Gráfico N° 2

Marco de Referencia de la Norma ISO 31000



Fuente: Casares y Lizarzaburu (2016)

Por último, se encuentra el proceso, el cual está conformado por varias fases, las cuales tienen sus propias características. De acuerdo a Mejía (2013), estas son las siguientes:

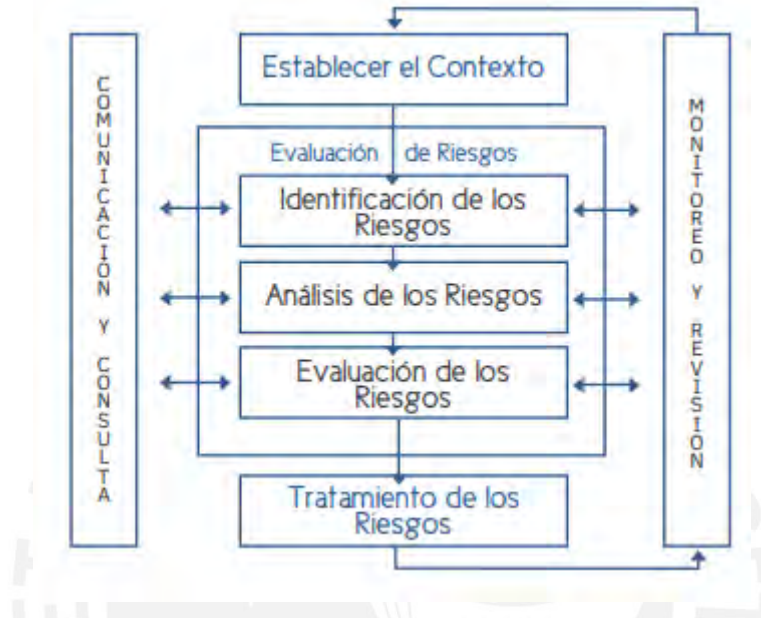
Identificación, etapa previa que conduce al Análisis de los riesgos (estos se califican según la probabilidad de ocurrencia y el impacto que pueden producir en caso de materializarse). Para calificar los riesgos se usan escalas de valoración, dependiendo de las necesidades de cada empresa. En la evaluación de riesgos se determina qué tan graves son los riesgos identificados según los criterios de aceptabilidad, definidos por el nivel directivo. Una vez evaluados los riesgos se definen las medidas para tratarlos: control o financiamiento de las pérdidas. Luego se implementan las medidas de tratamiento de los riesgos y se monitorea su eficacia. El proceso de monitoreo, al igual que la comunicación de la información referente a las etapas de la administración de riesgos, es de acción permanente; ambos permiten el mejoramiento continuo del manejo de los riesgos (p.30).

Este proceso cuenta con varias etapas y cada una de ellas se debe cumplir conscientemente y de manera secuencial para que la administración de los riesgos pueda mitigar sus impactos considerablemente. A continuación, en el

gráfico N° 3, se presenta un cuadro que grafica todas las fases del proceso de gestión de riesgos establecido en la norma ISO 31000.

Gráfico N° 3

*Procesos de la Norma ISO 31000*



Fuente: Casares y Lizarzaburu (2016)

### 3. Metodología de la investigación

En este apartado se desarrollará la metodología del presente trabajo de investigación. Para ello, en primer lugar, se indica el tipo de investigación que se realizará; segundo, se describe el diseño de la investigación de acuerdo a los métodos de análisis empleados; tercero, se define la población y muestra para este proyecto; y finalmente, se presentan los instrumentos que se utilizarán para la recolección, procesamiento y análisis de datos.

Asimismo, este trabajo tiene tres niveles de investigación. Primero, es de nivel descriptivo, ya que se presentarán y describirán las características del problema de investigación (Bernal, 2010). En ese sentido, se realizará un estudio descriptivo sobre el control interno y su impacto en el desempeño financiero, tal como mejorar la eficiencia en la gestión de recursos y riesgos, además de procurar una mejor planificación financiera. Segundo, se utiliza el método explicativo para contextualizar sobre las situaciones de la empresa. Tercero, y

finalmente, se encuentra el método analítico, el cual se aplica en la comparación de la gestión del caso en particular con las teorías de control interno.

### **3.1. Tipo de investigación**

De acuerdo a Bernal (2010), existen dos métodos de investigación: el cuantitativo, que consiste en la medición de las características del objeto de estudio, por lo que presenta generalidades y normaliza resultados; y el cualitativo, que consiste en el análisis de las cualidades de un objetivo de estudio en particular para describirlo en base a sus características determinantes. En este sentido, el presente trabajo consiste en un proyecto de aplicación por lo que se trata de una investigación aplicada, contrastando el caso particular con la teoría sobre modelos estándar de control interno para diseñar uno de acuerdo a la realidad operativa de la organización.

### **3.2. Población y muestra**

En este apartado se define la población y muestra del proyecto de investigación en caso sea requerido.

#### **a. Descripción de la población**

De acuerdo con Fracica (como se citó en Bernal, 2010), la población de una investigación es el grupo de elementos que tienen características similares sobre los que se enfoca la investigación; es decir, el conjunto de todas las unidades de muestreo. Sin embargo, en vista de que este es un proyecto de aplicación y se analiza el caso de una empresa específicamente, no se delimita una población.

#### **b. Selección de la muestra**

La muestra puede definirse como la parte de la población seleccionada sobre la cual se realizarán la medición y observación de las variables, y de la cual se obtendrá la información que será materia de análisis en el desarrollo de la investigación (Bernal, 2010). Sin embargo, como se expuso en el párrafo anterior, el presente trabajo de investigación no presenta una población y, por lo tanto, tampoco tiene una muestra en su desarrollo porque se trata de analizar



una empresa en particular y diseñar un sistema de control interno que le funcione mejor.

### **3.3. Recolección de datos**

Para la presente investigación, se obtendrá la información necesaria a partir de lo encontrado en fuentes primarias y secundarias. Cerda (como se citó en Bernal, 2010) define a las fuentes primarias como aquellas de las que se obtiene información directa; es decir, de donde surge la información, tales como las personas, organizaciones, acontecimientos, entre otros. Un ejemplo de ello es la información sobre la gestión interna de la empresa Galán Ingenieros S.A.C. que nos brindarán los trabajadores de esta. Por otro lado, Cerda (como se citó en Bernal, 2010) define a las fuentes secundarias como aquellas que no son la fuente inicial de los hechos, sino que solo las referencian, tales como libros, revistas, documentos escritos, noticias, entre otros. Así, como fuentes secundarias, se considerarán las provenientes de estudios relacionados a las variables e indicadores del presente proyecto.

### **3.4. Diseño de instrumentos**

Respecto a los instrumentos a emplear para realizar este proyecto de investigación, estas son las entrevistas, las cuales estarán dirigidas a los trabajadores de la empresa Galán ingenieros S.A.C y, en particular, al gerente general. Asimismo, se cuenta con recursos manuales y digitales que serán analizados, tales como las tesis de pregrado y posgrado. Adicionalmente, se hará una revisión bibliográfica relacionada a la influencia del control interno en la gestión de las empresas y revisión de la información gerencial de la empresa.

### **3.5. Procesamiento y análisis de los datos**

Para el procesamiento de la información obtenida, se aplicará lo expuesto por Bernal (2010); es decir, se procederá a procesar los datos dispersos, desordenados e individuales obtenidos en la recolección de datos para generar información agrupada y ordenada con el fin de realizar el análisis respectivo según los objetivos y las hipótesis de la presente investigación. En ese sentido, el presente estudio realizará un análisis de la información obtenida de las fuentes

bibliográficas, las cuales serán procesadas a través de fichas y resúmenes que permitan una presentación organizada de la información requerida para la realización de la investigación.

#### **4. Estructura tentativa del informe**

##### **SECCIÓN PRELIMINAR**

Carátula

Dedicatoria

Agradecimientos

Resumen

Índice general

Índice de tablas

Índice de figuras

##### **CUERPO DEL PROYECTO DE APLICACIÓN**

**Introducción**

**Capítulo 1:** Diagnóstico situacional

**Capítulo 2:** Marco teórico

**Capítulo 3:** Fundamentación y descripción detallada de las actividades desarrolladas y alternativas de solución

**Capítulo 4:** Evaluación del impacto del aporte realizado

Conclusiones y recomendaciones

##### **SECCIÓN FINAL**

Referencias bibliográficas

Índice de abreviaturas y siglas

Glosario

Anexos

## 5. Administración del proyecto de aplicación

En esta sección se expondrá la planificación de las actividades que serán llevadas a cabo para la realización del proyecto de aplicación.

### 5.1. Cronograma de actividades

A continuación, se presenta el cronograma que permitirá la ejecución de las diferentes actividades necesarias hasta la sustentación del proyecto de aplicación.

#### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21
Ajustes al Proyecto de Aplicación	✓						
Presentación del Proyecto de Aplicación	✓						
Aprobación del Proyecto de Aplicación por la facultad	✓						
Reuniones con el asesor de Proyecto de Aplicación	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Desarrollo de la introducción		✓					
Desarrollo del capítulo 1		✓					
Desarrollo del capítulo 2		✓					
Revisión del marco teórico		✓	✓				
Recopilación de datos		✓	✓				
Aplicación de instrumentos				✓			
Análisis de datos				✓			
Desarrollo del capítulo 3				✓	✓		
Elaboración de conclusiones y recomendaciones					✓		
Revisión de la redacción final del Proyecto de Aplicación					✓		
Presentación del Proyecto de Aplicación						✓	
Aprobación del Proyecto de Aplicación							✓
Sustentación del Proyecto de Aplicación							✓

## Bibliografía

- Andrade Pinelo, M. A. (2017). Ratios o razones financieras. *Contadores y Empresas*, 305, 53–55. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/622323>
- Arcia, I., & Castaño, Y. (2013). *Historia del arte del control interno* (Tesis de pregrado). Recuperado de [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/4144/1/Historia\\_Art\\_e\\_Control\\_Arcia\\_2015.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/4144/1/Historia_Art_e_Control_Arcia_2015.pdf)
- Arenas, M. C. (2008). Diseño de un modelo de planificación financiera propio. *Estrategia Financiera*, 23(254), 18–23. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=65031366&lang=es&site=ehost-live>
- Armada, E., Del Toro, J., Fonteboa, A. y Santos, C. (2005). *Control Interno*. Recuperado de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material\\_\\_consulta\\_ci.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material__consulta_ci.pdf)
- Asociación Española de Normalización (2018). *Gestión del riesgo, directrices*. Recuperado de <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/convocatorias-amyperu/archivos-pdf-sci/1387-capacitacion-sistema-gestion-de-riesgos-iso-31000-aenor-franco-gamboni-30-05-a-11-06-2018/file>
- Ballesteros, L. (29 de diciembre del 2013). Nociones generales de control interno. Colombia: *Control Interno*. Recuperado de <https://lballesteroscontrolinterno.wordpress.com/>
- Barreiro, I., Delgado, M., García, T. y Mendoza, w. (2018, octubre). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista Científica*. Recuperado de [file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-EIControlInternoYSuInfluenciaEnLaGestionAdministrativa-6656251%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-EIControlInternoYSuInfluenciaEnLaGestionAdministrativa-6656251%20(3).pdf)

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Caffo, E., Marengo, G., & Criollo, R. (2018). Propuestas de mejora al sistema de control interno en el proceso de admisión de créditos para la pequeña y microempresa de una institución financiera mediante la implementación del COSO 2013. *Repositorio de La Universidad Del Pacífico - UP*, 90. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/2265>
- Cámara Peruana de la Construcción. (2020) *Informe Económico de la Construcción* (28). Recuperado de <http://www.construccionindustria.com/wp-content/uploads/2019/Informe-economico-capeco/Capeco-febrero-Sector-construcci%C3%B3n-creci%C3%B3-s%C3%B3lo-1.5-el-2019.pdf>
- Casares, I. y Lizarzaburu, E. (2016). *Introducción a la gestión integral de riesgos empresariales*. Recuperado de [https://fundacioninade.org/sites/inade.org/files/web\\_libro\\_3\\_la\\_gestion\\_integral\\_de\\_riesgos\\_empresariales.pdf](https://fundacioninade.org/sites/inade.org/files/web_libro_3_la_gestion_integral_de_riesgos_empresariales.pdf)
- Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (2013), *Control Interno – Marco Integrado*. Recuperado de [COSO\\_2013-resumen-ejecutivo.pdf](#)
- Condezo, E., y Cristobal, N. (2018). *El control interno como instrumento de gestión y su contribución para combatir la corrupción en los gobiernos locales de la provincia de Pasco periodo 2018* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/551/1/TESIS%20CONDEZO%20%20Y%20%20%20CRISTOBAL..pdf>

- Contraloría General de la República. (2014). *Marco conceptual del control interno*. Recuperado de [https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control\\_interno/documentos/Publicaciones/Marco\\_Conceptual\\_Control\\_Interno\\_CGR.pdf](https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control_interno/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf)
- Cordano, E., Valcárcel, J., Elías, O. y Chávez. (2015). *Calidad en el Sector Construcción Civil en Lima Metropolitana* (Tesis de posgrado). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14872/CORDANO\\_VALCARCEL\\_CALIDAD\\_CONSTRUCCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14872/CORDANO_VALCARCEL_CALIDAD_CONSTRUCCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Echemendía, B. (2011, diciembre). Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1561-30032011000300014](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032011000300014)
- Ernst & Young (2016). La importancia del Control Interno en la empresa. Recuperado de [https://www.ey.com/es\\_pe/finance/importancia-control-interno-empresa](https://www.ey.com/es_pe/finance/importancia-control-interno-empresa)
- Fernández, A. (2003, noviembre). El modelo COCO. *Normaria*. Recuperado de [http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/boletines\\_clain/archivo20140722153525PM.pdf](http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/boletines_clain/archivo20140722153525PM.pdf)
- Galán Ingenieros (2020). Nosotros. Recuperado de <http://www.galaningenieros.com/quienessomos>
- García, V., (2014). Fundamentos. En *Introducción a las finanzas* (p. 15). Recuperado de <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074387230.pdf>
- García, D. (2014). Ratios y márgenes de rentabilidad. Un caso práctico en el sector de la construcción. *Revista Contable*, 18, 56–74. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.co>

m/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=94004504&lang=es&site=ehost-live

Giler, K., Mendoza, K. y Paredes, P. (2016), *Evaluación y mejoramiento del control interno de fundaciones*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12825/1/GESTION%20DE%20RIESGO%20EMPRESARIAL.pdf>

Hemeryth Charpentier, F., & Sanchez Gutierrez, J. M. (2013). Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&A, de la ciudad de Trujillo-2013. Universidad Privada Antenor Orrego, 72.

ITAU (2019). *Gestión financiera*. Recuperado de <https://doi.org/10.33132/9789585459335>

IFRS Foundation (2014). *NIC 2 Inventarios*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/con\\_nor\\_co/nic/SpanishRed2020\\_IAS02\\_GVT.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/nic/SpanishRed2020_IAS02_GVT.pdf)

IFRS Foundation (2014). *NIC 16 Propiedades, planta y equipo*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/con\\_nor\\_co/nic/SpanishRed2020\\_IAS16\\_GVT.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/nic/SpanishRed2020_IAS16_GVT.pdf)

IFRS Foundation (2014). *NIC 7 Estado de flujos de efectivo*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/con\\_nor\\_co/no\\_oficializ/nor\\_internac/ES\\_GVT\\_IAS07\\_2013.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/no_oficializ/nor_internac/ES_GVT_IAS07_2013.pdf)

López, S. y Montalbán, D. (2019). Estado del arte de la gestión de los inventarios (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/2114/CCF-MON-LOP-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Mata, R. (2019). *Propuesta de mejora en los sistemas de control interno de una empresa de servicios basado en el modelo COSO III*. (Tesis de posgrado). Recuperado de <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/11317/1714/437043.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mejía, E., Montes, C. y Montilla, O. (2007, septiembre). Análisis de la fundamentación del modelo estándar de control interno. *Estudios Gerenciales*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v23n104/v23n104a03.pdf>
- Mejía, R. (2013). *Identificación de riesgos*. Recuperado de <https://www.eafit.edu.co/cultura-eafit/fondo-editorial/coleccion/academicos/Documents/1er%20CAP%20C3%8DTULO-IDENTIFICACION%20DE%20RIESGOS.pdf>
- Meléndez, J. (2016). *Control Interno*. Recuperado de <http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/6392/LIBRO%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20CON%20LOGO%20UTEX%20Y%20CODIGO%20DE%20BARRA%20-%20TERMINADO%20FINAL%202016%20SETIEMBRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2014). *Estudio del Sector Construcción: Identificación de las ocupaciones demandadas a nivel nacional*. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones\\_dnpefp/2014/IDENTIFICACION\\_OCUPACIONES\\_DEMANDADAS\\_NIVELNACIONAL\\_SC\\_1E-2014.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpefp/2014/IDENTIFICACION_OCUPACIONES_DEMANDADAS_NIVELNACIONAL_SC_1E-2014.pdf)
- Muñoz, S., Ortega, X., Ponce, V., Pérez, J. y Quinaluisa, N. (2018, junio). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v12n1/cofin18118.pdf>



- Palomino, J., Hennings, J. y Echevarría. (2017). Análisis macroeconómico del sector de la construcción en el Perú. *Quipukamayoc*, 25(47), 97. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/13807/12239>
- Páramo, B. (2013). *Propuesta de elaboración de un manual de control interno basado en el modelo COCO; y la evaluación de la gestión operativa, al centro comercial La Playa Megastore, ubicado en la ciudad de Azogues, en la provincia de Cañar, año 2013* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5561/1/UPS-CT002781.pdf>
- Ramírez, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, (2), 54-61. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Rivera, I. (2017). Principios de la macroeconomía. Un enfoque de sentido común. Recuperado de <https://files.pucp.education/departamento/economia/lde-2017-04.pdf>
- Rodríguez, J. (2020). Nuevos enfoques y soluciones para los problemas financieros de siempre. *Especial Directivos*, 1786, 36–40. Recuperado en <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=146457585&lang=es&site=ehost-live>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2018). Fundamentos de finanzas corporativas (11a. ed.). ProQuest Ebook <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibpucp-ebooks/reader.action?docID=5485812&ppg=1>

- Servin, L. (2018). *¿Por qué es importante el control interno en las empresas?* Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html#>
- Sosa, L. (2015). *El control interno y su influencia en la gestión contable de la empresa Golden Amazon Group S.A.C.*(Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/152/1/SOSA%20PEREZ.pdf>
- Tanaka, G. (2015). *CONTABILIDAD Y ANALISIS FINANCIERO: un enfoque para el Perú.* Fondo Editorial de la Pontificia universidad Católica del Perú. [http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=2265292&lang=es&site=ehost-live&ebv=EK&ppid=Page-\\_\\_-119](http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=2265292&lang=es&site=ehost-live&ebv=EK&ppid=Page-__-119)
- Valle, A. (2020). Financial planning a key tool for achieving business objectives. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. Epub 02 de junio de 2020. Recuperado en 23 de noviembre de 2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300160&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300160&lng=es&tlng=en)
- Vidarte, C. (2016). *Propuesta de un sistema de gestión logística para optimizar el control de los inventarios en una empresa constructora, Corporación Vidarte S.A.C. - 2015.* <http://hdl.handle.net/20.500.12423/663>
- Zayas, A. (2018). *Diseño de control interno para pymes* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2018/agosto/0778279/0778279.pdf>

### Anexo N° 1: Matriz de consistencia

<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Variables e Indicadores</b>	<b>Metodología</b>
<p><b>Principal</b></p> <p>¿Un sistema de control interno para el proceso de abastecimiento de materiales y equipos contribuye con la mejora del desempeño financiero de la empresa Galán Ingenieros SAC?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Diseñar un sistema de control interno para el proceso de abastecimiento de materiales y equipos que contribuya con la mejora del desempeño financiero de la empresa Galán Ingenieros S.A.C.</p>	<p><b>Variable 1:</b></p> <p>Sistema de control interno para el proceso de abastecimiento de materiales y equipos.</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antecedentes y teorías del control interno</li> <li>- Sistema de control interno</li> <li>- Modelos de control interno empleados en Sudamérica.</li> </ul>	<p><b>Tipo de Investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cualitativa</li> </ul> <p><b>Nivel de la Investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicada</li> <li>- Descriptiva</li> <li>- Analítica</li> </ul> <p><b>Método de la Investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inductivo</li> </ul>
<p><b>Problemas específicos</b></p> <p>1. ¿Un sistema de control interno para el proceso de abastecimiento de materiales y equipos mejora la eficiencia de la gestión de recursos en la</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>1. Analizar si un sistema de control interno para el proceso de abastecimiento de materiales y equipos mejora la eficiencia de la</p>	<p><b>Variable 2:</b></p> <p>Desempeño financiero</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoría y objetivos de las finanzas corporativas</li> </ul>	<p><b>Población y Muestra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por tratarse de un proyecto de aplicación, se trabajará sobre la unidad denominada Galán Ingenieros S.A.C.</li> </ul>

<p>empresa Galán Ingenieros SAC?</p> <p>2. ¿Un sistema de control interno para el proceso de abastecimiento de materiales y suministros contribuye con la eficiencia en la gestión de riesgos de la empresa Galán Ingenieros SAC?</p> <p>3. ¿Un sistema de control interno para el proceso abastecimiento de materiales y suministros permite una planificación financiera oportuna y confiable en la empresa Galán Ingenieros SAC?</p>	<p>gestión de recursos en la empresa Galán Ingenieros S.A.C.</p> <p>2. Evaluar si un sistema de control interno para el proceso de abastecimiento de materiales y equipos contribuye con la eficiencia en la gestión de riesgos de la empresa Galán Ingenieros S.A.C.</p> <p>3. Determinar si un sistema de control interno para el proceso abastecimiento de materiales y equipos permite una planificación financiera oportuna y confiable en la empresa Galán Ingenieros S.A.C.</p>	<p>- Análisis financiero y económico (ratios de liquidez, solvencia, rentabilidad y gestión)</p> <p><b>Variable 3:</b> Gestión de recursos</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoría de inventarios y equipos</li> <li>- Objetivos de la gestión de inventarios y equipos</li> <li>- Clasificación según sus características físicas</li> <li>- Tipos de materiales y equipos en el sector construcción</li> </ul>	<p><b>Técnica e instrumentos de recolección de datos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fichas bibliográficas</li> <li>- Cuestionarios</li> <li>- Entrevistas</li> </ul> <p><b>Fuentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bibliográficas</li> <li>- Información de la empresa (financiera, de procesos, manuales)</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p><b>Variable 4:</b> Gestión de riesgos</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definiciones del riesgo</li> <li>- Gestión de riesgos</li> <li>- Normatividad ISO 31000</li> </ul> <p><b>Variable 5:</b> <i>Planificación financiera</i></p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoría de la planificación financiera</li> <li>- Planificación financiera a corto y largo plazo</li> <li>- Tareas complementarias a la planificación financiera</li> <li>- Teoría del Flujo de efectivo</li> </ul>	
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

