



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE TESORERIA Y SU INFLUENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA INVERSIONES PUCARÁ SAC EN LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2016”

Tesis para optar el título profesional de:
Contador Público

Autores:

Rojas Vega, Elizabeth Marilyn
Silva Loyola, Zaira Ivone

Asesor:

Mg. Carlos Edwin Julca Castillo

Trujillo – Perú
2016

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por las Bachilleres Elizabeth Marilyn Rojas Vega y Zaira Ivone Silva Loyola, denominada:

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE
TESORERÍA Y SU INFLUENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA
INVERSIONES PUCARÁ SAC EN LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO
2016”**

Mg. Carlos Edwin Julca Castillo
ASESOR

CPC. Leoncio Javier Esquivel Pérez
**JURADO
PRESIDENTE**

MG. Roque Jesús Ghiglino Montañez
JURADO

CPC. Marvin Omar Aredo García
JURADO

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis:

A Dios, por ser mi guía, sostén y fuerza para no desmayar ante las adversidades que se me presentaron a lo largo de mi vida profesional.

A mi madre, por ser mi ejemplo de lucha y perseverancia, ella fue mi apoyo incondicional durante mi proceso de formación profesional.

A mi padre, por colaborar con su granito de arena, porque a pesar de no estar presente sé lo orgulloso que se siente de sus hijos.

A mis hermanos, por sus consejos y calor fraternal.

A mis sobrinos, porque los quiero mucho.

A mi esposo, por su esfuerzo, apoyo y comprensión en todo momento para la culminación de mi tesis.

A mi hijo, por ser la principal razón para levantarme día a día y esforzarme por ser la mejor profesional, mi gran motivación.

A mi compañera de tesis, porque sólo ella sabe todo lo que hemos afrontado para poder culminar el presente proyecto.

Atte. Zaira Ivone Silva Loyola.

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis:

En primer lugar a Dios, por ser mi fuerza espiritual, mi camino y mi guía, él ha sido bondadoso conmigo para poder culminar con éxito el presente trabajo y siempre le agradeceré todo lo que tengo en todo sentido.

En segundo lugar a lo mejor y más importante que tengo en la vida: mis padres, por ellos soy lo que soy, me inculcaron amor, conocimiento y valores durante todo mi crecimiento, en ustedes siempre veré un ejemplo a seguir en todo sentido,

Mamá: Gracias por siempre estar ahí corrigiéndome, enseñándome que si uno realmente quiere se puede, solo bastan las ganas de hacerlo, para ti mi mayor respeto y admiración, por traerme al mundo, educarme y siempre cuidarme, tu carácter me ayudo a ser una mujer correcta, y porque no solo eres mi madre, eres mi cómplice, mi amiga.

Papá: Gracias por hacer tantos sacrificios por mí, por priorizarme siempre, por ver la forma de apoyarme, siempre serás mi eterno héroe, y el hombre de mi vida, por siempre darme lo mejor, por enseñarme la paciencia, la nobleza y la perseverancia.

Para ellos siempre dedicaré todos mis logros y mis más grandes alegrías, por siempre estar conmigo, porque ustedes son mi mayor orgullo, mi sostén, los amo con todo mi corazón y siempre serán mi amor eterno.

A mi compañera de tesis, por su esfuerzo, paciencia, y su colaboración, admiro mucho tu valentía y tu esfuerzo, solo tú sabes cuánto nos ha costado, esto es solo el comienzo para nosotras.

Atte. Elizabeth Marilyn Rojas Vega.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme siempre, por fortalecer mi fe, por permitirme seguir compartiendo mis logros con lo más importante que tengo hoy en día, mi familia; a mi madre porque es mi apoyo constante en todo momento, es mi fuente de inspiración, mi fuerza y a la que le dedico todo; a mi padre, hermanos y sobrinos, gracias por su sola presencia, siempre quiero compartir con ustedes cada paso que doy en la vida, gracias por estar siempre conmigo; a mi esposo, porque me ha demostrado que el amor que puede sostener a una pareja lo puede superar todo, gracias por tu amor, tus consejos y apoyo; a mi hijo, porque me haces sentir una mejor persona, me llenas de una fuerza que no pensé tener, eres mi gran motivación y la razón por la cual siempre querré superarme para ser el mejor ejemplo que puedas tener en la vida; a nuestro Asesor de tesis, gracias por su apoyo, por su tiempo y dedicación; y por último, y no menos importante, a mi compañera de tesis, gracias por ser mi amiga, mi cómplice, por tu apoyo, tu comprensión durante mi proceso de gestación y elaboración de la tesis, sabes que siempre tendrás en mí un apoyo en cualquier aspecto de tu vida, me siento muy orgullosa de la profesional en la que te estás convirtiendo, siento que mis consejos están dando frutos, te quiero flaca.

Gracias a todos, Zaira Ivone Silva Loyola

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haber hecho posible que pueda culminar con éxito, dándome salud, inteligencia y sosteniendo mi mano, gracias mi señor por darme esa fuerza espiritual, valor para no quebrarme frente a las adversidades, por darme a mis padres, esos seres maravillosos que guían mi camino e iluminan mi vida, con su amor y sus consejos, porque superamos juntos siempre cualquier dificultad, les agradezco por nunca abandonarme, apoyarme y siempre impulsarme a más cada día, reflejado en sus propias vidas, ustedes son la principal razón para mi superación constante, gracias por todos los sacrificios que han hecho por mí, les aseguro que han formado una mujer correcta y de buenos sentimientos, y su esfuerzo está dando frutos, a mi mejor amiga Dora Veneros, gracias amiga por tu paciencia, por aconsejarme y soportar mi estrés, solo tú me has visto quebrarme, Dios no me dio hermanos pero te tengo a ti; a nuestro Asesor de tesis Edwin Julca, gracias por su apoyo, su tiempo y su paciencia por motivarnos en todo momento; y por último, y no menos importante, a mi compañera de tesis, gracias amiga porque este es un camino largo que hemos recorrido juntas desde un inicio, jamás pensé entrelazar lazos tan grandes contigo, tienes una hermana en mí, y sabes que contarás conmigo siempre.

Gracias a todos, Elizabeth Marilyn Rojas Vega

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

| | |
|--|-------------|
| APROBACIÓN DE LA TESIS..... | ii |
| DEDICATORIA..... | iii |
| AGRADECIMIENTO | v |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | vii |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | x |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xi |
| RESUMEN..... | xii |
| ABSTRACT | xiii |
| CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN..... | 14 |
| 1.1. Realidad problemática | 14 |
| 1.2. Formulación del problema..... | 15 |
| 1.3. Justificación..... | 15 |
| 1.4. Limitaciones | 16 |
| 1.5. Objetivos | 16 |
| 1.5.1. <i>Objetivo general</i> | 16 |
| 1.5.2. <i>Objetivos específicos</i> | 16 |
| CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO..... | 17 |
| 2.1. Antecedentes | 17 |
| 2.2. Bases teóricas..... | 18 |
| CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA..... | 27 |
| 3.1. Operacionalización de variables | 27 |
| 3.2. Diseño de investigación | 28 |
| 3.3. Unidad de estudio | 28 |
| 3.4. Población | 28 |

| | | |
|--------------------|--|-----------|
| 3.5. | Muestra (muestreo o selección)..... | 28 |
| 3.6. | Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos | 28 |
| 3.7. | Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos | 29 |
| CAPÍTULO 4. | DESARROLLO..... | 30 |
| 4.1. | Descripción del área de tesorería..... | 30 |
| 4.1.2. | <i>Estructura Organizacional de la empresa:</i> | 30 |
| 4.1.3. | <i>Estructura del Área de Tesorería:</i> | 31 |
| 4.1.4. | <i>Herramientas utilizadas para la detección de problemas:</i> | 33 |
| 4.1.5. | <i>Problemática encontrada:</i> | 34 |
| 4.2. | Pago en exceso a los proveedores..... | 34 |
| 4.2.1. | <i>Diagnóstico</i> | 34 |
| 4.2.2. | <i>Diseño</i> | 35 |
| 4.2.3. | <i>Implementación</i> | 39 |
| 4.3. | Intereses moratorios en los Bancos..... | 40 |
| 4.3.1. | <i>Diagnóstico</i> | 40 |
| 4.3.2. | <i>Diseño</i> | 40 |
| 4.3.3. | <i>Implementación</i> | 44 |
| 4.4. | Importes por multas por pago de tributos fuera de plazo..... | 44 |
| 4.4.1. | <i>Diagnóstico</i> | 44 |
| 4.4.2. | <i>Diseño</i> | 45 |
| 4.4.3. | <i>Implementación</i> | 47 |
| 4.5. | Cobranzas..... | 49 |
| 4.5.1. | <i>Diagnóstico</i> | 49 |
| 4.5.2. | <i>Diseño</i> | 49 |
| 4.5.3. | <i>Implementación</i> | 52 |
| 4.6. | Montos sin sustento y faltantes de caja..... | 53 |
| 4.6.1. | <i>Diagnóstico</i> | 53 |
| 4.6.2. | <i>Diseño</i> | 54 |
| 4.6.3. | <i>Implementación</i> | 63 |
| 4.7. | Análisis de liquidez..... | 64 |
| 4.7.1. | <i>Diagnóstico. No se miden indicadores de liquidez ni se hacen Flujos de Caja: ..</i> | 64 |
| 4.7.2. | <i>Implementación:</i> | 64 |
| 4.8. | Implementación del control interno de tesorería..... | 67 |
| 4.8.1. | <i>Objetivo</i> | 67 |
| 4.8.2. | <i>Estrategia</i> | 67 |
| 4.8.3. | <i>Actividades Planteadas</i> | 67 |
| 4.8.4. | <i>Autorización de la Implementación</i> | 68 |

| | |
|--|-----------|
| 4.8.5. <i>Planificación para la Implementación</i> | 71 |
| CAPÍTULO 5. RESULTADOS | 74 |
| CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN | 89 |
| CONCLUSIONES | 93 |
| RECOMENDACIONES | 95 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS | 96 |
| ANEXOS | 97 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Propuesta B de simbología de diagramas | 26 |
| Tabla 2. Operacionalización de variables | 27 |
| Tabla 3: Pago en exceso a proveedores periodo 2015 | 39 |
| Tabla 4: Porcentaje de representación - exceso de pago a proveedores 2015 | 40 |
| Tabla 5: Intereses bancarios por obligaciones financieras periodo 2015 | 44 |
| Tabla 6: Porcentaje de representación - intereses bancarios por atraso 2015 | 44 |
| Tabla 7: Detalle de pago de tributos periodo 2015 | 48 |
| Tabla 8: Porcentaje de representación - multas e intereses 2015..... | 48 |
| Tabla 9: Resumen general por rango de fechas periodo 2015..... | 52 |
| Tabla 10: Porcentaje de representación efectivo y equivalente de efectivo 2015 | 58 |
| Tabla 11: Faltantes de caja detectados | 63 |
| Tabla 12: Porcentaje de representación - faltantes de caja detectados 2015..... | 63 |
| Tabla 13: Estado de situación financiera 2015 | 65 |
| Tabla 14: Índices del liquidez 2015 | 66 |
| Tabla 15: Pagos cancelados con autorización de gerencia..... | 74 |
| Tabla 16: Cancelaciones a proveedores 2016..... | 75 |
| Tabla 17: Pago de obligaciones financieras 2016 | 78 |
| Tabla 18: Intereses pagados por atraso 2015-2016 | 79 |
| Tabla 19: Intereses moratorios pagados 2015-2016 | 79 |
| Tabla 20: Multas 2015-2016..... | 80 |
| Tabla 21: Resumen por rango de cuentas por cobrar 2016 | 83 |
| Tabla 22: Variación de cuentas por cobrar 2015 -2016..... | 84 |
| Tabla 23: Estatus – Cobranza ejecutada en 2016 – Rango mayor a 120 días | 84 |
| Tabla 24: Estado situación financiera 2016 | 85 |
| Tabla 25: Índices de liquidez 2016..... | 86 |
| Tabla 26: Comportamiento Ratios (2015-2016)..... | 87 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Procesos organizacionales | 25 |
| Figura 2: Organigrama Inversiones Pucara SAC | 31 |
| Figura 3: Estructura del Área de tesorería | 32 |
| Figura 4: Mapeo de procesos - Área Tesorería | 32 |
| Figura 5: Manual de pago a proveedores - políticas | 35 |
| Figura 6: Manual de pago a proveedores - procedimientos | 37 |
| Figura 7: Manual de pago a proveedores - diagrama de flujo | 38 |
| Figura 8: Manual de pago a entidades financieras - políticas | 41 |
| Figura 9: Manual de pago a entidades financieras - procedimientos | 42 |
| Figura 10: Manual de pago a entidades financieras - diagrama de flujo | 43 |
| Figura 11: Manual de pago de tributos - políticas | 45 |
| Figura 12: Manual de pago de tributos - procedimientos | 46 |
| Figura 13: Manual de pago de tributos - diagrama de flujo | 47 |
| Figura 14: Manual de cobranza - políticas | 50 |
| Figura 15: Manual de cobranza - procedimientos | 51 |
| Figura 16: Manual de cobranza - diagrama de flujo | 52 |
| Figura 17: Manual de caja - políticas | 55 |
| Figura 18: Manual de caja - procedimientos | 56 |
| Figura 19: Manual de caja - diagrama de flujo | 57 |
| Figura 20: Manual de caja - documentos adicionales de control | 58 |
| Figura 21: Manual de arqueo de caja - políticas | 59 |
| Figura 22: Manual de arqueo de caja - procedimientos | 60 |
| Figura 23: Manual de arqueo de caja - diagrama de flujo | 61 |
| Figura 24: Manual de arqueo de caja - documentos adicionales de control | 62 |
| Figura 25: Acta de gerencia | 69 |
| Figura 26: Memorandum de comunicación | 70 |
| Figura 27: Pago en exceso a proveedores | 75 |
| Figura 28: Montos por pagos de multas 2015-2016 | 80 |
| Figura 29: Multas 2015 vs 2016 | 81 |
| Figura 30: Nuevo arqueo de caja | 82 |
| Figura 31: Comportamiento Ratios 2015 vs 2016 | 87 |
| Figura 32: Capital de trabajo 2015 vs 2016 | 88 |

RESUMEN

En la presente tesis titulada: “Implementación de un sistema de control interno de tesorería y su influencia en la liquidez de la empresa Inversiones Pucará SAC en la ciudad de Trujillo en el año 2016”, se evaluaron los controles internos existentes dentro del área de tesorería con la finalidad de identificar la incidencia que estos tenían en un aspecto primordial para la organización: la liquidez. Para realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa se utilizaron diferentes herramientas de recopilación de información, tales como guías de observación, entrevistas personalizadas, y análisis de la información; se detectó que la empresa no contaba con algún tipo de control interno que garantizara la correcta ejecución de las actividades dentro del área de tesorería, del mismo modo, según el análisis de la información, se logró identificar que producto de esta falta de controles la empresa había incurrido en gastos por pago de multas, intereses y otro tipo de gastos que de cierta manera perjudicaban la liquidez de la empresa.

Como parte de la implementación se realizó una propuesta de controles internos para el área en estudio, conformada por una serie de políticas y procedimientos que permitan que el proceso de tesorería mejore su funcionamiento, acompañados de diagrama de flujo que permitan que la empresa logre definir bien sus áreas funcionales, defina bien sus procesos y desde luego, esto mejore las actividades del área, todo esto con la finalidad de mejorar los índices de liquidez de la empresa ya sea a corto o mediano plazo.

Tras la implementación se volvieron a evaluar todas las deficiencias encontradas en los puntos anteriores, teniendo como resultado el mejoramiento de las actividades del área de tesorería, se logró ordenar los procesos, se eliminaron las diferencias por pagos en exceso, faltantes de caja, pagos de intereses y multas; y desde luego, mejoras en la liquidez de la empresa.

ABSTRACT

In this thesis entitled: "Implementation of an internal treasury control system and its influence on the liquidity of Inversiones Pucará SAC in the city of Trujillo in 2016", the internal controls within the treasury area were evaluated with the purpose of identifying the incidence that these had in a fundamental aspect for the organization: liquidity. To make a diagnosis of the current situation of the company, different information gathering tools were used, such as observation guides, personalized interviews, and information analysis; it was detected that the company did not have any type of internal control that would guarantee the correct execution of the activities within the treasury area, in the same way, according to the analysis of the information, it was possible to identify which product of this lack of controls the company He had incurred expenses for the payment of fines, interest and other expenses that in a way damaged the liquidity of the company.. As part of the implementation, a proposal was made for internal controls for the area under study, consisting of a series of policies and procedures that allow the Treasury process to improve its operation, accompanied by a flow chart that allows the company to define well. its functional areas, define its processes well and, of course, this will improve the activities of the area, all with the purpose of improving the liquidity indexes of the company either in the short or medium term. After the implementation, all the deficiencies found in the previous points were re-evaluated, resulting in the improvement of the activities of the treasury area, the ordering of the processes was completed, the differences were eliminated due to excess payments, cash shortages, payments of interests and fines; and, of course, improvements in the company's liquidity.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La evolución en el mundo de los negocios, la globalización y los cambios surgidos a raíz del libre ejercicio de la economía a nivel mundial vienen ocasionando una revolución en el ámbito empresarial. El surgimiento de nuevas grandes empresas, el aumento de su valor ante los ojos del mundo conlleva también el crecimiento de las áreas internas, lo que genera mayor vulnerabilidad de las mismas ante ciertas debilidades que no lleguen a ser corregidas o subsanadas en el momento oportuno. Las medidas de control pasan a formar parte de las estrategias que garanticen su supervivencia y crecimiento en el mercado.

Para que una empresa pueda trazarse un futuro estable a largo plazo y no tener complicaciones futuras en su estabilidad, tiene como uno de los principales pilares de enfoque una adecuada gestión del área de tesorería, ya que con ella se cubrirá las obligaciones a corto plazo, parte fundamental para el ejercicio normal de las empresas.

Según Vidal (2012) en su informe ¿Cómo efectuar un control interno adecuado para la tesorería? nos dice que: Habitualmente, en el ámbito financiero se comenta que las empresas no quiebran por tener pérdidas, sino por problemas financieros. De ahí que sea tan importante la gestión de la liquidez, que debe conducir a un equilibrio financiero que suponga no sólo el que las inversiones estén correctamente financiadas (capital corriente en su versión de corto plazo o fondo de maniobra en su versión de largo plazo), sino también la propia actividad de explotación de la empresa.

En los últimos tiempos hemos visto grandes casos de fraudes a nivel empresarial en diferentes partes del mundo, así como en Latinoamérica: robos sistemáticos, faltantes y sobrantes de efectivo, desvío de dinero a otras cuentas, hurto propiamente dicho, entre otros, son algunos de los delitos a los que las empresas han estado expuestas por no se controlar de manera adecuada el área de tesorería, afectando las finanzas, base fundamental de toda organización. El ambiente de control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar con exactitud y confiabilidad su información financiera, promover eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

En el Perú esta realidad no es ajena, Según San José, L., Iturralde, T. y Maseda, A. (2009) durante las últimas décadas hemos asistido a un continuo crecimiento de número de empresas en nuestro país (fundamentalmente pymes), debido básicamente a la buena salud de la economía, al proceso de internalización de ésta y, porque no, al ansia creativa, al afán por desarrollar proyectos personales y a la alusión por fraguarse un futuro mejor.

Pero, en contra, nos encontramos también con que un grupo de éstas fracasa siendo la competencia y la falta de formación, entre otros factores, los que propician estas situaciones de dificultades, es por ello que grandes empresas, en su mayoría han logrado fortalecerse en el mercado no solo por su éxito empresarial sino también por la implementación de Controles Internos dentro de su gestión, el control interno de tesorería un punto crítico dentro de las empresas puesto que un porcentaje de ellas son empresas familiares o dirigidas por personas con algún tipo de vínculo con los propietarios.

En la ciudad de Trujillo, la empresa Inversiones Pucará SAC, desde sus inicios hace siete años hasta la fecha ha logrado convertirse en una de las empresas más importantes en su rubro, la comercialización de abarrotes e insumos de panadería y pastelería al por mayor y menor, siendo una empresa familiar desde sus inicios hasta la actualidad, ajustándose a los cambios económicos y tecnológicos a lo largo de su historia, sin embargo, dichos cambios trajeron consigo el pronunciamiento de los puntos débiles de la organización, principalmente en el área de tesorería, tales como: faltantes de caja, exceso de pago a proveedores, robos sistemáticos, pago de tributos fuera de fecha, el pago de multas e intereses moratorios por pagos fuera de fechas a SUNAT y al Sistema Financiero y falta de un control adecuado en las cobranzas; son algunos de los problemas que se manifestaron en el área debido a la falta de control, o en su defecto la inexistencia de procedimientos que permitan controlar y prevenir este tipo de situaciones que a corto plazo perjudican la liquidez dentro del área de tesorería.

Lo que se busca es la eficiencia de los recursos del área de tesorería, a través de la implementación de un sistema de control interno del área que permita identificar los riesgos a los que está expuesta, los procedimientos a seguir para un adecuado control de la misma que más adelante no repercuta contra la liquidez de la empresa.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la implementación de un sistema de control interno de tesorería influye en la liquidez de la empresa Inversiones Pucará SAC en la ciudad de Trujillo en el año 2016?

1.3. Justificación

Con la presente investigación se busca la eficiencia de los recursos del área de tesorería, analizando el flujo de los fondos, a través de la implementación de un sistema de control interno de tesorería que permita identificar los riesgos a los que está expuesta según las actividades de la empresa; los procedimientos a seguir con las operaciones de movimientos de efectivo, la evidencia sustentatoria de las operaciones, el diseño de manuales y procedimientos, establecimiento de cronogramas de pago, entre otros, que permiten ejecutar el control interno exclusivamente para el área de tesorería, obteniendo mejores

procesos en el área mencionada. Siendo los principales beneficiarios, en primer lugar la empresa, los Gerentes y personal administrativo, quienes necesitan esta información para una correcta toma de decisiones a corto y largo plazo.

1.4. Limitaciones

La principal limitación es en cuanto a la mala organización y distribución inadecuada de funciones del departamento de tesorería de la empresa Inversiones Pucara S.A.C. Para ello se conversó con el Gerente y jefes de área para poder programar visitas de presentación del proyecto y los beneficios que estos generarían en la empresa, logrando la cooperación del personal involucrado.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la influencia de la implementación de un sistema de control interno de tesorería en la liquidez de la empresa Inversiones Pucará SAC, Trujillo 2016.

1.5.2. Objetivos específicos

- Evidenciar que la implementación de un sistema de control interno reduce al mínimo el pago en exceso a los proveedores, en la empresa Inversiones Pucará SAC, Trujillo. 2016.
- Demostrar que la implementación de un sistema de control interno disminuye el pago de intereses moratorios por pagos a los bancos, en la empresa Inversiones Pucará SAC, Trujillo. 2016.
- Determinar que la implementación de un sistema de control interno reduce al mínimo los pagos por multas de tributos fuera de plazo, en la empresa Inversiones Pucará SAC, Trujillo. 2016..
- Establecer que la implementación de un sistema de control interno mejora los lineamientos de cobranzas, en la empresa Inversiones Pucará SAC, Trujillo. 2016.
- Demostrar que la implementación de un sistema de control interno disminuye y erradica los montos sin sustento y faltantes de caja, en la empresa Inversiones Pucará SAC, Trujillo. 2016.
- Analizar la liquidez, utilizando ratios, en la empresa Inversiones Pucará SAC, Trujillo. 2016.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Montiel (2012) en la tesis “Gestión de tesorería para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el sector servicio del municipio Maracaibo”, señala que las PYMES tienen una problemática integral, con orígenes tanto en las influencias del entorno, como en las deficiencias de gestión interna. Dichas debilidades se relacionan a incapacidad de asociarse con otras empresas, carencia de proyectos, estrategias informales de crecimiento, bajo rendimiento del personal, malas políticas de apalancamiento, escasa tecnología, entre otras deficiencias; al igual que con las amenazas del entorno relacionadas a la economía, política, tecnología, legislación laboral, burocracia del estado, etc., que afectan la capacidad de pago para la realización de los diferentes procesos. De este antecedente podemos destacar el análisis de la gestión de tesorería para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), el estudio de la gestión de la tesorería en el ámbito empresarial permitiendo conocer la forma en cómo los nuevos y crecientes emprendedores, realizan sus labores y promueven políticas para la realización de sus fines con el objetivo de apuntalar su organización. En síntesis, a partir de los resultados del presente proceso de investigación, se propone un conjunto de recomendaciones que dan paso a una propuesta de gestión que se encamina a fomentar y promover directrices gerenciales financieras con el fin de administrar adecuadamente los recursos disponibles, ya que su objetivo concreto es el despegue de estas organizaciones y en general lograr un aporte al ámbito empresarial, además del crecimiento y sostén para muchas familias y por supuesto de toda la sociedad.

Navas (2005) en la tesis “Análisis de los procedimientos administrativos y contables para la elaboración de la relación de ingresos y egresos diarios en el departamento de tesorería de la alcaldía de Maturín Estado Monagas”, plasma las deficiencias en el Departamento de Tesorería de la Alcaldía de Maturín, encargado de custodiar, manejar, procesar y emitir cualquier información con relación a los fondos ordinarios del Fisco Municipal, presenta inconvenientes al momento de elaborar la relación de ingresos y egresos diarios, retrasos al momento de emitir la relación de estos, lentitud en la corrección de errores, acumulación y extravío de documentos, ausencia de controles estrictos que garanticen la emisión y entrega a tiempo de los reportes diarios a los demás departamentos, entre otros. De este antecedente se puede rescatar la importancia de controlar las operaciones dentro del área de tesorería y cómo influye en las demás áreas dependientes de este tipo de información.

Luperdi (2011) en la tesis “Implementación de un sistema de control interno, y su influencia en la gestión comercial de la empresa ópticas GMO Perú SAC”, plasma la vital importancia que ha obtenido en la actualidad el control en el desarrollo y crecimiento de las empresas,

dado que es la base para obtener una mejor gestión de los negocios. Las empresas se ven en la necesidad de llevar un control en cada uno de los procesos para de esta manera prevenir contingencias y posibles fraudes, cada año los altos ejecutivos buscan la manera de controlar mejor las empresas que dirigen. Los controles internos se implementan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la compañía y de minimizar la posibilidad que ocurran errores. En conclusión la implementación de sistema de control interno había logrado cambios significativos en la gestión comercial de la compañía tales como la existencia de manuales, reglamentos y normativas actualizadas según la realidad de la compañía, los cuales han sido difundidos por la alta dirección quien se encuentra actualmente comprometida promoviendo una cultura de control, la cual está siendo aplicada por todo el personal. Del presente antecedente podemos rescatar la importancia de los medios de control para hacer eficiente las actividades del área de tesorería en las empresas, tales como manuales, reglamentos, flujos de procesos entre otros.

2.2. Bases teóricas

1) El Control Interno.

De acuerdo a Mantilla (2012), el control interno se define como un proceso realizado por el personal de la entidad o algún organismo externo con la finalidad de verificar que las operaciones se realicen efectiva y eficientemente, la información financiera sea confiable, o se apliquen las normas y leyes vigentes y competentes.

De acuerdo a Vidal (2012), en el control interno podemos destacar tres aspectos importantes para una organización: es un proceso que involucra a todas las áreas de gestión, deben ser contempladas por el personal de cada área y debe ser supervisada a largo plazo.

De acuerdo a Mantilla (2012), podemos definir al control interno como un proceso que constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo y que es ejecutado por personas. Así mismo, no son solamente manuales de políticas y formas, proporciona seguridad razonable a la administración y a la gerencia.

Podemos rescatar que el control interno no es más que un conjunto de actividades que realizadas de manera eficiente en las diferentes áreas de la empresa pueden garantizar el cumplimiento de los procedimientos y directivas establecidas por el directorio, que involucra a todo el recurso humano de la empresa y sirve de apoyo a la gerencia para contribuir en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y desde luego apoyar a una mejor gestión.

¿Qué no puede hacer el control interno?

De acuerdo a Mantilla (2012), el control interno no asegura el éxito ni supervivencia de una empresa, simplemente contribuye a que esta realice un seguimiento a través de la información, su finalidad es servir como una herramienta para que la administración haga efectiva y eficiente su gestión.

La Auditoría y el Control Interno.

De acuerdo a Pérez (2011), podemos deducir que hablar de auditoría de cuentas anuales se asocia al concepto de revisión del control interno de una entidad. Esto es así porque la revisión, o al menos la evaluación preliminar, del sistema de control interno contable es una parte fundamental de todo proceso de auditoría.

Existe una íntima relación entre la auditoría y los controles internos, puesto que para efectuar la primera es indispensable realizar la segunda. La auditoría, según lo mencionado, es la verificación de la correcta aplicación de los controles internos dentro de una organización.

La labor del auditor.

De acuerdo a Pérez (2011), el auditor tiene la obligación de tener al menos un conocimiento de alto nivel de sistema de control interno de la entidad que está auditando para poder llevar a cabo una evaluación preliminar del mismo, y así obtener la evidencia de auditoría que le permita formarse un juicio profesional y emitir su opinión.

Los auditores deben necesariamente conocer o estar informados acerca de lo que van a auditar, de lo contrario se da lugar a la improvisación. Por ello, es necesario que las personas encargadas de verificar la correcta ejecución de control interno en las empresas deben ser especialistas en la materia a auditar, para que de esta manera la opinión que emitan sea lo suficientemente competente y confiable.

Distinción entre errores, fraudes e irregularidades.

De acuerdo a Vizcarra (2014), en los errores no suele existir intencionalidad. Las irregularidades no son más que la omisión deliberada de algunos hechos y operaciones u otros cambios intencionados en los registros contables, con el fin de distorsionar la información. El fraude lo podemos definir como un engaño hacia un tercero, abuso de confianza, dolo, simulación.

Es así que tanto los errores, fraudes e irregularidades muchas veces están inherentes a las actividades propias de la empresa; ya sean con o sin intención, si no son detectadas a tiempo y/o corregidas estas pueden ocasionar grandes pérdidas a las empresas.

Implementación del Sistema de Control Interno.

Según Mantilla (2012), el Control Interno tiene las siguientes fases: la planificación, la ejecución, y la evaluación. La planificación se inicia con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un comité responsable de conducir el proceso. Comprende las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento. La ejecución comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. La evaluación comprende todas las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua.

2) La Tesorería.

De acuerdo a Carranza (2009), la tesorería se puede definir como el conjunto de disponibilidades líquidas pertenecientes a la empresa.

De acuerdo a Vidal (2012), la contabilidad contempla a la tesorería como la masa patrimonial que agrupa a los activos más líquidos y de disponibilidad inmediata (sin restricciones en cuanto a límites y tiempo), ocupando su estudio el disponible depositado en bancos y en la caja.

Según los enunciados anteriores, la tesorería viene a ser el punto centro de las actividades de las empresas, puesto que en ella se van a centrar los flujos financieros y de su gestión depende cuan líquida puede ser la organización, y en caso de una mala gestión, no solo puede mostrar una empresa sin liquidez, sino también, este déficit, puede afectar a rentabilidad de las entidades.

Sistema de Tesorería.

De acuerdo a la Escuela de Gerencia (2010), el Sistema de Tesorería, es la organización cuya estructura comprende el conjunto de normas, procedimientos, mecanismos técnicos, personas, recursos y otros elementos orientados a canalizar directamente los recursos administrarlos y distribuirlos racionalmente, cuya vigencia y aplicación está orientada a regular y equilibrar las operaciones relacionadas con el manejo de los fondos cualquiera sea su fuente de financiamiento.

Este autor muestra la definición de un sistema de tesorería público, que sin mucha diferencia también puede ser aplicado al sector privado, puesto que en ambos sectores, la gestión de tesorería capta los recursos líquidos - financieros de la empresa, para su correcta aplicación en los pasivos de la misma, y definitivamente una errada gestión de esta área puede poner en riesgo la liquidez y rentabilidad de la misma.

Importancia de la tesorería.

De acuerdo a Carranza (2009), la tesorería es fundamental por varias razones, juega un importante papel estratégico, como por ejemplo: las aportaciones de los promotores de la empresa suelen hacerse en buena medida en disponibilidades líquidas, las cuales servirán para hacer frente a los gastos de carácter jurídico legal para constituir la empresa, así como a los gastos de carácter técnico, comercial, de publicidad, etc., necesarios para poner en marcha la empresa y para adquirir los medios productivos necesarios para llevar a cabo la actividad. Así mismo, la tesorería intervendrá en el pago de los medios productivos, tales como pagos de los empleados, de mercaderías compradas, pago de los tributos, pago de teléfono, energía eléctrica, etc., así como en el cobro de los productos, es decir, de las ventas de bienes y servicios que lleva a cabo la empresa en su actividad empresarial.

La importancia de la tesorería, enfocado en diferentes perspectivas, muestra que puede afectar directamente el giro de negocio, es decir, las actividades propias de la empresa. Esta debe estar correctamente estructurada para captar eficientemente los recursos y poder cubrir con las necesidades básicas de las empresas para poder operar en su ciclo normal de producción.

La Gestión de Tesorería.

De acuerdo a Vidal (2012), una de las áreas clave en el orden administrativo y de gestión es la tesorería, aunque subordinada principalmente a la gestión de las compras y las ventas, participa de forma directa en la gestión global y en el éxito o fracaso de las empresas especialmente en momentos bajistas del ciclo económico. Se encarga de la captación de los recursos y de la gestión del disponible, manteniendo el equilibrio financiero y la continuidad del ciclo de explotación.

De acuerdo a Carranza (2009), en el seguimiento y control de los proyectos empresariales, el atasco más frecuente para la empresa suele originarse en una mala gestión y control de la tesorería. La falta de previsión de la liquidez necesaria y la mala gestión de los excedentes transitorios de tesorería son dos problemas que a veces provocan tal asfixia que conducen a la muerte económica de negocios.

Por ende la importancia del control interno enfocada en el área de tesorería, es necesario para preservar el negocio, ya que se necesita un adecuado sistema de control que permita salvaguardar los activos y mejorar la eficiencia en las operaciones.

Funciones generales del área de tesorería.

De acuerdo a la Escuela de Gerencia (2010), las funciones generales de tesorería son: Programar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar las actividades del área de tesorería. Conducir la ejecución de las diferentes etapas de tesorería tales como: programación, determinación, recaudación, depósito, custodia y distribución de pago. Autorizar la apertura de cuentas y sub cuentas bancarias. Aprobar las normas relativas a sistema así como los procedimientos en el marco del principio de la descentralización operativa. Formular el estado de tesorería y cumplir con las normas y procedimientos técnicos, orientados a asegurar y uniformizar el funcionamiento de proceso del flujo de fondos.

Si bien es cierto, las funciones mencionadas anteriormente pertenecen al sector público, no son ajenas a ser aplicadas a sector privado, puesto que la naturaleza de área es la misma y sus funciones también. Las recaudaciones de los fondos son captadas de los ingresos ordinarios y extraordinarios propios de giro del negocio y deben ser correctamente distribuidos para que a empresa cumpla con todas sus obligaciones con el máximo beneficio posible para la empresa.

El problema contable de caja.

De acuerdo a Carranza (2009), el contenido de la caja puede estar representado por billetes, monedas o cheques. La cuenta de caja siempre tendrá saldo deudor o cero, pero nunca acreedor. El problema contable que puede surgir en la cuenta es la de la

posible diferencia entre el recuento físico y el arqueo (importe registrado en la contabilidad por medio de los justificantes de cobros y pagos).

La caja es uno de los componentes de área de tesorería, sobre el cual existe mayor riesgo de errores y fraudes, es por ello, que si existe un problema en caja puede contribuir a deficiencias en la gestión del área de tesorería.

Los principales problemas que puede tener el área de Caja son los siguientes: Faltantes de Efectivo, Cheques o monedas falsos, no tener las medidas de seguridad necesarias, Falta de Monitoreo del control de la caja.

Arqueo de Caja.

De acuerdo a Carranza (2009), el arqueo de caja es la comprobación que se hace normalmente al final de días, de la semana, del mes, o del periodo de tiempo establecido por el responsable de dinero de caja de la empresa, y que consiste en comparar si el dinero inventariado (recuento físico de dinero en caja) coincide con el saldo resultante de los justificantes de los cobros y pagos, con el objeto de verificar posibles errores.

Los arqueos de caja son procedimientos necesarios en el área de caja, ya que de esta manera se pueden detectar los errores, o en su defecto los fraudes a los que está expuesta esta área

3) Liquidez.

De acuerdo a Aching (2015), la liquidez mide la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo, es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Así mismo, facilitan examinar la situación financiera de la empresa frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente.

También podemos decir que una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo.

Ratios.

De acuerdo a Aching (2015), los Ratios:

- Son una razón, es decir, la relación entre dos números.

- Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del balance o del estado de resultados.
- Proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean estos sus dueños, los bancos, asesores, capacitadores, el gobierno, etc.

Ratios de liquidez.

- **Razón corriente.**

De acuerdo a Aching (2015), 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.

$$Rc = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

- **Prueba ácida.**

De acuerdo a Aching (2015), este ratio es una prueba algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

$$Rc = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo Corriente.}$$

- **Prueba defensiva**

De acuerdo a Aching (2015), este ratio nos indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta.

$$Pd = (\text{Activo en caja y bancos} / \text{pasivo corriente})$$

- **Capital de trabajo**

De acuerdo a Aching (2015), es el ratio utilizado con más frecuencia, en él se evalúa la relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. Se conceptualiza como el resultado después de pagar las deudas a corto plazo.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Act. Corriente} - \text{Pas. Corriente.}$$

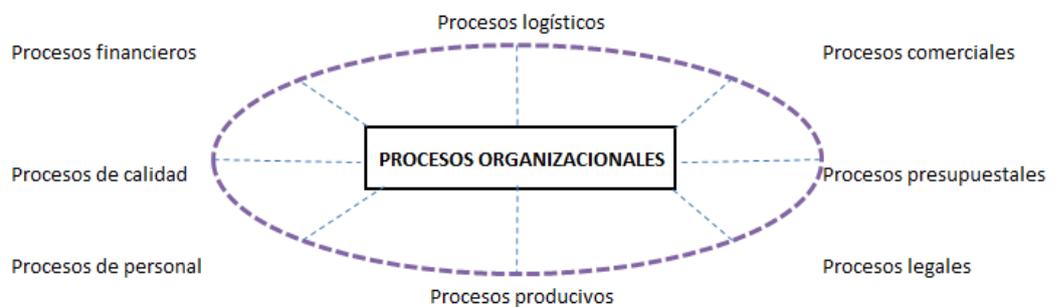
Procesos Organizacionales.

Según Louffat (2016):

Puede definirse como el conjunto de actividades secuenciales e integradas que buscan generar valor para un cliente interno o externo.

El modelo basado en procesos organizacionales funciona por medio de un sistema integrado de gestión que se basa en procesos financieros, de comercialización, operacionales/productivos de personal, logísticos e informáticos, entre otros, que permite a la empresa tomar decisiones rápidas, eficientes y oportunas con base en las eficacias y eficiencias internas pero sobre todo. Para beneficio del cliente externo final.

Figura 1: Procesos organizacionales



Fuente: Basado en Louffat (2016)

Elaboración: Louffat (2016)

- **Diagramas de flujo:**

Según Louffat (2016):

El diagrama de flujo, denominado también flujograma o cursograma, es una herramienta que permite la representación gráfica y la explicación detallada de las actividades a desarrollar, la dirección y la secuencia que se debe seguir, los recursos a emplear, así como los encargados de la ejecución de algún proceso organizacional.

- **Símbolos gráficos de los diagramas de flujo**

Según Louffat (2016)

La elaboración de un diagrama requiere símbolos gráficos que representen los diversos tipos de actividades dentro de un proceso organizacional. Emplear y observar un símbolo por cada tipo de actividad permite que, de manera rápida, se tenga una representación fidedigna y paso a paso de lo que se quiere realizar, de modo que estén bien definidos tanto al inicio como al final de cada proceso.

Mejía (2007) señala los siguientes símbolos gráficos que también pueden emplearse en la elaboración de flujogramas.

Tabla 1: Propuesta B de simbología de diagramas

| SÍMBOLO | NOMBRE | SIGNIFICADO |
|---|------------------|---|
|  | Límites | Indica tanto el inicio como el final del proceso. Es necesario escribir dentro de la figura de los términos "Inicio" o "Fin", según corresponda |
|  | Acción | Muestra la realización de una actividad y es necesario escribir dentro del rectángulo un texto que, de modo sintético exploque la acción |
|  | Inspección | Representa una actividad de seguimiento que permite revisar y examinar una tarea, dicha labor es ejecutada por una persona diferente al titular de la actividad |
|  | Decisión | Son las opciones o alternativas a escoger para ir en una u otra dirección. Es necesario escribir una pregunta dentro de la figura |
|  | Documentación | Indica la necesidad de contar con un documento que avale la realización de la actividad dentro del proceso |
|  | Espera | Señala una pausa antes de realizar alguna actividad y es necesario escribir dentro de la figura lo que se espera |
|  | Conector | Representa un enlace o la continuación del flujograma de una página a otra |
|  | Sentido de flujo | Indica la dirección secuencial del flujo, ya sea vertical, horizontal, ascendente, descendente, etc. |
|  | Transmisión | Establece la transmisión de datos por teléfono, fax o medios electrónicos |
|  | Transporte | Representa un movimiento del resultado final (producto o servicio) del proceso desarrollado. |

Fuente: Basado en Mejía (2016)

Elaboración: Mejía (2016)

c) Hipótesis.

La implementación de un sistema de control interno de tesorería mejora los índices de liquidez de la empresa Inversiones Pucara SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2016, ya que a través de la implementación de nuevas políticas y de manuales de procedimientos permiten: la disminución de la morosidad, evitar excedentes al momento del pago a sus proveedores, realizar arqueos para evitar faltantes de dinero y hurtos. Teniendo así una mejor administración de los recursos, lo cual permitirá la optimización de los mismos, reflejándose en su liquidez a corto y largo plazo.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

Tabla 2. Operacionalización de variables

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSIONES | INDICADORES |
|---|--|------------------------------------|--|
| V.I.: Sistema de Control Interno de Tesorería | Comprende la estructura, las políticas, el plan de organización, el conjunto de métodos y procedimientos dirigidos a custodiar y administrar los medios líquidos en poder de la empresa de forma eficaz y de acuerdo a las directrices marcadas por a dirección. | Cuentas por pagar proveedores | Monto de gastos por pagos en exceso a proveedores. |
| | | | Índice de pagos a proveedores en exceso. |
| | | Obligaciones Financieras por pagar | Monto de intereses moratorios pagados a los bancos. |
| | | | Índice de pagos de intereses moratorios pagados a los bancos. |
| | | Tributos por pagar | Monto de intereses moratorios y multas pagados. |
| | | | Índice de intereses moratorios y multas pagados. |
| | | Cuentas por cobrar clientes | Monto de cuentas por cobrar clientes. |
| Índice de cuentas por cobrar clientes. | | | |
| Caja | Monto de los Faltantes o sobrantes de caja. | | |
| V.D.: La Liquidez | Es el grado en el que se encuentra una empresa durante una gestión a corto plazo generalmente de un año. | Ratios | <p>Razón Corriente:</p> $Rc = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$ <p>Capital de trabajo:</p> $CT = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$ <p>Prueba ácida:</p> $Rc = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo Corriente}$ <p>Prueba defensiva:</p> $Pd = (\text{Caja Bancos} + \text{Valores Negociables}) / \text{Pasivo Corriente}$ |

Fuente: Elaboración propia

3.2. Diseño de investigación

El diseño es Experimental.

Pre experimental.

3.3. Unidad de estudio

Área de Tesorería de la empresa Inversiones Pucará SAC

3.4. Población

Información financiera del área de tesorería de la empresa Inversiones Pucará SAC.

3.5. Muestra (muestreo o selección)

Información financiera del área de tesorería de la empresa Inversiones Pucará en el periodo 2016.

3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

- **Técnica:** Observación
 - **Instrumento:** Guía de Observación
Se usará la guía de observación para describir el proceso del área de tesorería, lo que permitirá diagnosticar la situación actual del área en mención, así como también las deficiencias encontradas, falta de controles existentes, organización, entre otras actividades que se realicen de forma diaria en el área.

- **Técnica:** Entrevista
 - **Instrumento:** Cuestionario
Se usará este instrumento porque permitirá un contacto directo con el personal involucrado en el proceso, se pretende conocer directamente el proceso actual de tesorería, con la entrevista se identificarán a los responsables de la información, y se corroborarán los puntos encontrados en el instrumento anterior, usando preguntas relacionadas a sus actividades.

- **Técnica:** Análisis de Información
 - **Instrumento:** Análisis de Ratios

Con este instrumento se evaluará la incidencia de las observaciones encontradas en la información que es vital para la empresa, se medirá el estado de la liquidez de la misma y el comportamiento de esta una vez implementando el control interno.

3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Para la ejecución del análisis de los datos se seguirá el siguiente procedimiento:

- Se usarán las guías de observación durante la primera semana, siguiendo un cronograma previamente establecido, se aplicará a cada área involucrada en tesorería, luego de aplicar este instrumento nos arrojará un resultado permitiendo tener una visión del estado actual en el que se encuentra el área el área mencionada de la empresa Pucará; y así saber su organización, políticas establecidas, controles existentes y ausentes, procedimientos, concluyendo en un resultado para los investigadores.
- En la segunda semana se aplicarán entrevistas con preguntas abiertas, dicho instrumento se aplicará a todos los trabajadores que estén involucrados en el área de tesorería, obteniendo un diagnóstico real que nos permitirá hallar; instrumentos usados para las actividades diarias, para tener la información de primera mano “del trabajador” lo cual permitirá una información más detallada, concisa y real.
- Se usarán las ratios de liquidez para determinar la situación actual de la empresa, es decir si cumple con lo teóricamente establecido, lo cual nos indica que el capital de trabajo debe ser mayor a 1, prueba ácida mayor a 50%, ratio de defensa mayor a 30%, lo cual nos dará valores numéricos y medibles de la situación presente de la empresa,
- En conjunto estos instrumentos servirán como punto de partida para saber el estado actual de la empresa Pucara y poder desarrollar e implementar el tema propuesto, finalmente contrastaremos resultados del antes y después y después de la implementación para saber en cuanto variaron y establecer conclusiones.

CAPÍTULO 4. DESARROLLO

4.1. Descripción del área de tesorería.

4.1.1 Datos principales de la empresa:

- Razón social: Inversiones Pucara S.A.C.
- Ruc: 20481045500
- Dirección: Av. Ricardo Palma N° 278 Int 5 (Principal)
Av. Pucara Mz “E” Lt. 10 Mampuesto (Sucursal)
- Representante legal: Bocanegra Castro Basilio
- Actividad Principal y secundaria:
Principal: CIU 51225 Venta al por mayor y menor de Alimentos, bebidas y tabaco, especialmente insumos para panadería.
Secundaria: CIU 60230 Transporte de Carga por Carretera
- Principales productos o servicios: venta de Harina, azúcar, aceite, fideos, e insumos de panadería en general.
- Principal contribuyente designado por SUNAT.
- Es Agente de Retención y Percepción.

4.1.2. Estructura Organizacional de la empresa:

La empresa Inversiones Pucará SAC no tiene un organigrama documentado que haya sido difundido al personal, las áreas están divididas con su respectivo personal a cargo; sin embargo, la ejecución de las funciones aún no está bien definida, la estructura organizacional se estructura de la siguiente manera:

- Gerencia General: Basilio Bocanegra Castro
- Administración: Jessica Bocanegra Romero
- Ventas: Jessica Bocanegra Romero
- Contabilidad: Ebert Burgos Vejarano
- Tesorería: Rocío Romero Alama
- Logística: Joel Saavedra Benites

Figura 2: Organigrama Inversiones Pucara SAC



Fuente: Elaboración Propia.

En la anterior imagen se muestra la estructura de las áreas en la empresa Inversiones Pucara SAC, esta distribución no se encuentra documentada o definida como tal, fue elaborada por los autores de la presente tesis para un mejor panorama de la estructura organizacional.

4.1.3. Estructura del Área de Tesorería:

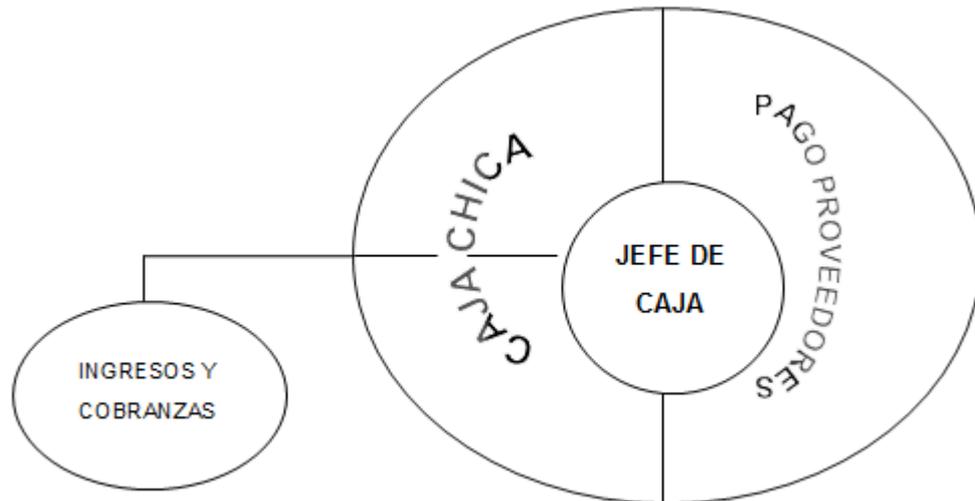
Aquí se centralizan los ingresos y egresos que se realizan diariamente, esta área está estructurada de la siguiente manera:

- Jefe de tesorería: Rocío Romero Alama
- Asistente de tesorería: Kelly Vásquez Noriega

Sin embargo, la ejecución de las funciones se realiza así:

- Manejo de Caja chica: Kelly Vásquez Noriega
- Pagos a proveedores y acreedores: Rocío Romero Alama
- Ventas y Cobranzas: Jessica Bocanegra Romero

Figura 3: Estructura del Área de tesorería



Fuente: Elaboración Propia.

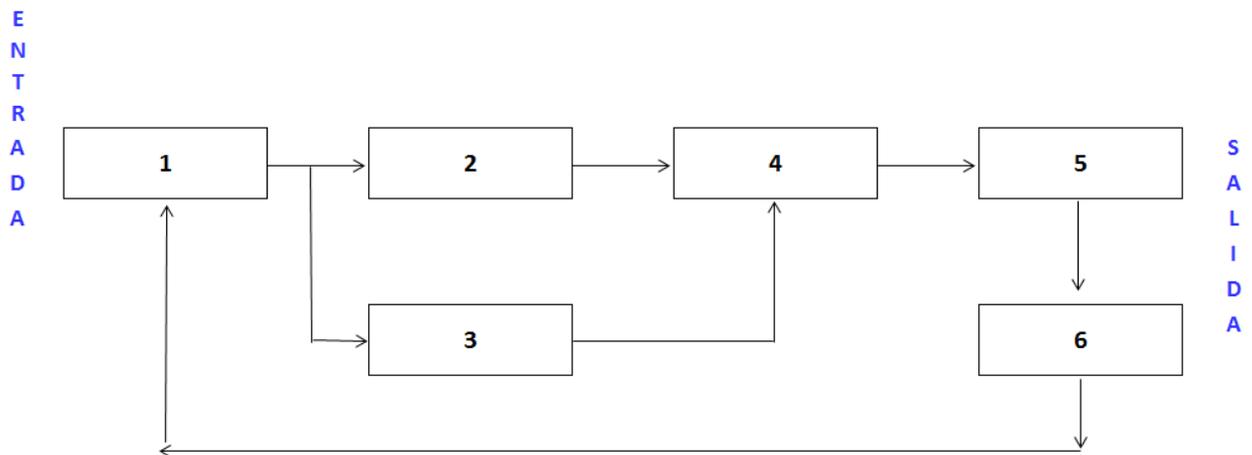
En la presente imagen se trata de plasmar la distribución de las funciones que pertenecen al área de tesorería, las mismas que no son realizadas de manera organizada, no se tiene claramente definida. El personal de ventas realiza las cobranzas de las ventas al crédito, siendo esta una de las actividades que pertenecen al área de tesorería, mientras que los ingresos al contado son recaudados directamente por la asistente de tesorería.

4.1.3.1. Mapeo de Procesos- Área de Tesorería.

Para que un proceso se lleve a cabo correctamente quienes están comprendidos dentro del mismo, identificar todos los elementos comprendidos y emprender un correcto funcionamiento a nivel de área.

De esta forma veremos cómo debe relacionarse el área de tesorería en conjunto.

Figura 4: Mapeo de procesos - Área Tesorería



Fuente: Elaboración propia.

1. Ventas
2. Contado
3. Crédito
4. Bancos
5. Pagos
6. Compras

- Se detalla el mapeo de procesos propuesto a implementar para tener claro el orden, secuencias y enlaces que se desarrollan en el área de tesorería.

El proceso inicia con la venta de la mercadería, la cual tiene dos modalidades para el cobro: Contado y Crédito; el ingreso de dinero será canalizado en las cuentas bancarias de la empresa; una vez ingresado será distribuido para todos los pagos programados, se inicia el proceso de compra nuevamente; todo este proceso es cíclico.

4.1.4. Herramientas utilizadas para la detección de problemas:

Para la detección de problemas hemos realizado las siguientes herramientas:

- Guías de Observación: mediante esta herramienta se ha podido observar al personal involucrado en el área de Tesorería, nos hemos basado en tres puntos: las cobranzas, los pagos y el manejo de la caja chica. **Ver Anexo N° 01**
- Entrevistas al Personal: Como segundo punto se ha realizado las entrevistas personales a los involucrados, esto de acuerdo a cómo se maneja la información dentro del área al momento de realizar la

investigación. Basándonos en las Guías de Observación se entrevistó a: Las Administración, quién cumple las labores de ventas y cobranzas dentro de la empresa; al Contador, quien suministra la información de los Estados Financieros; a Logística, quienes solicitan los pagos a proveedores urgentes; a Tesorería, quiénes custodian los pagos y el manejo de caja chica; y a la Gerencia. **Ver Anexo N° 02**

- Ratios de Liquidez: mediante esta herramienta se analizaron los índices de liquidez según los Estados Financieros.
- Flujo de Caja: con esta herramienta se analizaron los niveles de gastos generados en la empresa, principalmente los del área de Tesorería.

4.1.5. Problemática encontrada:

Durante las actividades que se desarrollan día a día en encontramos los siguientes problemas encontrados:

- 1) No hay un proceso estructurado para pago de proveedores.
- 2) Pago de intereses moratorios a las entidades financieras por mala programación e información.
- 3) Pago de multas tributarias e intereses moratorios por tributos.
- 4) No hay un proceso estructurado para el seguimiento de la cobranza.
- 5) Falta de arqueos de Caja.
- 6) No se miden indicadores de liquidez ni se hacen Flujos de Caja.

4.2. Pago en exceso a los proveedores.

4.2.1. Diagnóstico.

- **Políticas:** Las políticas no se encuentran formalizadas.
- **Procedimientos actuales:** La responsable de caja, la señora Rocio Romero, es quien efectúa los pagos a proveedores, con apoyo de la Administradora, Jessica Bocanegra. No tienen fechas establecidas de pagos a proveedores, estos pagos los van realizando conforme la necesidad de pago; es decir, si se necesita que el proveedor atienda un pedido solicitan un Estado de Cuenta al proveedor a la fecha y se amortiza el total o parte de la deuda, generalmente no se constata la veracidad de este tipo de información con el área de Contabilidad, es por ello que en más de una oportunidad se han realizado pagos en exceso a los proveedores. Luego el comprobante de pago, es alcanzado a Contabilidad para su archivo, ya que en el área de caja no hay un control de los comprobantes por pagar. En

ocasiones se han extraviado los voucher de pago y contabilidad no puede actualizar su base de datos, ocasionando luego dificultades en las conciliaciones.

Además la mayoría se tomó una muestra en los meses de noviembre a diciembre, y de 100 pagos realizados solo pidieron autorización de gerencia 30 y sin ningún documento sustentatorio de conformidad.

- **Flujograma actual:** No tiene un flujograma formalizado.
- **Conclusión:** Pago en exceso a proveedores. Existe una falta de programación para el pago de proveedores; es decir se paga de forma desordenada. Esto ocasiona que no se lleven a cabo proyecciones para pagos y se administre el dinero correctamente y se programen parte de los ingresos para pagos a los proveedores.

Otro punto importante a mencionar es que se trabaja con proveedores grandes tales como; Alicorp, Cogorno, Molitalia, Casa Grande, etc de los cuales no se lleva a cabo una conciliación en los pagos; es decir pagan o que los proveedores les indican, no llevan a cabo un control de lo que se compra con lo que se debe pagar. Adicional a esto hay letras que los proveedores ingresan a los bancos para cancelación las cuales tiene una fecha de pago y pasada esta generan intereses para con el banco, la empresa por no hacerle el seguimiento respectivo se ha visto perjudicada con el pago de estos cargos por una mala organización.

4.2.2. Diseño.

De acuerdo a la realidad descrita anteriormente a continuación se muestra la propuesta para la implementación de un sistema de control interno para reducir el pago en exceso a proveedores.

Figura 5: Manual de pago a proveedores - políticas

| | | |
|---|----------------------------------|---------------------|
|  | INVERSIONES PUCARA S.A.C. | |
| | PROCEDIMIENTO: | PAGOS A PROVEEDORES |
| | ÁREA RESPONSABLE: | TESORERÍA |
| MAN - PRO - TES - PPROV - 01 | ENERO 2016 | PÁG 1/3 |
| POLITICAS | | |
| La administración analizará el programa de pagos a proveedores y generará un reporte de la disponibilidad bancaria diariamente, y entregará a la Gerencia para el análisis de la misma. | | |
| La administración evaluará la conformidad de las compras con las Ordenes de compra o de servicio correspondientes para programar los pagos de las mismas. | | |
| Para que la administración distribuya los pagos, se debe contar previamente con la autorización de la Gerencia, la misma que autorizará posteriormente a caja para hacer efectivo el pago. | | |
| Los pagos menores a los S/ 3500.00 soles o \$ 1 000.00 dólares americanos podrán ser cancelados con Recibos de egreso de caja o a través de: Emisión de cheques, Tranferencias Bancarias o Depósitos. | | |
| Los pagos superiores a los S/ 3500.00 soles o \$ 1 000.00 dólares americanos serán bancarizados a través de medios de pago : Emisión de cheques, Tranferencias Bancarias o Depósitos. | | |
| Los pagos a través de transferencias bancarias y cheques una vez autorizados por gerencia serán efectuados por la administración o en su defecto la misma Gerencia. | | |
| La Gerencia será el único que autorice el desembolso de caja para el depósito respectivo en la cuenta del proveedor, será a través de una orden de pago y se enviará al asistente de caja para realizar la operación, luego se sacará una copia para ser archivado. | | |
| Los pagos que autorice la Gerencia serán única y exclusivamente por actividades propias del giro de la empresa, de ser un caso excepcional será evaluado por Gerencia y deberán estar documentados y sustentados. | | |
| Las compras afectas a Retenciones del IGV serán efectuadas al momento de pago, en el caso de Detracciones, estas serán efectuadas hasta el 5to día hábil de cada mes, de no cumplirse será comunicado a contabilidad para medidas respectivas. | | |
| OBJETIVOS | | |
| Objetivo General | | |
| Describir de manera lógica y secuencial los pasos a seguir para efectuar de forma eficaz los pagos a los proveedores de bienes y servicios. | | |
| REALIZADO POR: Elizabeth Marilyn Rojas Vega Zaira Ivone Silva Loyola | FECHA: ENERO 2016 | PÁG.: 1/3 |

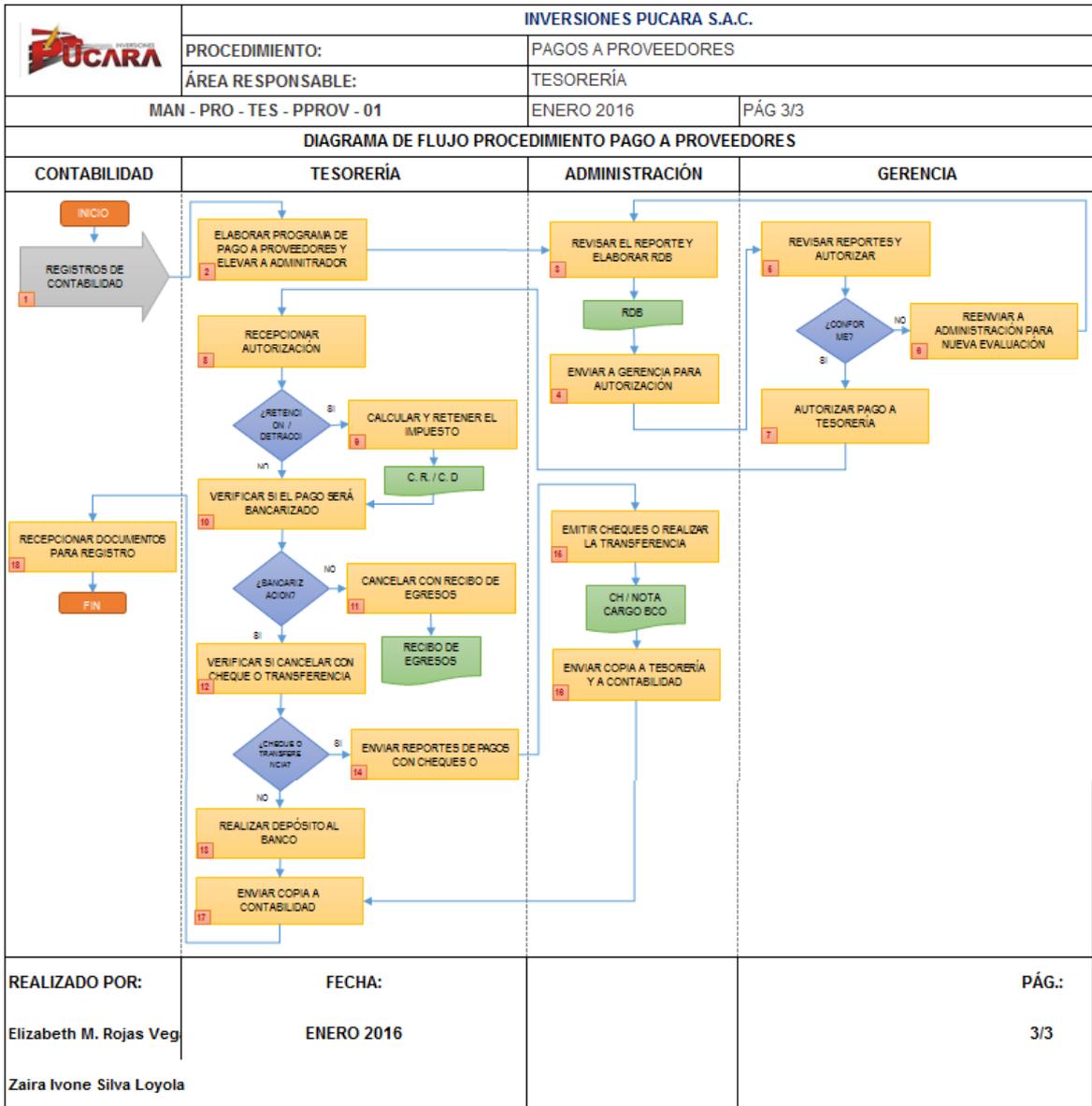
Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Manual de pago a proveedores - procedimientos

|  | | INVERSIONES PUCARA S.A.C. | | |
|---|---------------------------|--|------------------------------------|--------------|
| | | PROCEDIMIENTO: | PAGOS A PROVEEDORES | |
| MAN - PRO - TES - PPROV - 01 | | ÁREA RESPONSABLE: | TESORERÍA | |
| | | ENERO 2016 | PÁG 2/3 | |
| DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES | | | | |
| Nº | Responsable | Actividades | Documentos | Observación |
| 01 | Asistente de contabilidad | Envía a tesorería los registros efectuados por las compras | | |
| 02 | Jefe de Tesorería | Elabora el Programa de pago a proveedores según registros de contabilidad. | Programa de Pago a proveedores | |
| 03 | Administrador | Revisa el programa de pago a proveedores, genera reporte de disponibilidad bancaria. | Reporte de Disponibilidad Bancaria | |
| 04 | Administrador | Enviar reporte a Gerencia para autorización | Reporte de Disponibilidad Bancaria | |
| 05 | Gerente | Revisar la conformidad del Reporte, es decir, el sustento de las operaciones. | | |
| 06 | Gerente | Si el reporte tiene algunas observaciones, reenviará a Administración para su nueva evaluación. | | |
| 07 | Gerente | Si el reporte está conforme este procede a autorizar a tesorería para efectuar el pago correspondiente. | | |
| 08 | Jefe de Tesorería | Con los Reportes Autorizados, determina si los pagos están afectos a Retenciones o Deduciones del IGV | | |
| 09 | Jefe de Tesorería | Si las operaciones están afectas procede a calcular el importe a cancelar y emite los Comprobantes respectivos | Comp. Retención / Comp. Dedución | |
| 10 | Jefe de Tesorería | Una vez hecho el recálculo debe determinar si la operación será bancarizada | | |
| 11 | Encargado de Caja | Si no es necesario sea bancarizada se cancelará por caja con un Recibo de Egresos. | Recibo de Egresos de Caja | |
| 12 | Jefe de Tesorería | Si la operación será Bancarizada, determinar si se efectuará con Cheque o Transferencia bancaria | | |
| 13 | Jefe de Tesorería | De no ser así se deberá efectuar un depósito en Cuenta corriente del proveedor | | |
| 14 | Jefe de Tesorería | Envía a administración el Reporte de Pagos a efectuarse con Cheque o transferencia para que los efectúe | | |
| 15 | Administrador | Emite los Cheques o hace las transferencias de acuerdo al Reporte. | Cheque / Nota de Cargo | |
| 16 | Administrador | Envía copia de Reportes a Tesorería y Contabilidad de los Pagos efectuados. | | |
| 17 | Jefe de Tesorería | Envía copia de Reportes a Contabilidad de los Pagos efectuados. | | |
| 18 | Asistente de contabilidad | Recepciona documentos para registro. | | |
| REALIZADO POR: Elizabeth M. Rojas Vega Zaira Ivone Silva Loyola | | FECHA: ENERO 2016 | | PÁG.: 2/3 |

Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Manual de pago a proveedores - diagrama de flujo



Fuente: Elaboración propia

Para el pago a proveedores se creyó conveniente crearle políticas, procedimientos y un flujograma, dados los problemas encontrados que nos indicaban una falta de orden y diferencias importantes monetariamente ya que se trabaja con ellos de manera continua.

A través de la implementación tendremos parámetros y comunicación entre áreas, lo que permitirá una mejor programación de pago y vinculaciones correctas de cada pago realizado con las facturas correspondientes, así de existir diferencias con el proveedor se tendrán sustentos para demostrar lo contrario.

4.2.3. Implementación.

Se tomaron como muestra los proveedores con lo que se tienen líneas de crédito más amplias y con quienes se trabaja de manera continua; la empresa trabaja en base a lo que el proveedor solicita; es decir no hay cancelaciones por facturas exactas sino por montos para liberar la línea de crédito.

Esto ocasiona un grave problema puesto que el estado de cuenta que maneja el proveedor no es el mismo que maneja Pucará, ya que al enviar el estado de cuenta por los pagos realizados se observó que, no hay un criterio uniforme para direccionar los abonos, sino que además muchas veces no se toman en cuenta notas de crédito, las cuales disminuirían importes a pagar.

Mediante un análisis y comparaciones entre lo que tiene registrado Pucará y lo que tiene el proveedor, se verificaron facturas ya canceladas que seguían reportándose como pendientes ya sea por el total o por saldos.

Tabla 3: Pago en exceso a proveedores periodo 2015

| Proveedor | Según proveedor | Según Pucará | Diferencia |
|------------------------|-----------------|--------------|----------------------|
| ALICORP S.A. | 959,687.43 | 831,411.57 | 128,275.86 |
| MOLITALIA S.A. | 126,825.01 | 109,975.01 | 16,850.00 |
| CARTAVIO S.A. | 259,889.67 | 255,141.23 | 4,748.44 |
| CASA GRANDE S.A. | 103,130.19 | 102,195.74 | 934.45 |
| COGORNO S.A. | 1,042,534.87 | 1,040,575.37 | 1,959.50 |
| TOTAL DE EXCESO | | | S/.152,768.25 |

Fuente: Elaboración propia

Para detalle de la información **ver Anexo N° 03**

Tabla 4: Porcentaje de representación - exceso de pago a proveedores 2015

| | |
|---|------------|
| TOTAL POR PAGAR PROVEEDORES 2016 | 2492067.17 |
| TOTAL DE EXCESO | 152768.25 |
| PORCENTAJE DE REPRESENTACIÓN | 6.13% |

Al cierre del 2015 el exceso de pago a proveedores representaba el 6.13% del total de cuentas por pagar comerciales.

4.3. Intereses moratorios en los Bancos.

4.3.1. Diagnóstico.

- **Políticas:** No existen, las políticas no se encuentran formalizadas.
- **Procedimientos actuales:** La responsable de caja, la señora Rocio Romero, es quien efectúa este tipo de pagos, recibe los cronogramas de pago del área de Contabilidad. Realiza pagos de cuotas de leasing, Préstamos a corto y Largo Plazo. En reiteradas ocasiones estos pagos son realizados fuera de fecha con intereses moratorios, esto debido a la falta de liquidez al momento del pago o porque demoraron en corroborar los cronogramas de pago suministrados por el área de contabilidad. Esta información se realiza de manera personal por la responsable de caja, no se manejan plataformas virtuales de los bancos que permitan visualizar la actualización de las deudas en el sistema.
- **Flujograma actual:** No tiene un flujograma formalizado.
- **Conclusión.** Pago de intereses moratorios por pago de obligaciones financieras fuera de plazo. Se tienen préstamos a corto y largo plazo, pagarés, leasing, así como tarjetas empresariales, los cuales tienen fecha de vencimiento, una vez vencida generan intereses moratorios y compensatorios, no se lleva un adecuado control y en ocasiones no ha cancelado a tiempo generando estos cargos.

4.3.2. Diseño.

Figura 8: Manual de pago a entidades financieras - políticas

| | | |
|--|----------------------------------|-------------------------------|
|  | INVERSIONES PUCARA S.A.C. | |
| | PROCEDIMIENTO: | PAGOS A ENTIDADES FINANCIERAS |
| | ÁREA RESPONSABLE: | TESORERÍA |
| MAN - PRO - TES - PPROV - 01 | NOVIEMBRE 2016 | PÁG 1/3 |
| POLITICAS | | |
| Tesorería tendrá un reporte actualizado de sus obligaciones financieras. | | |
| Los reportes de obligaciones financieras serán enviados a gerencia mes a mes para su revisión | | |
| Tesorería gestionará adecuadamente los fondos de dinero para pagar las obligaciones financieras. | | |
| Tesorería tendrá la obligación de pagar en los plazos establecidos por los banco y no generen intereses moratorios, a menos que exista una orden de gerencia por escrito de no hacerlo | | |
| Objetivo General | | |
| Mantener una gestión adecuada para el pago de obligaciones financieras. | | |
| REALIZADO POR: Elizabeth Marilyn Rojas Vega Zaira Ivone Silva Loyola | FECHA: NOVIEMBRE 2016 | PÁG.: 1/3 |

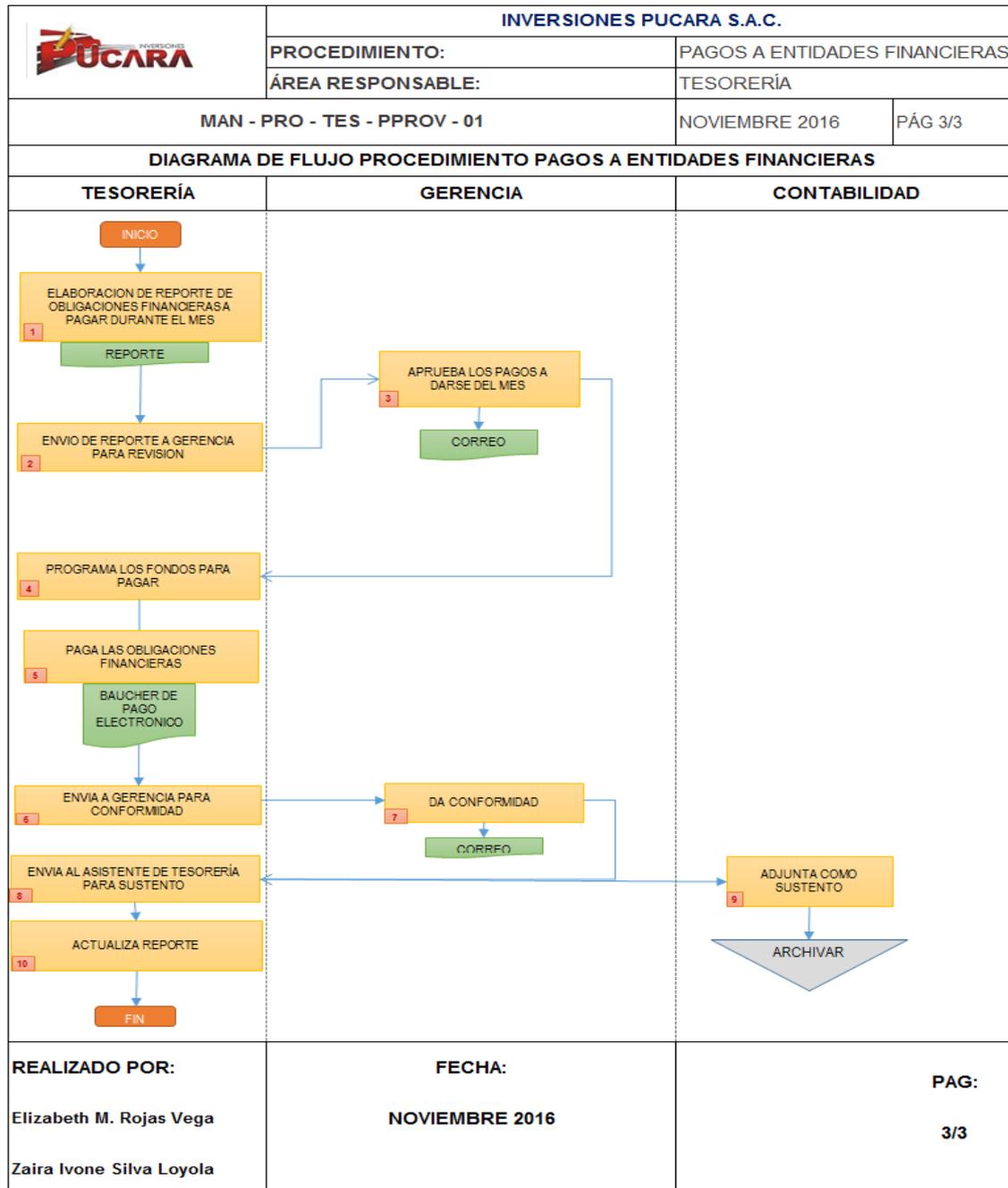
Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Manual de pago a entidades financieras - procedimientos

|  INVERSIONES PUCARA S.A.C. | | | | |
|--|------------------------|--|-------------------------------------|---------------------|
| | | PROCEDIMIENTO: | PAGOS A ENTIDADES FINANCIERAS | |
| | | ÁREA RESPONSABLE: | TESORERÍA | |
| MAN - PRO - TES - PPROV - 01 | | NOVIEMBRE 2016 | PÁG 2/3 | |
| DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES | | | | |
| N° | Responsable | Actividades | Documentos | Observación |
| 01 | Jefe de Tesorería | Revisa el cronograma de obligaciones financieras a pagar al iniciar el mes y elabora reporte | Reporte de obligaciones financieras | |
| 02 | Jefe de Tesorería | Envía el cronograma a gerencia para su revisión y aprobación | | |
| 03 | Gerencia | Aprueba el cronograma para disponer de los fondos | Correo de confirmación | |
| 04 | Jefe de Tesorería | Programa los fondos para el pago en las fechas correspondientes | | |
| 05 | Jefe de Tesorería | Paga las obligaciones en la fecha que corresponde a través de la Web bancaria | Baucher electronico de pago | |
| 06 | Jefe de Tesorería | Adjunta constancia a gerencia | Baucher electronico de pago | |
| 07 | Gerencia | Da conformidad | Correo | |
| 08 | Jefe de Tesorería | Envía al asistente de tesorería para sustento | Baucher electronico de pago | |
| 09 | Asistente de Tesorería | Adjunta como sustento bancario | Libro bancos | |
| 10 | Jefe de Tesorería | Actualiza Reporte | Reporte de obligaciones financieras | |
| REALIZADO POR: Elizabeth M. Rojas Vega Zaira Ivone Silva Loyola | | FECHA: NOVIEMBRE 2016 | | PÁG.: 2/3 |

Fuente: Elaboración propia

Figura 10: Manual de pago a entidades financieras - diagrama de flujo



Fuente: Elaboración propia

Se elaboraron manuales de políticas, procedimientos y un flujograma para una mejor gestión en lo referente a obligaciones financieras, contando con la supervisión de gerencia, hacer una proyección de gastos desde el inicio de mes y pagar las obligaciones financieras cuando corresponde.

4.3.3. Implementación.

En el caso de las obligaciones financieras, se realizó un análisis de las fechas de pago, determinando los importes por intereses cancelados por realizar los pagos fuera de fecha. El motivo para pagos fuera de fecha fue un mal control en las fechas de pago y constantes cambios de personal en el área financiera.

A continuación detalle de análisis de los préstamos vigentes.

Tabla 5: Intereses bancarios por obligaciones financieras periodo 2015

Resumen

| BANCOS | CUOTA REAL | CUOTA POR ATRAZO | INTERESES POR ATRASO |
|-----------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| Interbank | 136,413.72 | 150,021.65 | 13,607.93 |
| BCP | 82,484.16 | 83,691.58 | 1,207.42 |
| Scotiabank | 626,398.28 | 631,052.73 | 4,654.45 |
| TOTAL EN SOLES | 845,296.16 | 864,765.96 | 19,469.80 |

Fuente: Elaboración propia.

Para detalle de la información *ver Anexo N° 04*

Tabla 6: Porcentaje de representación - intereses bancarios por atraso 2015

| | |
|--------------------------------------|-------------|
| OBLIGACIONES FINANCIERAS CORTO PLAZO | 776559.3 |
| INTERESES POR ATRASO | 19469.80478 |
| PORCENTAJE DE REPRESENTACIÓN | 3% |

Al cierre del 2015 los intereses bancarios por atraso representan el 3% de las obligaciones financieras.

4.4. Importes por multas por pago de tributos fuera de plazo.

4.4.1. Diagnóstico.

- **Políticas:** No existen, las políticas no se encuentran formalizadas.
- **Procedimientos actuales:** La responsable de caja, la señora Rocio Romero, es quien efectúa los pagos de tributos, también en coordinación con la Administración. Contabilidad emite la liquidación de pago de Tributos al área de caja, quien corrobora la información con el área antes de realizar el pago. Debido a que el nivel de ingresos es alto los impuestos a cancelar de manera mensual son elevados. Todos los meses surgen inconvenientes en este tipo de pagos, esto debido a que como la información de las demás áreas llega tarde al área de contabilidad las

liquidaciones de impuestos por pagar que esta genera están erradas, esto sucede generalmente en el pago de retenciones, deducciones, percepciones, igv y renta, lo que a su vez genera pago de multas. Estos pagos también lo realizan de manera personal, no manejan algún tipo de plataforma virtual de los Bancos para efectuar este tipo de pagos.

- **Flujograma actual:** No tiene un flujograma formalizado.
- **Conclusión:** Pago de multas e intereses moratorios por el pago de tributos fuera de plazo. Para el pago de tributos no existe una revisión por parte de la gerencia o la administración para verificar la veracidad de los pagos. Mucho menos control de las multas e intereses.

4.4.2. Diseño.

Figura 11: Manual de pago de tributos - políticas

| | | |
|---|----------------------------------|---------------------|
|  | INVERSIONES PUCARA S.A.C. | |
| | PROCEDIMIENTO: | PAGO DE TRIBUTOS |
| | ÁREA RESPONSABLE: | TESORERÍA |
| MAN - PRO - TES - PTRIB - 01 | ENERO 2016 | PÁG 1/3 |
| POLITICAS | | |
| - La determinación de los tributos a pagar deben ser calculados de acuerdo a las Normas Tributarias Vigentes en el país a la fecha de su determinación. | | |
| - Las liquidaciones de tributos deben ser sustentadas a la gerencia con los documentos correspondientes. | | |
| - Para el pago de los tributos se debe comunicar al área de tesorería con un día de anticipación, salvo pagos de urgencia los mismos que deben ser autorizados por gerencia de acuerdo a la necesidad del caso. | | |
| - Una vez efectuados los pagos de los tributos deben ser comunicados inmediatamente a Contabilidad. | | |
| OBJETIVOS | | |
| Objetivo General | | |
| Establecer una eficiente labor en cuanto al pago de tributos en la empresa. | | |
| Objetivos Específicos | | |
| - Efectuar los pagos de Tributos de manera oportuna. | | |
| - Minimizar y/o eliminar el pago de multas. | | |
| - Contrarrestar el pago de intereses. | | |
| REALIZADO POR: Elizabeth Marilyn Rojas Vega Zaira Ivone Silva Loyola | FECHA: ENERO 2016 | PÁG.: 1/3 |

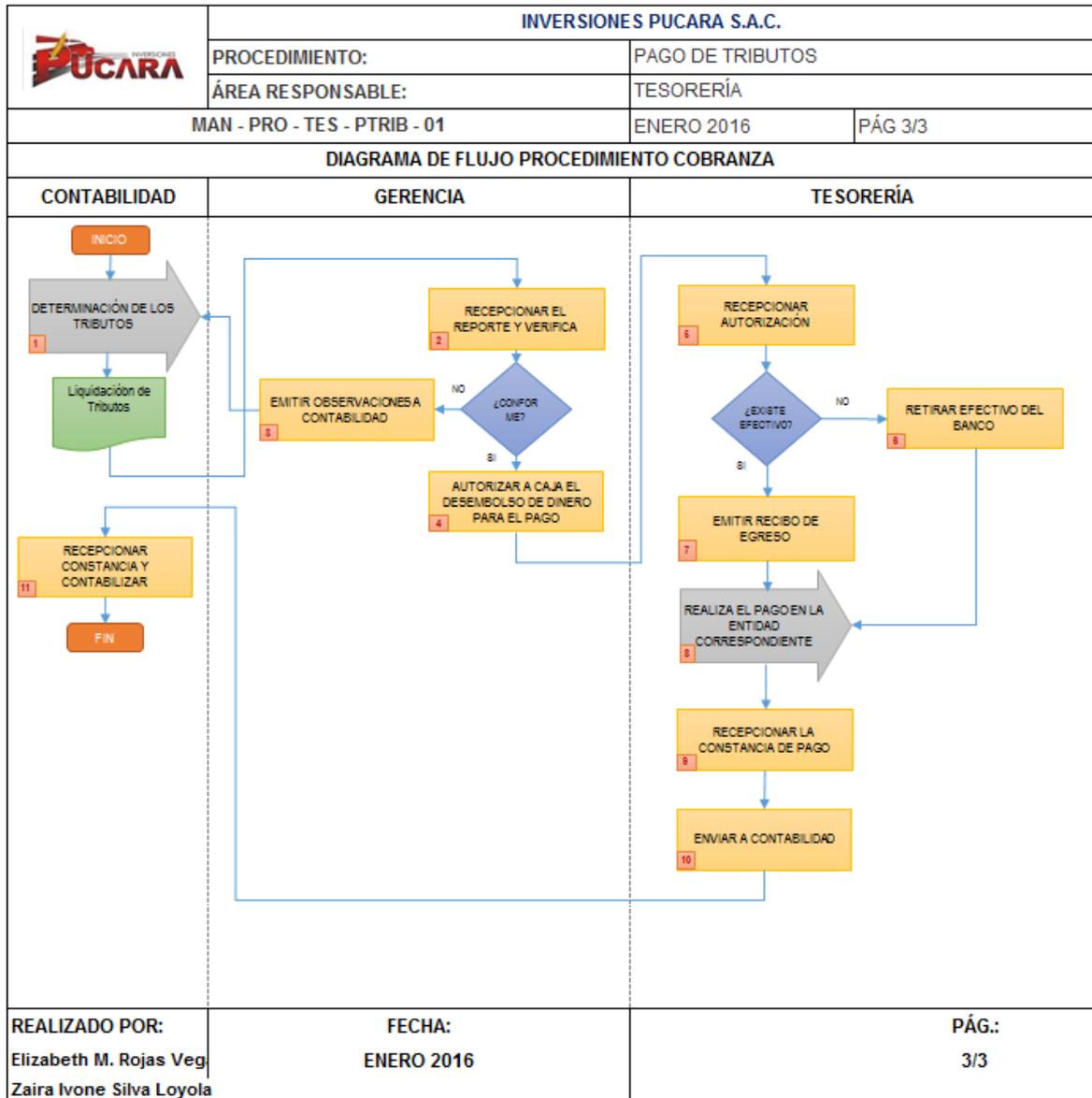
Fuente: Elaboración propia

Figura 12: Manual de pago de tributos - procedimientos

|  | | INVERSIONES PUCARA S.A.C. | | |
|---|---------------------------|---|--|-------------|
| | | PROCEDIMIENTO: | PAGO DE TRIBUTOS | |
| MAN - PRO - TES - PTRIB - 01 | | ÁREA RESPONSABLE: | TESORERÍA | |
| | | ENERO 2016 | PÁG 2/3 | |
| DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES | | | | |
| N° | Responsable | Actividades | Documentos | Observación |
| 01 | Asistente de Contabilidad | Entrega a gerencia el reporte de los tributos a pagar | Liquidación de Tributos | |
| 02 | Gerente General | Evalua los reportes y verifica si procede o no el pago | Factura / Boleta / Ticket | |
| 03 | Gerente General | En el caso que el Gerente o Administrador observe la liquidación está será devuelta al área respectiva para el recálculo correspondiente. | Liquidación de Tributos | |
| 04 | Gerente General | Si el Gerente o Administrador encuentra conforme el documento en cuestión autoriza a caja el desembolso de dinero. | Autorización de Gerencia o la Administración | |
| 05 | Responsable de caja | Recepciona la autorización y revisa si es que existe dinero suficiente para el pago. | | |
| 06 | Responsable de caja | Si es que no existe dinero en caja se retira de la cuenta de algún banco para efectuar dicho pago. | | |
| 07 | Responsable de caja | Si es que sí existe efectivo disponible en caja para efectuar dicho pago se destina el dinero. | | |
| 08 | Jefe de Tesorería | Realiza el pago en la entidad correspondiente. | Constancia de Pago | |
| 09 | Jefe de Tesorería | Recepciona la constancia de pago y se queda con una copia. | Constancia de Pago | |
| 10 | Jefe de Tesorería | Enviar a Contabilidad para su registro. | Constancia de Pago | |
| 11 | Asistente de Contabilidad | Recepciona la Constancia de Pago y realiza el registro correspondiente. | Constancia de Pago | |
| REALIZADO POR: | | FECHA: | PÁG.: | |
| Elizabeth M. Rojas Vega Zaira Ivone Silva Loyola | | ENERO 2016 | 2/3 | |

Fuente: Elaboración propia

Figura 13: Manual de pago de tributos - diagrama de flujo



Fuente: Elaboración propia

Tras analizar el pago de tributos durante el Ejercicio se determinó el pago de multas e intereses moratorios de los mismos.

4.4.3. Implementación.

Tabla 7: Detalle de pago de tributos periodo 2015

| Tributo | Intereses | Multas |
|--------------|-----------------|------------------|
| Onp | 156 | 18,121 |
| Essalud | 229 | 3,541 |
| Igv | 381 | - |
| Imp. Renta | 840 | - |
| Retenciones | 721 | 54,286 |
| Percepciones | 385 | 18,304 |
| Detracciones | - | 5,284 |
| Itan | 66 | - |
| TOTAL | S/ 2,778 | S/ 99,536 |

Fuente: Elaboración propia.

Para detalle de la información **ver Anexo N° 05**

El cuadro anterior muestra el detalle de los pagos por concepto de multas e intereses moratorios generados principalmente por pagos fuera de fecha y errores en las declaraciones. La empresa es agente de percepción y retención. La información fue suministrada por el área de contabilidad quienes indicaron que en algunos casos tesorería efectuaba los pagos fuera de fecha debido a que no contaban con el efectivo disponible, y en algunos casos los reportes no eran alcanzados a tiempo debido a un mal manejo de la información de las otras áreas.

Tabla 8: Porcentaje de representación - multas e intereses 2015

| | |
|---|------------|
| TRIBUTOS, CONTRAPREST Y APORTES AL SISTEMA PENS | 242720.301 |
| MULTAS E INTERESES | 102,314 |
| PROCENTAJE DE REPRESENTACIÓN | 42% |

Al cierre del 2015 las multas e intereses pagados representan el 42% del total de tributos, contraprestaciones y aportes al sistema por pagar.

4.5. Cobranzas.

4.5.1. Diagnóstico.

- **Políticas:** No existen, las políticas no se encuentran formalizadas.
- **Procedimientos actuales:** La Administradora y responsable de las cobranzas, Jessica Bocanegra, efectúa las cobranzas de acuerdo al control que maneja de sus clientes, lo hace de manera personal, vía telefónica, no tiene un documento formal de cobranza, y muchas veces no se respeta las fechas de cobro, se basa en la confianza que maneja con cada uno de ellos.
- **Flujograma actual:** No tiene un flujograma formalizado.
- **Conclusión:** No hay un proceso estructurado para el seguimiento de la cobranza.
El primer problema hallado es en las cobranzas por ventas con entrega a domicilio, estas son efectuadas por choferes quienes entregan a caja sin algún tipo de control, alegando que el dinero que estos entregan es conforme, no siendo siempre así, no existe un procedimiento establecido para este tipo de cobranza.
En segundo lugar, respecto de las ventas al crédito, no hay un proceso estructurado que permita hacer un seguimiento, es decir una cartera de clientes junto con un cronograma de vencimiento para su posterior cobranza, poder clasificarla y analizar indicadores de morosidad para tomar medidas correctivas.

4.5.2. Diseño

Figura 14: Manual de cobranza - políticas

| | | |
|--|----------------------------------|--------------|
|  | INVERSIONES PUCARA S.A.C. | |
| | PROCEDIMIENTO: | COBRANZA |
| | ÁREA RESPONSABLE: | TESORERÍA |
| MAN - PRO - TES - COB - 01 | ENERO 2016 | PÁG 1/3 |
| POLITICAS | | |
| 1. La solicitud de línea de crédito para un cliente solo la hará el vendedor mediante correo electrónico. | | |
| 2. La aprobación de línea de crédito solo será dada únicamente por el gerente a través de correo electrónico | | |
| 3. Tratándose de ventas al crédito mayores a 3500 soles o 1000 dólares americanos deberán ser bancarizadas y canceladas utilizando medios de pago. | | |
| 4. Por ventas afectas a detracciones, el área de cobranza debe exigir el comprobante de detracción con el detalle de los documentos a los cuales aplica. | | |
| 5. El asistente de tesorería debe tener un file de seguimiento para los clientes al crédito | | |
| 6. El asistente de tesorería debe coordinar con el cliente para que pague en la fecha establecida. | | |
| 7. En caso de que el cliente no cumpla, debe reprogramar la fecha y hacer el seguimiento. | | |
| 8. Si el cliente no cancela, el asistente debe coordinar con el área legal para los procedimientos de cobranza. | | |
| 9. Una vez agotada las medidas legales y si pasa el año sin pagar, la deuda debe mandarse al gasto contablemente. | | |
| OBJETIVOS | | |
| Objetivo General | | |
| Establecer un proceso eficiente para las ventas al crédito | | |
| Objetivos Específicos | | |
| - Agilizar el proceso de cobranzas por las ventas al crédito | | |
| - Minimizar el % de clientes morosos. | | |
| - Disminuir las inconsistencias entre los cobros y los comprobantes de pago. | | |
| REALIZADO POR: | FECHA: | PÁG.: |
| Elizabeth Marilyn Rojas Vega Zaira Ivone Silva Loyola | ENERO 2016 | 1/3 |

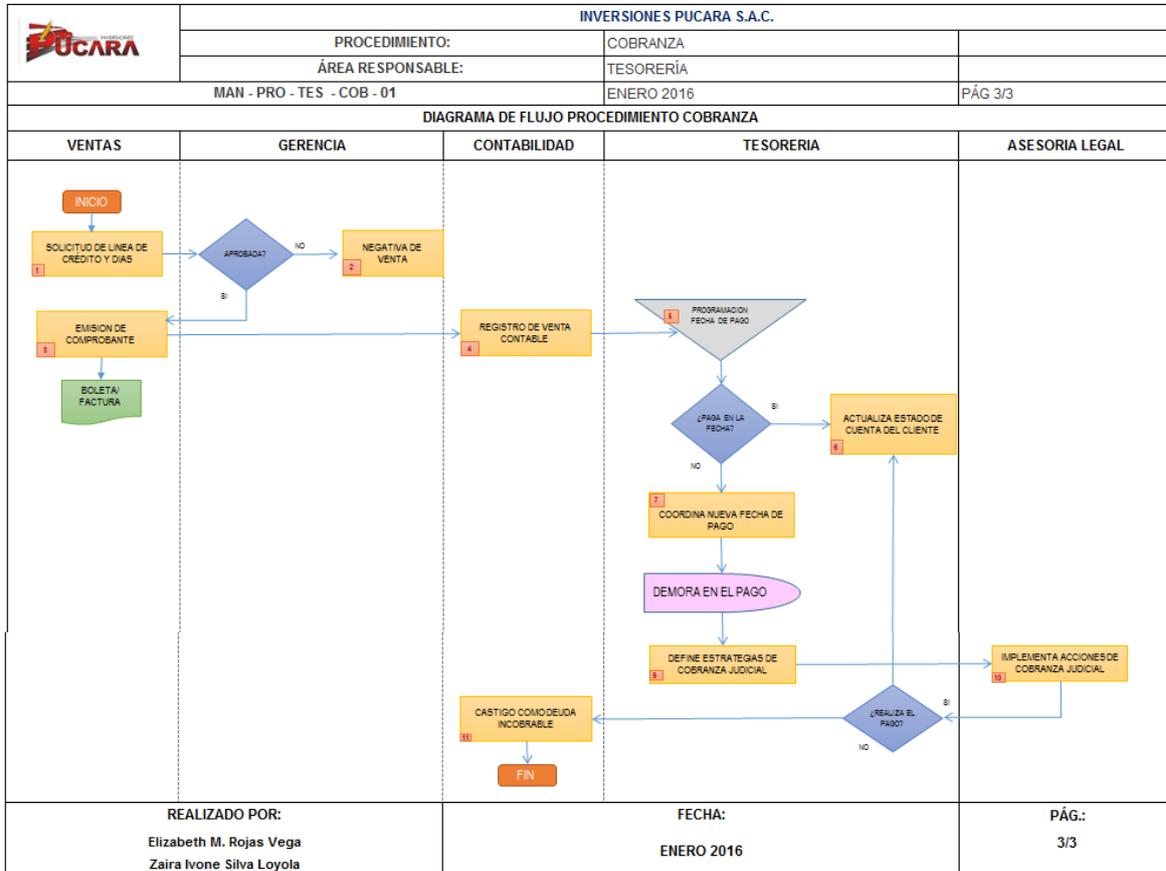
Fuente: Elaboración propia

Figura 15: Manual de cobranza - procedimientos

| | | |
|--|----------------------------------|--------------|
|  | INVERSIONES PUCARA S.A.C. | |
| | PROCEDIMIENTO: | COBRANZA |
| | ÁREA RESPONSABLE: | TESORERÍA |
| MAN - PRO - TES - COB - 01 | NOVIEMBRE 2016 | PÁG 1/3 |
| POLITICAS | | |
| 1. La solicitud de línea de crédito para un cliente solo la hará el vendedor mediante correo electrónico. | | |
| 2. La aprobación de línea de crédito solo será dada únicamente por el gerente a través de correo electrónico | | |
| 3. Tratándose de ventas al crédito mayores a 3500 soles o 1000 dólares americanos deberán ser bancarizadas y canceladas utilizando medios de pago. | | |
| 4. Por ventas afectas a detracciones, el área de cobranza debe exigir el comprobante de detracción con el detalle de los documentos a los cuales aplica. | | |
| 5. El asistente de tesorería debe tener un file de seguimiento para los clientes al crédito | | |
| 6. El asistente de tesorería debe coordinar con el cliente para que pague en la fecha establecida. | | |
| 7. En caso de que el cliente no cumpla, debe reprogramar la fecha y hacer el seguimiento. | | |
| 8. Si el cliente no cancela, el asistente debe coordinar con el área legal para los procedimientos de cobranza. | | |
| 9. Una vez agotada las medidas legales y si pasa el año sin pagar, la deuda debe mandarse al gasto contablemente. | | |
| 10. Se denominará cartera vencida a todas aquellos documentos, que vencido el plazo de crédito especificado en la boleta o factura aun no hayan sido cancelados. | | |
| OBJETIVOS | | |
| Objetivo General | | |
| Establecer un proceso eficiente para las ventas al crédito | | |
| Objetivos Específicos | | |
| - Agilizar el proceso de cobranzas por las ventas al crédito | | |
| - Minimizar el % de clientes morosos. | | |
| - Disminuir las inconsistencias entre los cobros y los comprobantes de pago. | | |
| | | |
| | | |
| REALIZADO POR: Elizabeth Marilyn Rojas Vega Zaira Ivone Silva Loyola | FECHA: NOVIEMBRE 2016 | PÁG.: 1/3 |

Fuente: Elaboración propia

Figura 16: Manual de cobranza - diagrama de flujo



Fuente: Elaboración propia

La cobranza es en sí un pilar en el área de tesorería a través de ella las ventas al crédito se hacen efectivas, por ello se elaboraron políticas, procedimientos y un flujograma para su correcto funcionamiento y efectividad.

A través de estos controles y parámetros se tendrá una idea clara de lo que hay que hacer de inicio a fin en el sub-área de cobranza, los pasos a seguir y las coordinaciones con áreas externas (área legal) para recuperar el dinero lo cual le dará liquidez a la empresa.

4.5.3. Implementación.

Se analizaron las cuentas por cobrar periodo 2015 para determinar el índice de cartera vencida, se establecieron rangos para dividir las cuentas por cobrar por antigüedad; llamamos cartera vencida a las cuales han vencido el plazo de crédito de la boleta o factura.

Tabla 9: Resumen general por rango de fechas periodo 2015

**CUENTAS POR COBRAR AL CIERRE
PERIODO 2015**

INDICE DE CARTERA VENCIDA 58%

RESUMEN GENERAL POR RANGO DE FECHAS 2015

| | RANGOS | MONTO POR COBRAR | % | |
|----------------|--------------------|-------------------------|-------------|------------|
| | 1 A 30 DIAS | 335425.17 | 42% | |
| VENCIDO | 31 A 60 DIAS | 130042.72 | 16% | 58% |
| | 61 A 90 DIAS | 46367.33 | 6% | |
| | 91 A 120 DIAS | 17295.48 | 2% | |
| | MAYORES A 120 DIAS | 270533.12 | 34% | |
| | TOTAL | 799663.82 | 100% | |

Al cierre del periodo 2015 se cuenta con s/ 799663.82.

Se calcula lo vencido a partir del 31 día, ya que las facturas al crédito vencen después de los 30 días y pasan a llamarse “cartera vencida”.

La cartera vencida representa los documentos que finalizada la fecha de crédito aún no han sido cancelados, y esto es el 58% del total de las cuentas por cobrar periodo 2015.

Se dividieron las cuentas por cobrar en base a rango de días para seguimiento, control y prioridad.

- De 1 a 30 días representa el 42 % por cobrar del total.
- De 31 a 60 días representa el 16 % por cobrar del total.
- De 61 a 90 días representa el 6 % por cobrar del total.
- De 91 a 120 días representa el 2 % por cobrar del total.
- Mayores a 120 días representa el 34 % por cobrar del total.

4.6. Montos sin sustento y faltantes de caja.

4.6.1. Diagnóstico.

- **Políticas:** No existen, las políticas no se encuentran formalizadas.
- **Procedimientos actuales:** La responsable de Caja es se encarga de recepcionar el dinero por ventas al contado, y desembolsar el dinero para pagos u otros según las órdenes de la Sra Rocío Romero.
- **Flujograma actual:** No tiene un flujograma formalizado.
- **Conclusión.** No existen arquezos sorpresivos y correctamente estructurados, ni frecuentes, esto ocasiona que no tengamos un control sobre la caja, ya que no

existen antecedentes documentados, ni actas de conformidad de lo que se pudo haber encontrado.

Como no existe un control de caja, hay inconvenientes en los ingresos por las ventas al contado, lo que luego ocasiona que algunas operaciones carezcan de sustento.

Debido a la falta de arqueos no se está haciendo un adecuado control interno de efectivo en el cual se verifica la administración de todo el dinero que la empresa recibe por sus ventas y otros ingresos, así como por las salidas de éste con un programa adecuado para cancelar proveedores de bienes y servicios.

La falta de importancia que se le da al arqueo de caja en la empresa no les permite cuidar el efectivo de; residuos, fraudes e inconsistencias, así como controlar la adecuada contabilización de las partidas, verificar el cumplimiento de las políticas de la empresa y el desempeño eficiente de los empleados en el área.

4.6.2. Diseño.

Figura 17: Manual de caja - políticas

| | | |
|--|----------------------------------|--------------|
|  | INVERSIONES PUCARA S.A.C. | |
| | PROCEDIMIENTO: | CAJA |
| | ÁREA RESPONSABLE: | TESORERÍA |
| MAN - PRO - TES - ARQC - 01 | NOVIEMBRE 2016 | PÁG 1/3 |
| OBJETIVOS | | |
| Objetivo General | | |
| Describir de forma ordenada los pasos para el registro de las operaciones en caja, a fin de que se ejecute correctamente y disminuir riesgos por errores. | | |
| Cargos Involucrados | | |
| Responsable de Caja | | |
| POLITICAS | | |
| 1.-Por ningún motivo se aceptara un cheque como pago de mercancías vendidas a clientes. | | |
| 2.-Los pagos se harán únicamente en efectivo. | | |
| 3.- El fondo fijo de caja chica asignado será de S/3 000.00 M.N. al iniciar el día. | | |
| 4.-Por ningún motivo se el responsable de caja puede salir de su área de trabajo, durante la ejecución de su labor. | | |
| 5.-El Jefe de Tesorería será el único quien verifique el saldo de la cuenta de caja. | | |
| 6.-Se hace registro en caja únicamente cuando los pagos son cubiertos por los clientes. | | |
| 7.-El responsable de caja será el único delegado por sobrantes y faltantes en su fondo. | | |
| 8.- Cuando el responsable de caja detecte la presencia de dinero falso por los clientes estos serán sujetos a la retención del dinero, para evitar la circulación del mismo. | | |
| 9. Cada día la cuenta de cajas será saldada y verificada por el Jefe de Tesorería. | | |
| 10. Al tercer error que un(a) cajero(a) cometa será despedido de forma justificada por su mal desempeño. | | |
| 11. El encargado de caja sera totalmente responsable del dinero que sobre o falte | | |
| REALIZADO POR: | FECHA: | PÁG.: |
| Elizabeth Marilyn Rojas Vega Zaira Ivone Silva Loyola | NOVIEMBRE 2016 | 1/3 |

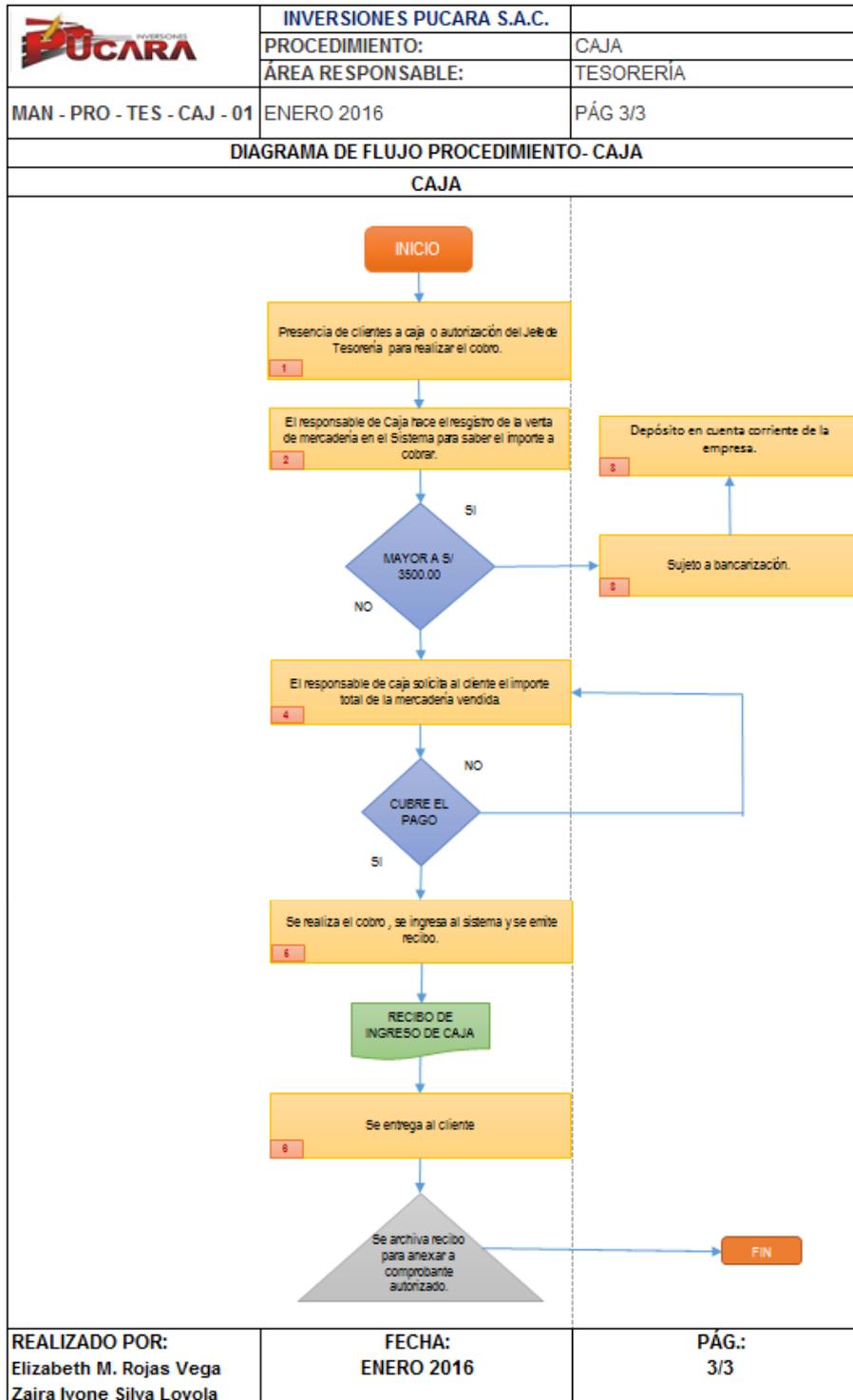
Fuente: Elaboración propia

Figura 18: Manual de caja - procedimientos

|  | | INVERSIONES PUCARA S.A.C. | | |
|---|---------------------|---|-----------------------------|--|
| | | PROCEDIMIENTO: | CAJA | |
| MAN - PRO - TES - CAJ - 01 | | ÁREA RESPONSABLE: | TESORERÍA | |
| ENERO 2016 | | PÁG 2/3 | | |
| DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES | | | | |
| N° | Responsable | Actividades | Documentos | Observación |
| 01 | Jefe de Tesorería | Asigna el saldo inicial previamente revisado no mayor de s/ 3000.00 soles según el cuadro del día anterior. | voucher inicial del sistema | |
| 02 | Responsable de Caja | Revisará su saldo inicial antes de empezar sus operaciones junto con el jefe de tesorería, una vez corroborado inicia sus operaciones. | voucher inicial del sistema | |
| 03 | Responsable de Caja | Presencia de clientes a caja con la mercancía seleccionada: los clientes eligen mercadería de acuerdo a sus necesidades, adquiridos en nuestra empresa, o en caso de no poder ser llevados a caja por el volumen el Jefe de tesorería autoriza el cobro. | | |
| 04 | Responsable de Caja | Se solicita al cliente en detalle todo lo que comprará, según lo requerido se ingresa al sistema. | | |
| 05 | Responsable de Caja | El sistema arrojará un importe total a pagar que será comunicado al cliente. | | |
| 06 | Responsable de Caja | Si el importe es mayor a s/3500.00 este deberá ser bancarizado en las cuentas corrientes y el cliente coordinará directamente con el área de ventas para su despacho. | voucher bancario | |
| 07 | Responsable de Caja | Se tendrá al alcance ciertos métodos y una máquina de conteo para identificar dinero falso y se realizarán los cargos correspondientes según políticas de la empresa; posteriormente se cubre el pago, se devuelve el cambio correspondiente y se entrega un recibo de ingreso. | Recibo de ingreso | |
| 08 | Responsable de Caja | Al finalizar el día se cuadra la caja en el sistema de acuerdo a las operaciones y asignación de comprobantes, debe tener un saldo final no mayor a s/ 3000.00, el exceso se deposita en la cuenta corriente de la empresa. | Boletas o facturas | Deben ser emitidas por el área correspondiente para poder vincular los ingresos con los documentos cancelados. |
| 09 | Responsable de Caja | Se emite un voucher del sistema con el saldo final para iniciar operaciones al día siguiente. | voucher final | |
| REALIZADO POR: Elizabeth M. Rojas Vega Zaira Ivone Silva Loyola | | FECHA: ENERO 2016 | | PÁG.: 2/3 |

Fuente: Elaboración propia

Figura 19: Manual de caja - diagrama de flujo



Fuente: Elaboración propia

Figura 20: Manual de caja - documentos adicionales de control

| | | | |
|---|--|---|--------------------------------|
|  | | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> RECIBO DE INGRESOS 0001 - 0010925 </div> | |
| S/. <u>3,560.00</u> | Trujillo, | <u>20/05/2015</u> | |
| Recibí de: | <u>Dulcinelly SAC</u> | | |
| La cantidad de: | <u>Tres mil quinientos sesenta con 00/100 nuevos soles.</u> | | |
| Por los siguientes conceptos: | <u>Venta de mercadería según F/031-009523</u> | | |
| *Depositar a nombre de cliente: | NO: _____ | SI: <input checked="" type="checkbox"/> | BANCO: <u>BBVA continental</u> |
|  |  | | |
| Nombre: <u>Juana Perez</u> | RECIBÍ CONFORME CAJA | | |
| COPIA EMISOR | | | |

Fuente: Elaboración propia

Como primer punto para el Sub-área de caja se elaboraron un manual de políticas, procedimientos y un flujograma, el cual beneficiará a la empresa dándole parámetros a seguir, funciones a realizar por cada personal y no existan confusiones que perjudiquen a la empresa, ya que la apertura y cierre de caja es vital para el área de Tesorería, detallando un orden de principio a fin.

Como segundo punto se diseñó un formato nuevo para notas de ingreso, este formato nos permitirá saber que dinero fue bancarizado y corroborar con los movimientos bancarios a través de la web, se llevará un mejor control por cada ingreso que se realice, ya que cada estos serán vinculados a un comprobante (boleta o factura), y servirán de sustento para el cierre de caja.

Tabla 10: Porcentaje de representación efectivo y equivalente de efectivo 2015

| | |
|--------------------------------------|--------------|
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 5890629.7 |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO | 63778 |
| PROCENTAJE DE REPRESENTACIÓN | 1.08% |

Al cierre del 2015 el efectivo y equivalente de efectivo represento el 1.8% del total del activo corriente.

Figura 21: Manual de arqueo de caja - políticas

| | | |
|---|----------------------------------|---------------------|
|  | INVERSIONES PUCARA S.A.C. | |
| | PROCEDIMIENTO: | ARQUEO DE CAJA |
| | ÁREA RESPONSABLE: | TESORERÍA |
| MAN - PRO - TES - ARQC - 01 | ENERO 2016 | PÁG 1/3 |
| POLITICAS | | |
| 1.- Los arqueos serán practicados obligatoriamente en presencia de la persona responsable de Caja. | | |
| 2. El área de contabilidad efectuará ordinariamente un arqueo mensual y extraordinario sin previo aviso. | | |
| OBJETIVOS | | |
| Objetivo General | | |
| Análizar las transacciones del efectivo, durante un lapso determinado, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido, los egresos correspondientes, y por tanto verificar si el saldo que arroja corresponde con lo que se encuentra físicamente en Caja en dinero efectivo, hecho que nos servirá para garantizar su integridad y disponibilidad efectiva. | | |
| Cargos Involucrados | | |
| Asistente de Contabilidad | | |
| Responsable de Caja | | |
| Gerencia | | |
| REALIZADO POR: Elizabeth Marilyn Rojas Vega Zaira Ivone Silva Loyola | FECHA: ENERO 2016 | PÁG.: 1/3 |

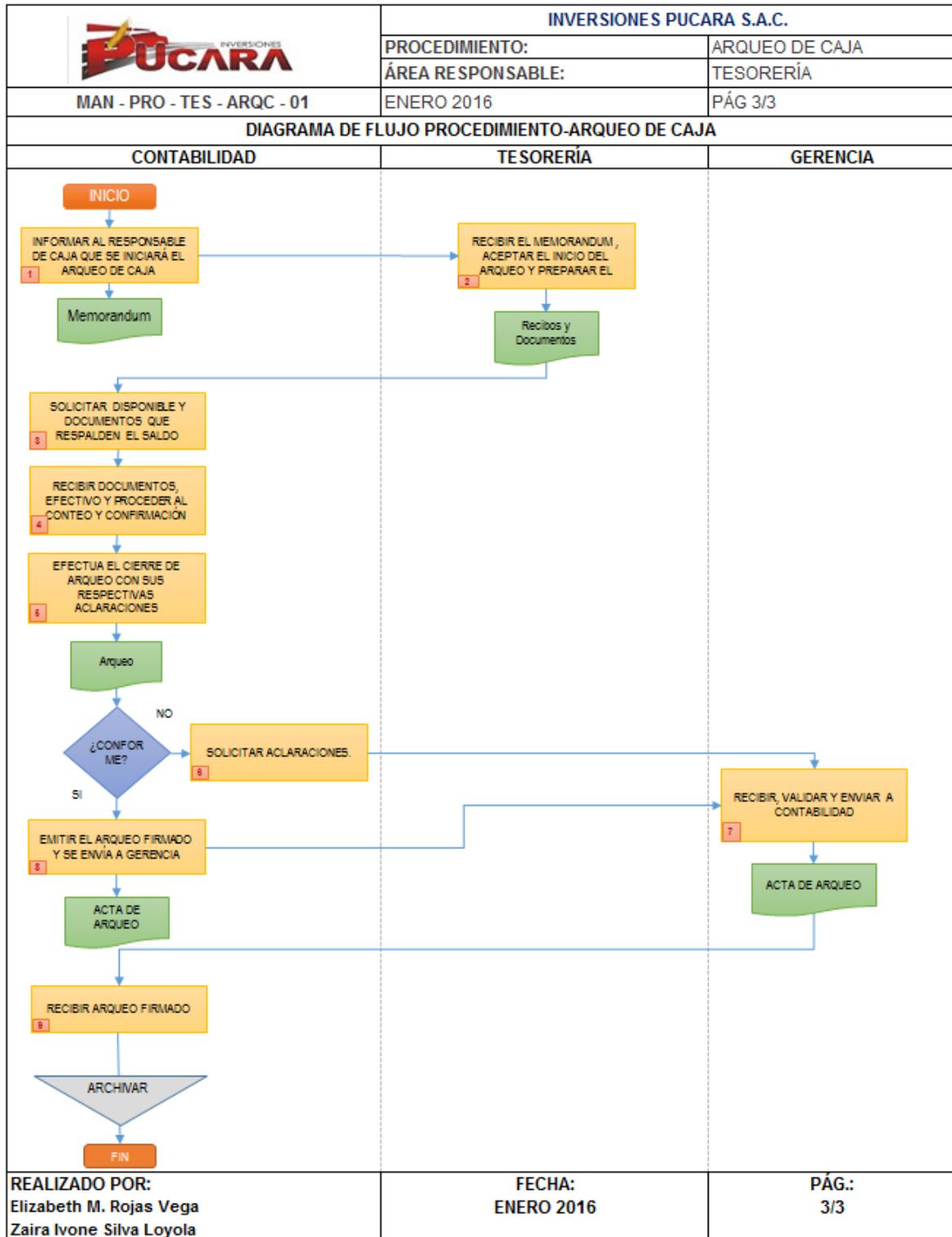
Fuente: Elaboración propia

Figura 22: Manual de arqueo de caja - procedimientos

|  | | INVERSIONES PUCARA S.A.C. | | |
|---|---------------------|--|----------------|--------------|
| | | PROCEDIMIENTO: | ARQUEO DE CAJA | |
| MAN - PRO - TES - ARQC - 01 | | ÁREA RESPONSABLE: | TESORERÍA | |
| | | ENERO 2016 | PÁG 2/3 | |
| DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES | | | | |
| Nº | Responsable | Actividades | Documentos | Observación |
| 01 | Asistente contable | Informa al responsable del fondo fijo, que se iniciará el Arqueo de Caja. | MEMORANDUM | |
| 02 | Responsable de caja | Recibe el memorandum y acepta el inicio del arqueo respectivo | - | |
| 03 | Asistente contable | Solicita el efectivo disponible y la documentación que respalde el saldo Final de Caja. | Arqueo | |
| 04 | Asistente contable | Recibe documentación y en presencia del Jefe de Caja procede al conteo y confirmación del saldo. | Arqueo | |
| 05 | Asistente contable | Efectúa Cierre de Arqueo, anotando cualquier diferencia u observación que haya sido detectada. ¿Cumple con los requisitos? No, Solicita Aclaraciones. Si, Emite Arqueo (original y dos copias) procediendo a la firma el responsable de caja y se envía a Gerencia. | Arqueo | |
| 06 | Gerencia | Revisa, valida y envía a Contabilidad | Acta de Arqueo | |
| 07 | Asistente contable | Recibe Arqueo firmado, resguarda y custodia del arqueo. | Acta de Arqueo | |
| REALIZADO POR: Elizabeth M. Rojas Vega Zaira Ivone Silva Loyola | | FECHA: ENERO 2016 | | PÁG.: 2/3 |

Fuente: Elaboración propia

Figura 23: Manual de arqueo de caja - diagrama de flujo



Fuente: Elaboración propia

Figura 24: Manual de arqueo de caja - documentos adicionales de control

| ACTA DE ARQUEO DE CAJA | | | |
|---|----------|--------------|-----------------------|
| <p>En la ciudad de Trujillo siendo las 7:30 pm del 10 de Julio del 2015 en las oficinas de la sucursal de la empresa "Inversiones Pucará S.A.C. Ubicada en la Av Pucara Mz "E" Lt 10 Mampuesto, se dio inicio al arqueo de caja general estando presente el responsable de caja la Sra Kelly Maria Vasquez Noriega ; Zaira Silva Loyola y Elizabeth Rojas Vega del departamento de Contabilidad encontrandose lo siguiente:</p> | | | |
| Detalle del efectivo Encontrado | | | |
| Moneda Nacional-Nuevos Soles S/ | | | |
| Denominación | Cantidad | Subtotal | TOTAL |
| a) Billetes | | | |
| S/.200.00 | 380 | S/.76,000.00 | |
| S/.100.00 | 909 | S/.90,900.00 | |
| S/.50.00 | 1136 | S/.56,800.00 | |
| S/.20.00 | 863 | S/.17,260.00 | |
| S/.10.00 | 1370 | S/.13,700.00 | |
| Total Billetes | | | S/. 254,660.00 |
| b) Monedas | | | |
| S/.5.00 | 1126 | S/.5,630.00 | |
| S/.2.00 | 996 | S/.1,992.00 | |
| S/.1.00 | 1752 | S/.1,752.00 | |
| S/.0.50 | 1457 | S/.728.50 | |
| S/.0.20 | 1651 | S/.330.20 | |
| S/.0.10 | 2486 | S/.248.60 | |
| Total Monedas | | | S/. 10,681.30 |
| TOTAL EFECTIVO EN CAJA | | | S/. 265,341.30 |
| SALDO SEGÚN LIBRO CAJA | | | S/. 270,000.00 |
| RESULTADO FALTANTE | | | S/. -4,658.70 |

Fuente: Elaboración propia

Para un mejor control en el sub-área de Caja se elaboraron políticas, procedimientos y un flujograma para "Arqueo de Caja", se separó este punto dadas las pérdidas que se daban en la empresa por faltantes, dichos sucesos no eran documentados como establece la ley.

Para la implementación el arqueo de Caja se diseñó un formato para ejecutarlo, este será sorpresivo y simultaneo (en caso de haber otras cajas) y servirá como sustento para que de haber faltante y sea recuperable se descuenta al trabajador y de no ser recuperable declarado como gasto.

4.6.3. Implementación.

En primer lugar se hizo una entrevista a la tesorera principal (Rocío) quien nos detalló los faltantes de Caja durante lo que va del 2015, este fue redactado en un informe y se hizo el cálculo aproximado en base a los montos dados por la entrevistada:

Tabla 11: Faltantes de caja detectados

| 2015 | MONTO EN SOLES |
|--------------|---------------------|
| ENERO | S/. 174.00 |
| FEBRERO | S/. 389.00 |
| MARZO | S/. 400.00 |
| ABRIL | S/. 333.00 |
| MAYO | S/. 678.00 |
| JUNIO | S/. 67.00 |
| JULIO | S/. 654.00 |
| AGOSTO | S/. 5,000.00 |
| SEPTIEMBRE | S/. 15.00 |
| OCTUBRE | S/. 300.00 |
| NOVIEMBRE | S/. 50.00 |
| DICIEMBRE | S/. 476.00 |
| TOTAL | S/. 8,536.00 |

Fuente: Elaboración propia.

Tenemos una faltante aproximado de S/ 8536.00 soles, en el 2015, se observa que todos los meses el problema es constante, debido a ello la rotación continua de personal de Caja.

Cabe resaltar que no hay una constancia formal de los hechos, es decir cada vez que existía una faltante se le descontaba al trabajador, se le despedía y se manejaba internamente (No se reportaba formalmente, se descontaba al trabajador sin un sustento o asumía por la empresa).

Tabla 12: Porcentaje de representación - faltantes de caja detectados 2015

| | |
|--------------------------------------|---------------|
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO | 63778 |
| FALTANTES DE CAJA DETECTADOS | 8536 |
| PROCENTAJE DE REPRESENTACIÓN | 13.38% |

Al cierre del 2015 los faltantes de caja detectados representan el 13.38% del total efectivo y equivalente de efectivo.

4.7. Análisis de liquidez.

4.7.1. Diagnóstico. No se miden indicadores de liquidez ni se hacen Flujos de Caja:

Para tener una buena administración del dinero, es necesario hacer flujos de caja, sin embargo la empresa no los realiza lo cual no permite constituir un indicador esencial para conocer cuál es la liquidez de la empresa en un momento determinado, ya que nos representaría la diferencia entre los cobros y los pagos en un período de tiempo determinado, y así poder anticiparse a futuros déficit o de efectivo y, de ese modo, poder tomar la decisión de buscar financiamiento oportunamente; hacer frente a las obligaciones a corto plazo, ver cuánto de mercadería se puede comprar, programar pago a proveedores, impuestos, gastos sociales, etc, sin embargo al no realizarse este procedimiento se toman decisiones basadas en la experiencia y no de una manera estructurada.

Por otro lado, no se hace análisis de indicadores para ver los puntos débiles en lo que concierne a liquidez y poder mejorar.

Finalmente se debe elaborar un flujo de caja proyectado para determinar ingresos, costes y gastos presupuestados en los periodos venideros.

Endeudamiento con los bancos por falta de liquidez:

Al encontrarse la empresa con falta de liquidez constante, debe recurrir a los bancos para préstamos a corto y largo, a través de las líneas de crédito que se les otorga como empresa, los cuales tendrán un plazo para ser amortizados con parte de los ingresos.

Este es un endeudamiento constante por la falta de efectivo para invertir, y ya que empresa tiene ventas elevadas, sumadas al margen neto de 30% le da una buena imagen frente a los bancos como empresa con capacidad de endeudamiento, sin embargo todo está sujeto a tasas de interés, que es un gasto que no regresará.

4.7.2. Implementación:

Mostramos el análisis del periodo 2015.

- **Estado de situación financiera - 2015:**

Tabla 13: Estado de situación financiera 2015

| ESTADO DE SITUACION FINANCIERA | |
|---|-------------------|
| Al 31 de Diciembre del 2015 | |
| Cifras Expresadas en Nuevos Soles | |
| ACTIVO | Importe |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO | 63,778 |
| CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES TERCEROS | 799,664 |
| CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES-RELACIONADAS | 128,800 |
| ESTIMACIONES DE CUENTAS EN COBRANZA DUDOSA | -16,042 |
| CUENTAS POR COBRAR AL PERSONAL, ACCIONISTAS CORTO PLAZO | 24,946 |
| SERVICIOS Y OTROS CONTRATADOS CORTO PLAZO | |
| INVENTARIOS | 2,699,860 |
| MATERIALES AUXILIARES, SUMIN Y REPUESTOS | 13,339 |
| EXISTENCIAS POR RECIBIR | 1,164,362 |
| DESVALORIZACION DE EXISTENCIAS | -164,578 |
| ANTICIPOS A PROVEEDORES | 36,041 |
| IMPUESTO POR RECUPERAR | 1,540,460 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 6,290,630 |
| DEPOSITO A PLAZO | 66,318 |
| INVERSIONES INMOBILIARIAS | 2,992,985 |
| ACTIVOS ADQUIRIDOS EN ARRENDAM FINAN | 1,556,908 |
| INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO | 10,651,374 |
| INTANGIBLES | 38,528 |
| DESVALORIZACION DE ACTIVO INMOVILIZADO | -35,526 |
| DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN ACUMULADA Y AGOT ACUM | -548,982 |
| TOTAL ACTIVO | 21,012,234 |
| PASIVO | |
| TRIBUTOS, CONTRAPREST Y APORTES AL SISTEMA PENS | 242,720 |
| REMUNERACIONES Y PARTICIPA POR PAGAR | 339,800 |
| CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES-TERCEROS | 2,492,067 |
| CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES-RELACIONAS | 537,573 |
| ANTICIPO DE CLIENTES | 280,000 |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS CORTO PLAZO | 776,559 |
| CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS- TERCEROS | 391,000 |
| CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS –RELACIONADAS | 503,640 |
| PASIVO DIFERIDO | 440,394 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 6,003,754 |
| PRESTAMOS INSTITUCIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO | 2,841,527 |
| LEASING ME LARGOPLAZO | 250,928 |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO | 1,180 |
| PASIVO POR IMPUESTO A LAS GANANCIAS DIFERIDO, NETO | 2,257,617 |
| PROVISIONES | 165,649 |
| TOTAL PASIVO | 11,520,655 |
| PATRIMONIO | |
| CAPITAL SOCIAL | 7,340,947 |
| EXCEDENTE DE REVALUACION | 1,729,350 |
| RESULTADOS ACUMULADOS | 342,761 |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 78,521 |
| TOTAL PATRIMONIO | 9,491,580 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 21,012,235 |

Fuente: La empresa

- **Índices de liquidez:**

Tabla 14: Índices del liquidez 2015

| PERIODO 2015 | |
|--------------------------------|-----------|
| Indicadores De Liquidez | |
| Razón corriente | 1.05 |
| Capital de trabajo | 286876.07 |
| Prueba Ácida | 0.60 |
| Prueba defensiva | 0.01 |

Fuente: Elaboración propia

- **Razón Corriente:** La empresa se encuentra dentro de los límites aceptables, por cada sol de deuda tiene 1.05 para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, sin embargo va a depender de que tan fluida sea su cobranza y su rotación de inventarios para poder mantenerse.
- **Capital de trabajo:** Se observa que la empresa cuenta con una liquidez de s/ 286876.07 soles después de saldar sus deudas a corto plazo, sin embargo no supera el millón y no garantiza la estabilidad financiera a corto plazo, ya que la composición del activo se eleva por las existencias, si estas no tienen una rotación adecuada, el ratio puede bajar.
- **Prueba ácida:** Esto quiere decir que la empresa cuenta con 0.60 para hacerle frente a cada sol de deuda a corto plazo, por debajo de lo permitido que es 1; el efectivo es muy pobre contando con apenas s/ 63778.00 soles; además siempre está dependiendo de sus inventarios y existencias por recibir lo cual no garantiza la estabilidad financiera de la empresa ante un evento funesto, pérdida o deterioro de los inventarios la empresa estaría desestabilizada, teniendo que recurrir a préstamos para poder solventar sus deudas.
- **Prueba defensiva:** Este ratio nos mide lo líquido que hay en caja por cada sol de deuda a corto plazo, sin embargo se encuentra en 0.01, ya que la caja es muy baja en comparación con la pasivo corriente a corto plazo.

Después de realizar el análisis de ratios se concluye que la empresa está por debajo de lo permitido en general, hay mucha inestabilidad financiera, depende en gran manera de existencias y la cobranza está estancada con su más de medio millón por cobrar.

4.8. Implementación del control interno de tesorería.

4.8.1. Objetivo

El presente Plan de Capacitación busca informar e involucrar a todo el personal del área materia de estudio, sobre la importancia de ser parte activa del proceso de Implementación del Sistema de Control Interno, propiciando el compromiso de los servidores de la entidad para su implementación y continuidad.

4.8.2. Estrategia

4.8.2.1. Comunicación Interna.

Considerando que nuestro público objetivo es el personal del área de tesorería y desde luego, la Gerencia y la Administración, utilizaremos estrategias de comunicación interna, en forma directa.

4.8.2.2. Comunicación Directa.

Comunicación directa y personal con las y los trabajadores del área de Tesorería.

La comunicación será casi inmediata y se realizarán actividades como charlas, encuestas, entrevistas, entre otros; utilizando la comunicación oral con apoyo de elementos impresos o audiovisuales para captar la atención de los receptores en cuanto al Control Interno.

4.8.3. Actividades Planteadas

- **Determinar un comité de apoyo para las actividades a realizar:**

Para proceder a la Implementación se designará un comité de apoyo encabezado por las autoras de la presente tesis y desde luego una persona encargada del área de tesorería autorizada o designada por la Gerencia.

- **Comunicar al personal por medios escritos acerca de los procedimientos a seguir a raíz de esta implementación.**

El siguiente paso a seguir es la comunicación escrita, el comité designado será el encargado de entregar el material diseñado al personal del área como primera comunicación.

- **Realizar entrevistas personalizadas con el personal del área para la comunicación y comprensión de los nuevos lineamientos establecidos a seguir.**

La comunicación oral directa con cada uno de los integrantes del proceso o del área de tesorería es la pieza clave para la comprensión de cada uno de los participantes en cuantos a los nuevos lineamientos establecidos para la eficiente labor del área de tesorería.

- **Realizar una conferencia de comunicación y complementación de los nuevos procedimientos establecidos en la empresa como parte de la implementación.**

Como última actividad tenemos la comunicación directa con el grupo en su totalidad. En esta etapa se ampliará la explicación en cuanto a los nuevos procedimientos establecidos en el área, así como también se esclarecerá algunas dudas e inconvenientes existentes a la fecha. Esto con la presencia de los integrantes del proceso en su totalidad, tales como los colaboradores del área, los participantes, la Administración y La Gerencia.

4.8.4. Autorización de la Implementación

Figura 25: Acta de gerencia

ACTA DE GERENCIA N° 0066-2016

Proyecto: "Implementación de un Sistema de Control Interno De Tesorería y su Influencia En La Situación Económica de la empresa Inversiones Pucará en el Año 2016"

Participantes

- Gerente General:
Basilio Bocanegra Castro
- Invitados:
Elizabeth Rojas Vega
Zaira Silva Loyola

Desarrollo de la reunión:

Conjuntamente se abordaron los siguientes puntos:

- Al dirigimos como empresa gestora del proyecto es necesario investigar los pasos y acciones necesarios para implementar dicho proyecto.
- El primer aspecto que se muestra al interesado principal del proyecto es un estudio de factibilidad en donde se evidencien los beneficios del proyecto.
- Se evidenciaron inquietudes en la parte legal, como afecta el proyecto, como lo beneficia, que hay que tener en cuenta.
- Por último se aprobó implementar los manuales de tesorería del proyecto en beneficio de la empresa.

Atentamente,



Nombre y Apellidos del representante: Basilio Bocanegra Castro
Cargo: Gerente General

Fuente: Elaboración propia.

El acta de implementación se elaboró para hacer formal la implementación del control interno, se realizó una reunión para explicar el proyecto con el gerente general, detallar puntos cruciales y concluyendo con la aprobación, dicha acta quedará como precedente.

Figura 26: Memorandum de comunicación



Fuente: Elaboración propia

El memorándum es el acta de autorización, el documento que brindó autoridad para que el proyecto pueda ejecutarse, quedó como precedente.

4.8.5. Planificación para la Implementación

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE TESORERÍA EN LA EMPRESA INVERSIONES PUCARA S.A.C.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| ACTIVIDADES | NOVIEMBRE | | | | DICIEMBRE | | | |
|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Determinar un comité de apoyo para las actividades a realizar. | X | | | | | | | |
| Comunicar al personal por medios escritos acerca de los procedimientos a seguir a raíz de esta implementación. | | X | | | | | | |
| Realizar entrevistas personalizadas con el personal del área para la comunicación y comprensión de los nuevos lineamientos establecidos a seguir. | | | X | X | | | | |
| Realizar una conferencia de comunicación y complementación de los nuevos procedimientos establecidos en la empresa como parte de la implementación. | | | | | X | X | | |

- **Presupuesto:**

A continuación se muestra un presupuesto general del costo de la implementación del control interno:

PRESUPUESTO GENERAL DE EJECUCIÓN

| DETALLE | PRECIO |
|-----------------------------|---------------|
| <u>Recursos Materiales:</u> | |
| Impresiones | 60.00 |
| Copias | 50.00 |
| Lapiceros | 5.00 |
| Nota de apuntes | 15.00 |
| <u>Recursos Humanos:</u> | |
| Asesorías de especialistas | - |
| <u>Servicios:</u> | |
| Anuncio publicitario | 20.00 |
| Coffee break | 30.00 |
| Otros | 50.00 |
| Total | 230.00 |

*El costo de la implementación es asumida por la empresa una vez aceptada la propuesta de implementación.

*Se utilizará una hora al día, específicamente una hora antes de cumplir con el horario de salida del personal para ejecutar las actividades planificadas en la implementación, esto con la finalidad de no perjudicar las labores del personal involucrado.

*Las actividades definidas serán dirigidas por las autoras de la presente tesis, por ello no es necesario recurrir algún tipo de recurso de asesoría externa.

*En el caso sea necesario algún tipo de gasto adicional, será comunicado a la gerencia y este evaluará la prioridad del mismo para no dificultar la ejecución del proceso de implementación.

- **Modelo de comunicado:**

CONFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE TESORERÍA

- Temas a tratar:**  Fecha: 01 de
Diciembre 2015
- *MOF del área de tesorería.*
 - *Los responsables de cada proceso*
 - *Flujograma de procesos.*
 - *Los controles Internos.*
 - *Análisis de Riesgos del área.*
- Lugar: Sala de Reuniones
- Expositores:**
- *Zaira Silva*
 - *Elizabeth Rojas*

Se realizó una capacitación con el personal involucrado en el área de Tesorería, para que tengan conocimiento de lo que va a realizarse en el control interno, los cambios que se darán, y puedan disipar dudas antes de ejecutarlo como tal.

Todos los colaboradores del área estuvieron presentes y contribuyeron de manera positiva a la capacitación brindada.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

- **Número de políticas y procedimientos implementados.**

Para cada sub-área se implementaron: Seis políticas con objetivos generales y específicos, seis manuales de procedimientos y seis flujogramas funcionales; antes la empresa no contaba con nada de lo mencionado.

- **Número de pagos cancelados con autorización de la Gerencia.**

Durante el análisis la empresa no contaba con la autorización de gerencia para el pago a proveedores, solo se hacía para pagos cuantiosos y no tenía un documento físico, después de la implementación y a través del nuevo procedimiento, todos los pagos a terceros tienen la autorización respectiva de gerencia como un paso de rigor dentro del proceso. En 2015 la muestra tomada de los meses de noviembre a diciembre arrojó solo 30 pagos autorizados por gerencia de 100, mientras que para el 2016 el total de 1500 pagos fue autorizado por gerencia vía correo electrónico, sustentando así cada pago.

Tabla 15: Pagos cancelados con autorización de gerencia

| Pagos realizados | 2015 | % | 2016 | % |
|------------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Con Autorización | 30 | 30% | 1500 | 100% |
| Sin Autorización | 70 | 70% | 0 | 0% |
| Total | 100 | 100% | 1500 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

- **Monto de gastos por pagos en exceso a proveedores.**

Antes de la implementación la empresa contaba con s/ 152 768.25 como gasto en exceso por no llevar un control de pagos ni hacer la respectiva conciliación con los proveedores, el exceso tuvo que ser cancelado y comenzar de cero el procedimiento, al finalizar el periodo se hizo la medición conciliando las cuentas con los proveedores y ya no hubo ningún exceso lo que representa un s/. 0.00 del total de cuentas por pagar al finalizar el periodo 2016.

Se realizaron pagos en diferentes fechas a los proveedores con quienes se tiene las diferencias más cuantiosas para poder empezar de cero y conciliar y llevar un mejor control.

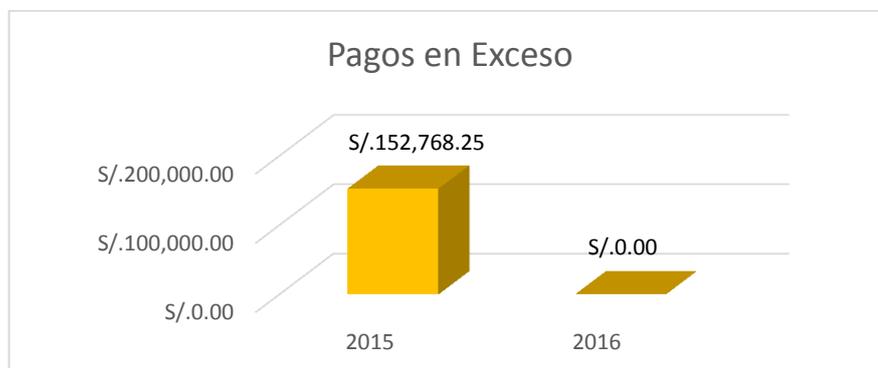
En 2016 con los controles y procedimientos implementados no existen excedentes.

Tabla 16: Cancelaciones a proveedores 2016

| PROVEEDORES | MONTOS A CANCELAR | VIA | ENTIDAD | FECHA DE CANCELACION |
|------------------------|-----------------------|------------|------------|----------------------|
| MOLITALIA | S/. 16,850.00 | WEB | BCP | 28/03/2016 |
| CARTAVIO | S/. 4,748.44 | WEB | BCP | 30/04/2016 |
| CASA GRANDE | S/. 934.45 | WEB | BCP | 25/05/2016 |
| COGORNO | S/. 1,959.50 | WEB | BCP | 25/05/2016 |
| ALICORP | S/. 128,275.86 | WEB | BCP | 30/06/2016 |
| TOTAL CANCELADO | S/. 152,768.25 | WEB | BCP | 2016 |

La empresa canceló los adeudos con sus proveedores con los que tenía diferencias ya que no contaba con evidencias para demostrar lo contrario, estos pagos fueron realizados a través de transferencias bancarias electrónicas – usando la web “Telecrédito BCP”

Figura 27: Pago en exceso a proveedores



Como muestra la figura, dada la implementación del control interno para pagos a proveedores, para 2016 no existen excesos pagados a proveedores, ya que se lleva un mejor control y se hacen conciliaciones periódicas.

- **Monto de intereses pagados a los bancos.**

Para el 2016 no hubo pago de intereses moratorios, con la implementación, se capacitó al personal y se tomaron medidas correctivas a fin de evitar estos gastos extraordinarios, reduciendo a cero los pagos por atraso e intereses moratorios.

INTERBANK

CARGO 16/01/2016 CUOTA N° 59

| SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Días | Vcto | TASA | INTERESES |
|---------------|--------------------|------------|----------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | IBK | 59 | 10688.91 | | 16/01/2016 | | 678.90 |
| | intereses compens | 04/02/2016 | 10688.91 | | 04/02/2016 | 42% | - |
| | intereses moratori | 04/02/2016 | 10688.91 | | 04/02/2016 | 13% | - |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 11,367.81 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 11,367.81 | |

CARGO 15/02/2016 CUOTA N° 60

| SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Días | Vcto | TASA | INTERESES |
|---------------|--------------------|------------|----------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | IBK | 60 | 10736.03 | | 15/02/2016 | | 631.78 |
| | intereses compens | 03/03/2016 | 10736.03 | | 03/03/2016 | 42% | - |
| | intereses moratori | 03/03/2016 | 10736.03 | | 03/03/2016 | 13% | - |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 11,367.81 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 11,367.81 | |

CARGO 17/03/2016 CUOTA N° 61

| SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Días | Vcto | TASA | INTERESES |
|---------------|--------------------|------------|----------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | IBK | 61 | 10783.35 | | 17/03/2016 | | 584.46 |
| | intereses compens | 17/03/2016 | 10783.35 | | 17/03/2016 | 42% | - |
| | intereses moratori | 17/03/2016 | 10783.35 | | 17/03/2016 | 13% | - |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 11,367.81 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 11,367.81 | |

CARGO 15/07/2016 CUOTA N° 65

| SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Días | Vcto | TASA | INTERESES |
|---------------|--------------------|------------|----------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | IBK | 65 | 10974.76 | | 15/07/2016 | | 393.05 |
| | intereses compens | 15/07/2016 | 10974.76 | | 15/07/2016 | 42% | - |
| | intereses moratori | 15/07/2016 | 10974.76 | | 15/07/2016 | 13% | - |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 11,367.81 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 11,367.81 | |

CARGO 14/08/2016 CUOTA N° 66

| SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Días | Vcto | TASA | INTERESES |
|---------------|--------------------|------------|----------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | IBK | 66 | 11023.13 | | 14/08/2016 | | 344.68 |
| | intereses compens | 14/08/2016 | 11023.13 | | 14/08/2016 | 42% | - |
| | intereses moratori | 14/08/2016 | 11023.13 | | 14/08/2016 | 13% | - |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 11,367.81 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 11,367.81 | |

CARGO 13/09/2016 CUOTA N° 67

| SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Días | Vcto | TASA | INTERESES |
|---------------|--------------------|------------|----------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | IBK | 67 | 11071.73 | | 13/09/2016 | | 296.08 |
| | intereses compens | 13/09/2016 | 11071.73 | | 13/09/2016 | 42% | - |
| | intereses moratori | 13/09/2016 | 11071.73 | | 13/09/2016 | 13% | - |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 11,367.81 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 11,367.81 | |

| CARGO 13/10/2016 CUOTA N° 68 | | | | | | | |
|------------------------------|--------------------|------------|----------|------|------------|------|-----------|
| SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
| Trujillo | IBK | 68 | 11120.53 | | 13/10/2016 | | 247.28 |
| | intereses compens | 13/10/2016 | 11120.53 | | 13/10/2016 | 42% | - |
| | intereses moratori | 13/10/2016 | 11120.53 | | 13/10/2016 | 13% | - |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 11,367.81 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 11,367.81 | |

| CARGO 12/11/2016 CUOTA N° 69 | | | | | | | |
|------------------------------|--------------------|------------|----------|------|------------|------|-----------|
| SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
| Trujillo | IBK | 69 | 11169.55 | | 12/11/2016 | | 198.26 |
| | intereses compens | 12/11/2016 | 11169.55 | | 12/11/2016 | 42% | - |
| | intereses moratori | 12/11/2016 | 11169.55 | | 12/11/2016 | 13% | - |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 11,367.81 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 11,367.81 | |

| CARGO 12/12/2016 CUOTA N° 70 | | | | | | | |
|------------------------------|--------------------|------------|----------|------|------------|------|-----------|
| SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
| Trujillo | IBK | 70 | 11218.79 | | 12/12/2016 | | 149.02 |
| | intereses compens | 12/12/2016 | 11218.79 | | 12/12/2016 | 42% | - |
| | intereses moratori | 12/12/2016 | 11218.79 | | 12/12/2016 | 13% | - |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 11,367.81 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 11,367.81 | |

CALCULO TOTAL DE INTERESES PAGADOS PERIODO 2016

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA | INTERESES POR ATRAZO |
|-------------|----------------|----------------------|
| 136,413.72 | - | - |

BCP

| CARGO 11/01/2016 CUOTA N° 59 | | | | | | | |
|------------------------------|---------------|------------|---------|------|------------|------|-----------|
| SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
| Trujillo | BCP | 59 | 6811.33 | | 11/01/2016 | | 62.35 |
| | intereses com | 21/01/2016 | 6811.33 | | 21/01/2016 | 40% | - |
| | intereses mor | 21/01/2016 | 6811.33 | | 21/01/2016 | 12% | - |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 6,873.68 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 6,873.68 | |

| CARGO 10/02/2016 CUOTA N° 60 | | | | | | | |
|------------------------------|---------------|------------|---------|------|------------|------|-----------|
| SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
| Trujillo | BCP | 60 | 6842.37 | | 10/02/2016 | | 31.25 |
| | intereses com | 27/02/2016 | 6842.37 | | 27/02/2016 | 40% | - |
| | intereses mor | 27/02/2016 | 6842.37 | | 27/02/2016 | 12% | - |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 6,873.62 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 6,873.62 | |

SCOTIABANK

| CARGO | | 13/02/2016 | CUOTA N° 03 | | | | | |
|---------------|--------------------------|------------|----------------|------|------------|-------|-----------|------------|
| SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Días | Vcto | TASA | INTERESES | |
| Trujillo | SCOTIABANK | 06 | S/. 124,817.74 | 0 | 13/02/2016 | 5.42% | 33,432.86 | |
| | intereses compensatorios | | S/. 124,817.74 | 0 | | 35% | - | |
| | intereses moratorios | | S/. 124,817.74 | 0 | | 10% | - | |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | | 158,250.60 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 158,250.60 | 158,250.60 |

| CARGO | | 15/05/2016 | CUOTA N° 04 | | | | | |
|---------------|--------------------------|------------|-------------|------|------------|-------|-----------|-----------|
| SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Días | Vcto | TASA | INTERESES | |
| Trujillo | SCOTIABANK | 06 | S/. - | | 15/05/2016 | 5.42% | 31,778.58 | |
| | intereses compensatorios | | S/. - | 10 | 00/01/1900 | 35% | - | |
| | intereses moratorios | | S/. - | 10 | 00/01/1900 | 10% | - | |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | | 31,778.58 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 31,778.58 | 31,778.58 |

| CARGO | | 14/08/2016 | CUOTA N° 05 | | | | | |
|---------------|--------------------------|------------|-------------|------|------------|-------|-----------|-----------|
| SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Días | Vcto | TASA | INTERESES | |
| Trujillo | SCOTIABANK | 05 | S/. - | | 15/08/2016 | 5.42% | 30,102.09 | |
| | intereses compensatorios | | S/. - | 6 | 00/01/1900 | 35% | - | |
| | intereses moratorios | | S/. - | 6 | 00/01/1900 | 20% | - | |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | | 30,102.09 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 30,102.09 | 30,102.09 |

| CARGO | | 13/11/2016 | CUOTA N° 06 | | | | | |
|---------------|--------------------------|------------|-------------|------|------------|-------|-----------|-----------|
| SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Días | Vcto | TASA | INTERESES | |
| Trujillo | SCOTIABANK | 06 | S/. - | | 13/11/2016 | 5.42% | 28,403.07 | |
| | intereses compensatorios | | S/. - | 12 | 00/01/1900 | 35% | - | |
| | intereses moratorios | | S/. - | 12 | 00/01/1900 | 10% | - | |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | | 28,403.07 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 28,403.07 | |

En los cuadros ejecutados para pago a entidades financieras 2016, se visualiza que no existe cuota atrasada pues se pagó en el plazo debido cada préstamo, tanto a corto como largo plazo.

Tabla 17: Pago de obligaciones financieras 2016

| BANCOS | CUOTA REAL | CUOTA POR ATRASO | INTERESES MORATORIOS |
|-----------------------|-------------------|------------------|----------------------|
| Interbank | 136,413.72 | - | - |
| BCP | 13,747.30 | - | - |
| Scotiabank | 248,534.34 | - | - |
| TOTAL EN SOLES | 398,695.36 | - | - |

Tabla 18: Intereses pagados por atraso 2015-2016

| | 2015 | 2016 |
|-----------------------------|----------|------|
| INTERESES POR ATRASO | 19469.80 | 0 |

Durante el 2015 el interés global pagado por atraso fue de s/ 19469.80, para el 2016 no hubo atrasos las cancelaciones de los préstamos fueron realizados de acuerdo al cronograma establecido, siguiendo los procedimientos del control interno para pagos a entidades financieras y no se pagaron intereses moratorios.

Resultado final, los pagos por atraso de intereses bancarios representa el 0% del total de obligaciones financieras 2016.

- **Monto por Multas a SUNAT.**

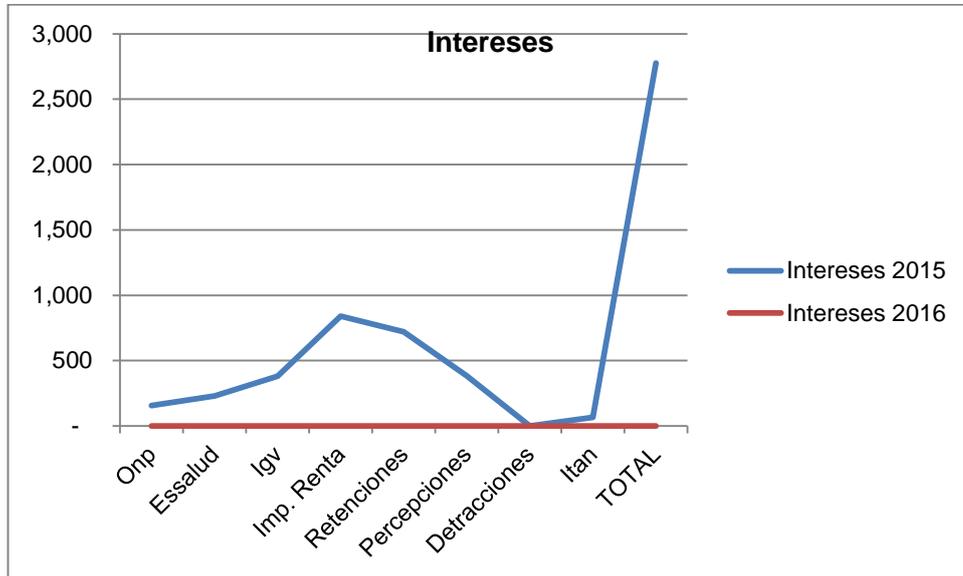
En el 2015 la empresa contraía intereses y multas por no pagar tributos o por no declarar impuestos en la fecha que señala Sunat, ocasionando un gasto de S/102 314.00.

Para el 2016 la empresa ya no cuenta con gastos por estos conceptos ya que tiene un orden y plazos, reduciendo a cero estos gastos extraordinarios y teniendo mejorando su imagen como contribuyente puntual.

Tabla 19: Intereses moratorios pagados 2015-2016

| Tributo | Intereses 2015 | Intereses 2016 |
|--------------|----------------|----------------|
| Onp | 156 | - |
| Essalud | 229 | - |
| Igv | 381 | - |
| Imp. Renta | 840 | - |
| Retenciones | 721 | - |
| Percepciones | 385 | - |
| Detracciones | - | - |
| Itan | 66 | - |
| TOTAL | 2,778 | - |

Figura 28: Montos por pagos de multas 2015-2016



Fuente: Elaboración propia

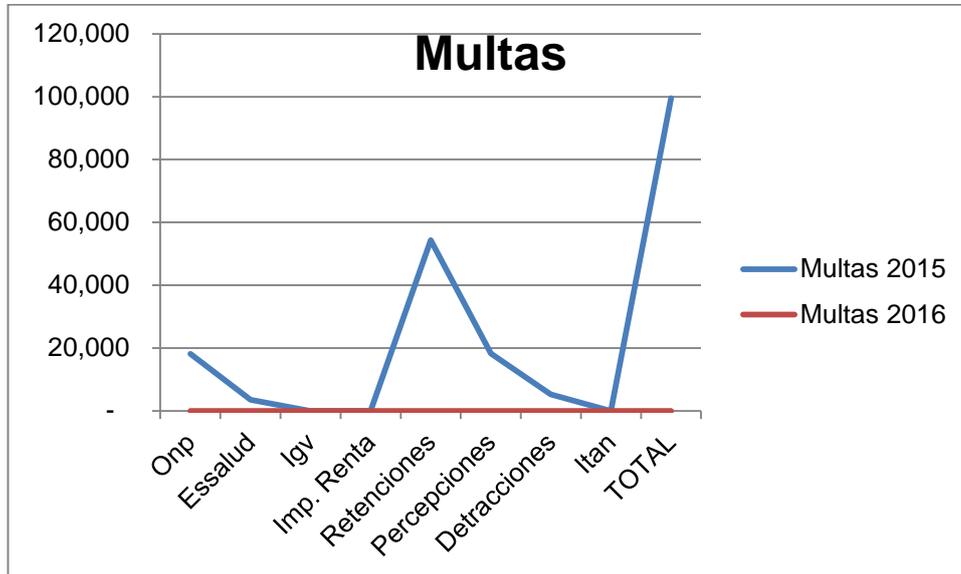
En el gráfico podemos apreciar la variación del pago de intereses moratorios antes y después de la implementación, como se puede observar para el año 2016 los intereses moratorios ascienden a cero.

Tabla 20: Multas 2015-2016

| Tributo | Multas 2015 | Multas 2016 |
|--------------|---------------|-------------|
| Onp | 18,121 | - |
| Essalud | 3,541 | - |
| Igv | - | - |
| Imp. Renta | - | - |
| Retenciones | 54,286 | - |
| Percepciones | 18,304 | - |
| Detracciones | 5,284 | - |
| Itan | - | - |
| TOTAL | 99,536 | - |

Fuente: Elaboración propia

Figura 29: Multas 2015 vs 2016



En el gráfico podemos apreciar la variación del pago de multas antes y después de la implementación, como se puede observar para el año 2016 las multas ascienden a cero.

Al cierre del 2016 los pagos por intereses y multas al Fisco representan el 0% del total de tributos, contraprestaciones y aportes al sistema por pagar.

- **Monto de los Faltantes o sobrantes de caja.**

Uno de los problemas detectados en el 2015, eran los recurrentes faltantes de caja, el gasto fue de S/ 8536.00, esto debido a no contar con arqueos periódicos y sorpresivos, no contar con el personal adecuado e instruirlo correctamente, además de no sustentar cada movimiento con un documento sustentatorio. Con la implementación los faltantes fueron reducidos al mínimo y durante el arqueo de caja sorpresivo se encontró un faltante de S/ 500.00 soles los cuales se debieron a la falta de concentración del responsable de caja, pero al existir el documento sustentatorio y probatorio del arqueo de caja, se procedió a descontar en cuotas durante 6 meses, medida que tomo Recursos humanos.

Figura 30: Nuevo arqueo de caja

ACTA DE ARQUEO DE CAJA

En la ciudad de Trujillo siendo las 7:30 pm del 10 de Julio del 2015 en las oficinas de la sucursal de la empresa "Inversiones Pucará S.A.C. Ubicada en la Av Pucara Mz "E" Lt 10 Mampuesto, se dio inicio al arqueo de caja general estando presente el responsable de caja la Sra Kelly Maria Vasquez Noriega ; Zaira Silva Loyola y Elizabeth Rojas Vega del departamento de Contabilidad encontrándose lo siguiente:

Detalle del efectivo Encontrado

Moneda Nacional-Nuevos Soles S/

| Denominación | Cantidad | Subtotal | TOTAL |
|-------------------------------|----------|--------------|----------------|
| a) Billetes | | | |
| S/.200.00 | 380 | S/.76,000.00 | |
| S/.100.00 | 909 | S/.90,900.00 | |
| S/.50.00 | 1136 | S/.56,800.00 | |
| S/.20.00 | 863 | S/.17,260.00 | |
| S/.10.00 | 1370 | S/.13,700.00 | |
| Total Billetes | | | S/. 254,660.00 |
| b) Monedas | | | |
| S/.5.00 | 1126 | S/.5,630.00 | |
| S/.2.00 | 996 | S/.1,992.00 | |
| S/.1.00 | 1752 | S/.1,752.00 | |
| S/.0.50 | 1457 | S/.728.50 | |
| S/.0.20 | 1651 | S/.330.20 | |
| S/.0.10 | 2486 | S/.248.60 | |
| Total Monedas | | | S/. 10,681.30 |
| TOTAL EFECTIVO EN CAJA | | | S/. 265,341.30 |
| SALDO SEGÚN LIBRO CAJA | | | S/. 265,841.30 |
| RESULTADO FALTANTE | | | S/. -500.00 |

Siendo las 7:40 pm se dio por finalizado el Arqueo de caja encontrándose un faltante de 500 soles, se entregó la totalidad del dinero contado al responsable de caja y se dio conocimiento a Gerencia para las medidas correspondientes.

Firma en señal de conformidad:



Sra Kelly Maria Vasquez Noriega
Responsable de Caja



Srta Zaira Silva Loyola
Area Contabilidad



Srta Elizabeth Rojas Vega
Area Contabilidad

Al cierre del 2016 pese al faltante de caja detectado le empresa no tuvo pérdida porque este fue descontado del trabajador, por ende representan el 0% del total de efectivo y equivalente de efectivo.

- **Monto de cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar en el 2015 fueron de S/ 799 663.82, de los cuales 58% representaba la deuda vencida del total de cuentas por cobrar, al cierre del 2016 las cuentas por cobrar fueron de 1 205 649.88 representando el 52% del total de cuentas por cobrar, reduciéndose en 6%.

Al cierre del 2016 la empresa tuvo como resultado s/ 1 205 649.88 por cobrar, debido a que aumentó sus ventas considerablemente, se contrató personal especializado para incrementar merchandising al contado y reforzar las realizadas al crédito.

Tabla 21: Resumen por rango de cuentas por cobrar 2016

CUENTAS POR COBRAR PERIODO 2016 1205649.88

INDICE DE CARTERA VENCIDA 52%

RESUMEN GENERAL POR RANGO DE FECHAS 2016

| | RANGOS | MONTO VENCIDO | % | |
|----------------|--------------------|----------------------|-------------|------------|
| VENCIDO | 1 A 30 DIAS | 578142.87 | 48% | 52% |
| | 31 A 60 DIAS | 303423.64 | 25% | |
| | 61 A 90 DIAS | 111764.03 | 9% | |
| | 91 A 120 DIAS | 100263.63 | 8% | |
| | MAYORES A 120 DIAS | 112055.71 | 9% | |
| | TOTAL | 1205649.88 | 100% | |

Por el lado del control interno se siguieron las políticas y procedimientos implementados y en lo referente a cuentas por cobrar, se tuvo un seguimiento continuo y mejor gestión de la cobranza en general, mayor coordinación con las áreas correspondientes y haciendo líquidas las ventas al crédito dando como resultado la reducción de la cartera vencida a 52% del total de cuentas por cobrar y mejorando la liquidez por el efectivo cobrado.

Comportamiento 2015 vs 2016

El comportamiento de las cuentas por cobrar del 2015 al 2016 vario considerablemente:

- De 31 a 60 días se incrementó de 16% a 25 %, aumento 9%.
- De 61 a 90 días se incrementó de 6% a 9%, aumento 3%.
- De 91 a 120 días se incrementó de 2% a 8%, aumento 6%.
- Mayores a 120 se redujo de 34% a 9%, disminuyó a 25%.

Tabla 22: Variación de cuentas por cobrar 2015 -2016

| RANGOS | 2015 | 2016 | VARIACION |
|--------------------|------------|------------|------------|
| 31 A 60 DIAS | 16% | 25% | 9% |
| 61 A 90 DIAS | 6% | 9% | 3% |
| 91 A 120 DIAS | 2% | 8% | 6% |
| MAYORES A 120 DIAS | 34% | 9% | -25% |
| TOTAL | 58% | 52% | -6% |

Aunque los porcentajes aumentaron en la mayoría de los rangos se debe a la fuerza de ventas incrementada en 2016, sin embargo, se tiene un resultado positivo dado el volumen de los ingresos y una reducción del total de la cartera vencida de 58% a 52%, variando en 6%.

El escenario más favorable es el del rango mayor a 120 días con S/ 270 533.12 soles y representando el 34% de las cuentas por cobrar reducido a 112 055.71 soles representando el 9% del total por cobrar; con la implementación del control interno lograron cobrarse muchos pendientes y derivar los otros a las áreas correspondientes. **(Ver anexo nro 6)**, dando el siguiente resultado:

- Se cobró el 59% del total mayor a 120 días.
- En proceso de cobro el 20% del total mayor a 120 días.
- En cobranza judicial el 21% del total mayor a 120 días.

Tabla 23: Estatus – Cobranza ejecutada en 2016 – Rango mayor a 120 días

| 2015 | | % |
|--------------|------------------|------|
| ANTES | S/ 270,533.12 | 100% |

| 2015 | | 2016 | % |
|-------------|----------------------------|------------|------|
| | 270,533.12 | | 100% |
| 2016 | SE COBRO | 160,252.13 | 59% |
| | EN PROCESO DE COBRO | 53,229.30 | 20% |
| | COBRANZA JUDICIAL | 57,051.69 | 21% |

Tabla 24: Estado situación financiera 2016

Fuente: Elaboración propia

| ESTADO DE SITUACION FINANCIERA | |
|---|-------------------|
| Al 31 de Diciembre del 2016 | |
| Cifras Expresadas en Nuevos Soles | |
| ACTIVO | Importe |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO | 311,580 |
| CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES TERCEROS | 1,205,650 |
| CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES-RELACIONADAS | 128,800 |
| ESTIMACIONES DE CUENTAS EN COBRANZA DUDOSA | -120,345 |
| CUENTAS POR COBRAR AL PERSONAL, ACCIONISTAS CORTO PLAZO | 24,946 |
| SERVICIOS Y OTROS CONTRATADOS CORTO PLAZO | |
| INVENTARIOS | 1,633,115 |
| MATERIALES AUXILIARES, SUMIN Y REPUESTOS | 13,568 |
| EXISTENCIAS POR RECIBIR | 1,064,362 |
| DESVALORIZACION DE EXISTENCIAS | -164,578 |
| ANTICIPOS A PROVEEDORES | 10,000 |
| IMPUESTO POR RECUPERAR | 1,669,954 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 5,777,051 |
| DEPOSITO A PLAZO | 572,950 |
| INVERSIONES INMOBILIARIAS | 1,992,985 |
| ACTIVOS ADQUIRIDOS EN ARRENDAM FINAN | 1,556,908 |
| INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO | 10,996,670 |
| INTANGIBLES | 38,528 |
| DESVALORIZACION DE ACTIVO INMOVILIZADO | -35,526 |
| DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN ACUMULADA Y AGOT ACUM | -678,982 |
| TOTAL ACTIVO | 20,220,584 |
| PASIVO | |
| TRIBUTOS, CONTRAPREST Y APORTES AL SISTEMA PENS | 199,006 |
| REMUNERACIONES Y PARTICIPA POR PAGAR | 110,543 |
| CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES-TERCEROS | 2,383,802 |
| CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES-RELACIONAS | 485,781 |
| ANTICIPO DE CLIENTES | 290,000 |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS CORTO PLAZO | 1,224,134 |
| CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS- TERCEROS | 91,000 |
| CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS –RELACIONADAS | 203,640 |
| PASIVO DIFERIDO | 218,749 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 5,206,654 |
| PRESTAMOS INSTITUCIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO | 13,608 |
| LEASING ME LARGOPLAZO | 363,139 |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO | 1,565,995 |
| PASIVO POR IMPUESTO A LAS GANANCIAS DIFERIDO, NETO | 2,257,617 |
| PROVISIONES | 165,649 |
| TOTAL PASIVO | 9,572,664 |
| PATRIMONIO | |
| CAPITAL SOCIAL | 7,340,947 |
| EXCEDENTE DE REVALUACION | 1,729,350 |
| RESULTADOS ACUMULADOS | 346,189 |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 1,231,433 |
| TOTAL PATRIMONIO | 10,647,919 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 20,220,583 |

- **Análisis de Ratios – periodo 2016.**

Tabla 25: Índices de liquidez 2016

| INDICADORES DE LIQUIDEZ | 2016 |
|--------------------------------|-------------|
| Razón corriente | 1.11 |
| Capital de trabajo | 570396.63 |
| Prueba ácida | 0.8 |
| Prueba defensiva | 0.06 |

- **Razón Corriente:** Después de la implementación la empresa arroja un ratio de 1.11, esto quiere decir que por cada sol de deuda a corto plazo puede hacerle frente y tener un sobrante de 0.11, aunque este resultado es muy referencial se debe en su mayoría a una inversión creciente de inventarios, mejora en la cobranza, además de haber provisionado y castigado las cuentas de cobranza dudosa.
- **Capital de trabajo:** La empresa cuenta al cerrar periodo con un capital de trabajo de 570 396.63 gracias a su rotación constante de inventarios, hay una política de inversión constante, y sumado a la cobranza rigurosa y ordenada tanto al crédito como al contado, además con un capital de trabajo mejorado se puede tomar probabilidades de inversión.
- **Prueba ácida:** Se cuenta con 0.80 para hacer frente a las deudas financieras sin los inventarios, esto debido a la política implementada en fuerza de ventas, sumado a la mejora en la efectividad de la cobranza ya que existe un mayor seguimiento y métodos para hacer la cobranza efectivo incluyendo el área legal, ya que es el paso más importante después de la venta para recuperar y generar una ganancia, se capacitó al personal para seguir los lineamientos del control interno; reflejando una mejora de crecimiento de 0.16.
- **Prueba defensiva:** Después de la implementación cuenta con 0.06 reflejando un crecimiento de 0.05 en tan solo un año, sirvió para amortizar deudas para no generar intereses y aun así nos queda un líquido cercano a medio millón.

Tabla 26: Comportamiento Ratios (2015-2016)

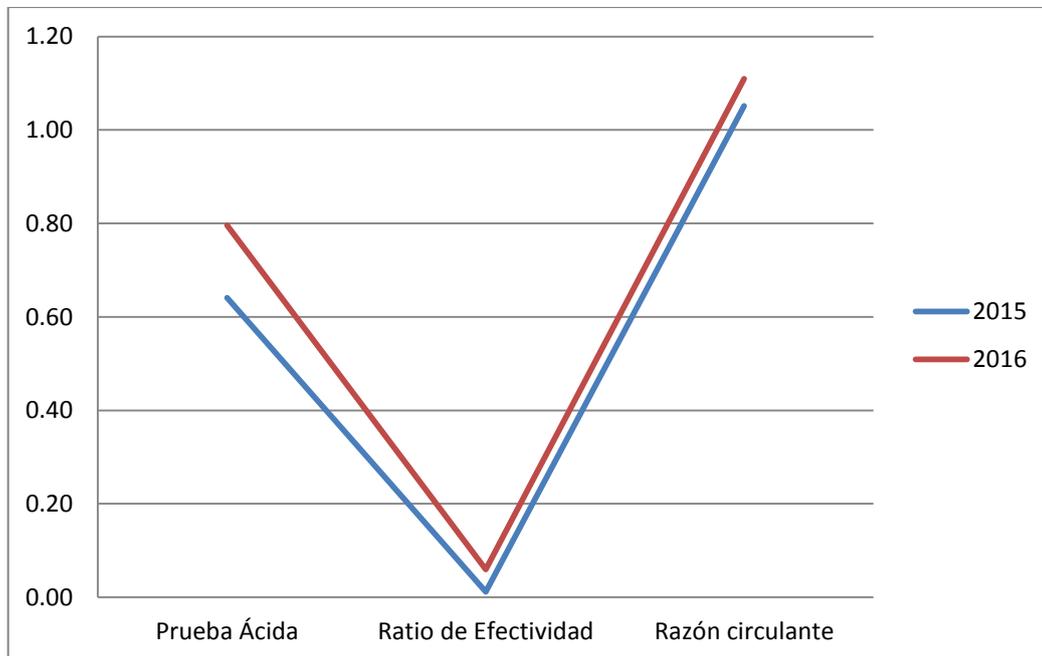
| INDICADORES DE LIQUIDEZ | 2015 | 2016 | Variación |
|--------------------------------|-------------|-------------|------------------|
| Razón corriente | 1.05 | 1.11 | 0.06 |
| Capital de trabajo | 286876.07 | 570396.63 | 283520.56 |
| Prueba ácida | 0.64 | 0.8 | 0.16 |
| Prueba defensiva | 0.01 | 0.06 | 0.05 |

Fuente: Elaboración propia.

El comportamiento de los ratios periodos 2015 y 2016 varió considerablemente:

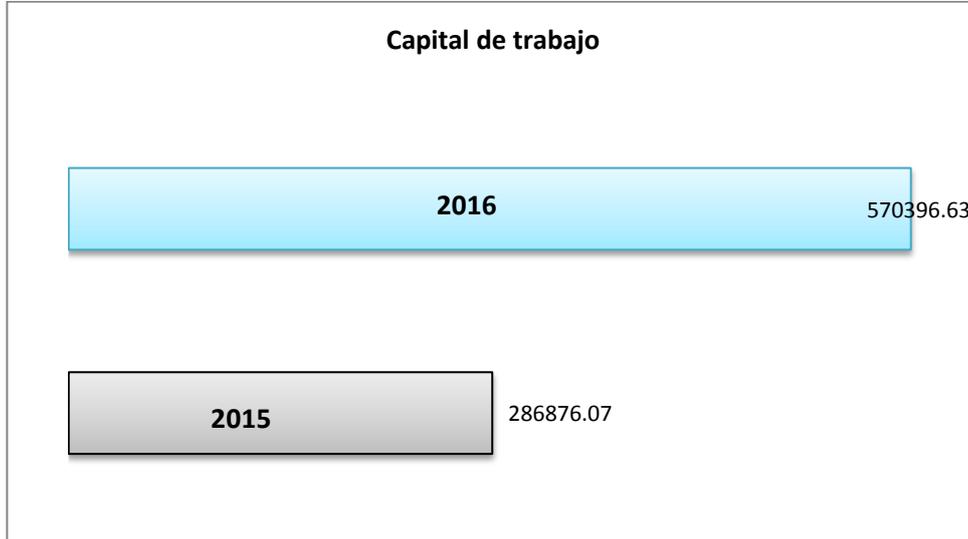
- Razón corriente: Se incrementó de 1.05 a 1.11, varió 0.06.
- Capital de trabajo: Se incrementó de 286 876.07 a 570 396.63, varió en 283 520.56.
- Prueba ácida: Se incrementó de 0.64 a 0.80, varió en 0.16.
- Prueba defensiva: Se incrementó de 0.01 a 0.06, varió en 0.05.

Figura 31: Comportamiento Ratios 2015 vs 2016



Fuente: Elaboración propia

Figura 32: Capital de trabajo 2015 vs 2016



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN

Según los resultados obtenidos, podemos validar la hipótesis: la implementación de un sistema de control interno de tesorería mejora los índices de liquidez de la empresa Inversiones Pucara SAC.

Tras la identificación de los subprocesos que corresponden al área de tesorería de la empresa se logró identificar las deficiencias de la misma: Pagos en exceso a proveedores, gastos por pago de intereses moratorios a las instituciones financieras, gastos por multas e intereses moratorios por el pago de tributos, deficiencias en las cobranzas y faltantes de caja; todas estas contribuían a la inadecuada gestión del área de tesorería, por ende, afectaban los índices de liquidez de la empresa.

Mediante la utilización de guías de observación, entrevistas al personal y la revisión de información solicitada a las diferentes sub áreas involucradas en el proceso se logró identificar las deficiencias existentes en tesorería: No existían políticas o procedimientos que hicieran que las funciones dentro del área se ejecuten de manera eficiente y confiable, generando así problemas en el manejo del dinero, y por obvias razones esto traería consigo repercusión en la liquidez de la empresa. Tal y como lo menciona Montiel (2012) en la tesis "Gestión de tesorería para las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el sector servicio del municipio Maracaibo", señala que las empresas tienen una problemática integral, con orígenes tanto en las influencias del entorno, como en las deficiencias de gestión interna, siendo una de ellas las malas políticas de apalancamiento; es decir, la empresa se endeuda porque no cuenta con liquidez; por ende, si la empresa no tiene bien definida sus políticas y procedimientos internos no va a tener un adecuado control de los recursos, incurriendo así en gastos innecesarios que perjudican a corto plazo la liquidez de la empresa. Es así que a partir de los resultados de su proceso de investigación, propone un conjunto de recomendaciones que dan paso a una propuesta de gestión que se encamina a fomentar y promover directrices gerenciales financieras con el fin de administrar adecuadamente los recursos disponibles, ya que su objetivo concreto es el despegue de estas organizaciones y en general lograr un aporte al ámbito empresarial, además del crecimiento y sostén para muchas familias y por supuesto de toda la sociedad. Se procedió con el lanzamiento de la propuesta de manuales de los subprocesos que involucraba el área de Tesorería, tras el análisis de las deficiencias encontradas, se evaluó con la Gerencia los puntos críticos sobre los cuales se iba a trabajar y se deberían definir y fortalecer. Realizando un mapeo de los subprocesos del área de tesorería se identificó el manejo del flujo de la información para definir las políticas y procedimientos a seguir por el personal y desde luego graficarlo a través de Diagramas de flujo que permita identificar la secuencia de las actividades. Tal y como lo indica Luperdi (2011) en la tesis

“Implementación de un sistema de control interno, y su influencia en la gestión comercial de la empresa ópticas GMO Perú SAC”, plasma la vital importancia que ha obtenido en la actualidad el control en el desarrollo y crecimiento de las empresas, dado que es la base para obtener una mejor gestión de los negocios. Las empresas se ven en la necesidad de llevar un control en cada uno de los procesos para de esta manera prevenir contingencias y posibles fraudes, cada año los altos ejecutivos buscan la manera de controlar mejor las empresas que dirigen. Los controles internos se implementan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la compañía y de minimizar la posibilidad que ocurran errores. En conclusión la implementación de sistema de control interno había logrado cambios significativos en la gestión comercial de la compañía tales como la existencia de manuales, reglamentos y normativas actualizadas según la realidad de la compañía, los cuales han sido difundidos por la alta dirección quien se encuentra actualmente comprometida promoviendo una cultura de control, la cual está siendo aplicada por todo el personal, por lo tanto podemos reforzar la importancia de los medios de control para hacer eficiente las actividades del área de tesorería en las empresas, tales como manuales, reglamentos, flujos de procesos entre otros.

Como siguiente punto se recopiló información de los subprocesos involucrados en el área de Tesorería. Tras revisar, seleccionar y analizar la información se procedió a: Determinar el importe por gastos cancelados en exceso a los proveedores para ello se realizó una conciliación entre reportes de las cuentas por pagar a los principales proveedores con las cuentas de la empresa, encontrando errores en la validación de la información; esto se debía principalmente a que no existía un adecuado procedimiento de pagos a los proveedores ya que no existían políticas o procedimientos claros para realizar dichos pagos. Como siguiente paso se procedió a identificar y calcular los intereses moratorios efectuados a los bancos, durante el periodo de evaluación se logró identificar que la empresa habría incurrido en pago de gastos por intereses moratorios ya que no cumplían con el pago de sus obligaciones financieras a tiempo, retrasos generados por no llevar un adecuado control de los cronogramas de pago, esto como consecuencia de una inadecuada gestión por parte del área de Tesorería. Así mismo, se determinó los importes por multas por pago de tributos fuera de plazo, siendo estos frecuentes, la empresa incurría en este tipo de gastos cada mes, ya que al haber un inadecuado control como agentes de Percepción y Retención deberían cancelar dichas contribuciones en los plazos establecidos por Sunat, estos en reiteradas ocasiones eran identificados fuera del plazo y se regularizaban posteriormente; asimismo, debido al nivel de ventas que manejaba la empresa la liquidación de impuestos mensuales eran importes considerables, que al no ser gestionado en el momento oportuno eran cancelados fuera del plazo con intereses

moratorios y multas por no pagar en los plazos establecidos, esto se generaba ya que la empresa no contaba con la liquidez necesaria para el pago de tributos en ese momento. También se logró identificar y calcular los montos sin sustento de caja, encontrándose faltantes del mismo que muchas veces no tenían el seguimiento oportuno, en el peor de los casos era considerado como gastos sin sustento ya que no existía una política definida para contrastar dichos acontecimientos. Se determinó el índice de cartera vencida, a pesar que la empresa en su gran mayoría efectuaba sus ventas al contado, tenía un grupo considerable de créditos a clientes que ellos consideraban sus conocidos, de esta manera no llevaban un adecuado control de las mismas, es más, dichas cobranzas no eran monitoreadas por el área de tesorería, generando así inconsistencias con el pago de Percepciones, entre otros. Según Navas (2005) en la tesis “Análisis de los procedimientos administrativos y contables para la elaboración de la relación de ingresos y egresos diarios en el departamento de tesorería de la alcaldía de Maturín Estado Monagas”, plasma las deficiencias en el Departamento de Tesorería de la Alcaldía de Maturín, encargado de custodiar, manejar, procesar y emitir cualquier información con relación a los fondos ordinarios del Fisco Municipal, presenta inconvenientes al momento de elaborar la relación de ingresos y egresos diarios, retrasos al momento de emitir la relación de estos, lentitud en la corrección de errores, acumulación y extravío de documentos, ausencia de controles estrictos que garanticen la emisión y entrega a tiempo de los reportes diarios a los demás departamentos, entre otros. De lo mencionado se puede rescatar la importancia de controlar las operaciones dentro del área de tesorería y cómo influye en las demás áreas dependientes de este tipo de información, tales como las mencionadas en el presente texto.

Como siguiente punto se procedió a realizar un análisis de ratios, punto que nos permitiría evaluar el grado de liquidez de la empresa antes de la implementación con las deficiencias encontradas en el área, evaluamos el detalle de los gastos en los que había incurrido la empresa, tales como pagos en exceso a proveedores, multas e intereses moratorios por pagos fuera de fecha, faltantes de caja, deficiencia en las cuentas por cobrar, entre otros, malas prácticas en el proceso de Tesorería que hicieron que en reiteradas ocasiones la empresa no tuviera el disponible necesario para hacer frente a sus obligaciones inmediatas, tales como pago de tributos, obligaciones financieras, y en el peor de los casos a proveedores y el personal, lo que a su vez generaba la necesidad de buscar algún otro tipo de financiamiento para cumplir con estos pagos, siendo muchas veces innecesarios, ya que con una correcta práctica de políticas y procedimientos en el área se podrían disminuir estas deficiencias y desde luego, no perjudicar la liquidez de la empresa. Los índices de liquidez de la empresa a raíz de la implementación del control interno se manifiesta de la siguiente manera:

- Capital de trabajo: Se incrementó de 286 876.07 a 570 396.63, varió en 283 520.56
- Prueba ácida: Se incrementó de 0.64 a 0.80, varió en 0.16
- Ratio de efectividad: Se incrementó de 0.01 a 0.06, varió en 0.05.
- Razón circulante: Se incrementó de 1.05 a 1.11, varió 0.06.

CONCLUSIONES

- Se concluye que, la influencia de la implementación de un control interno de tesorería en la liquidez, es positiva, ya que los resultados arrojan mejoras a corto plazo, y mayores proyecciones de liquidez a largo plazo.
- Tras un análisis minucioso, se determinó que los gastos por exceso a los proveedores fue de S/.152,768.25 lo cual representa un 6.13% de las cuentas globales por pagar, esto generado por un mal control, así como falta de actualización de estado de cuenta, y conciliaciones periódicas, con el nuevo procedimiento el resultado mejoró ya que no tuvo excesos, reduciendo a 0 el exceso de pagos a proveedores al cierre del periodo 2016.
- Se identificó y calculó los intereses moratorios de los bancos con quienes se tiene préstamos vigentes, dando como exceso s/ 19,469.80 soles en todo el año 2015, representando el 3% del total de obligaciones financieras por pagar esto debido a que los préstamos no fueron cancelados en la fecha acordada, por no tener un cronograma calendarizado, eso mejoró con la implementación, ya que ahora tienen un cronograma riguroso, además de un control periódico de fechas, evitando pago de intereses y gastos por protestos reduciendo a 0 el porcentaje de representación al cierre del 2016.
- Se determinaron importes de multas por pago de tributos fuera de plazo dando como resultado s/ 99536.00 y s/2778.00 de intereses, representando el 42% del total de tributos, contraprestaciones y aportes al sistema por pagar esto debido a un cierre contable tardío por errores u omisiones con la implementación esto mejoró con el trabajo del equipo contable en conjunto con gerencia siguiendo la implementación establecida, mejorando en el orden y siguiendo los procedimientos estipulados, reduciendo a cero el porcentaje de representación de estos gastos extraordinarios al cierre del 2016.
- El índice de cartera vencida representa el 58% del total de cuentas por cobrar, esto debido a que no hay seguimiento continuo y programado por cada cliente, y no se provisionan y castigan las deudas mayores a dos años. con la implementación se capacitó al personal y a través del procedimiento cobranza, se estandarizaron las funciones y formatos de cobranza, se cobró el 59% de las deudas más antiguas; para el final de 2016 la cartera vencida representa el 52% pero cuenta solo con periodos recientes.
- Los montos por faltantes de caja durante el 2015 fueron de s/ 8,536.00 representando el 13.38% del total de efectivo y equivalentes de efectivo, con los arqueos periódicos, ingresos y egresos sustentados y siguiendo las políticas y procedimientos, los faltantes fueron reducidos al mínimo, y cuando existan faltantes por motivos ajenos al control interno estos ya contarán con el debido sustento para los procedimientos a seguir por la empresa, al cierre del 2016 la empresa no perdió un sol por faltantes de caja.

- Los ratios de liquidez tuvieron una variación positiva de forma ascendente de la siguiente manera: razón corriente: 1.05 a 1.11, capital de trabajo: 286876.07 a 570 396.63, prueba ácida: 0.64 a 0.80, y prueba defensiva de 0.01 a 0.06; se evaluaron estos resultados y reflejan una mejora en los indicadores de liquidez para un mejor desenvolvimiento producto del control interno implementado.

RECOMENDACIONES

Tras la presente investigación se recomienda a la empresa:

- Que para la contratación del personal del sub área de caja se debe evaluar con más rigurosidad el perfil del candidato, ya que este es un cargo de confianza, responsabilidad e integridad.
- Para que la implementación se mantenga, se retroalimente y se mejore se recomienda tener un encargado que verifique que los procedimientos se cumplan correctamente.
- Cada documento que involucre dinero debe tener un sustento justificado y debidamente sustentado.
- Finalmente la empresa debe considerar a su personal de confianza no por el grado de parentesco ya sea familiar o de índole similar, sino evaluar otros niveles como el nivel del profesional, delegar correctamente y supervisar las actividades constantemente según los manuales de políticas y procedimientos establecidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aching, C. (2015). *Ratios Financieros y Matemáticas de la mercadotecnia*. Prociencia y cultura S.A. <http://cesaraching.blogspot.com/> <http://es.geocities.com/cesaraching/>
- Back, P. (2015). *Gestión de la tesorería de empresas*. Bogotá: Armenka.
- Bernal, J. & Soto, J. (2012). *Como detectar el fracaso financiero y mejorar la liquidez*. Cartagena: Chirre.
- Carranza, I. (2009). *La tesorería: contabilidad y control*. Lima: Vulcano.
- Escuela de Gerencia Gubernamental (2010). *Sistema Nacional de Tesorería y Estados de Flujo de efectivo*. Lima
- Luperdi, S. (2011). *Implementación de un sistema de control interno, y su influencia en la gestión comercial de la empresa ópticas GMO Perú SAC*. (Tesis Pre Grado). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Louffat, E. (2016). *Diseño Organizacional de Procesos*. ISBN, Lima, Perú
- Mantilla, S. (2012). *Control interno informe caso*. Quito: Lexicom.
- Mantilla, S. & Cante, S. (2012). *Auditoría del control interno*. Barcelona: Universal.
- Mejía, B. (2007). *Gerencia de procesos: Para la organización y el control interno de empresas de salud (5ta edición)*. Bogotá: Colombia. Ecoe ediciones.
- Montiel, E. (2012). *Gestión de tesorería para las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el sector servicio del Municipio Maracaibo*. (Tesis Pre Grado), Universidad Nacional de Maracaibo, Venezuela.
- Navas, P. (2005). *Análisis de los procedimientos administrativos y contables para la elaboración de la relación de ingresos y egresos diarios en el departamento de tesorería de la alcaldía de Maturín estado Monagas*. (Tesis Pre Grado). Universidad Nacional de Monagas, Venezuela.
- Perez, J. (2011). *Evaluación del control interno a llevar a cabo por el auditor*. Lima: Print express.
- Portilla, B. & Ríos, A. (2012). *Implementación de los controles internos en la empresa Sabijoux SA en la ciudad de Guayaquil para el año 2012*. (Tesis Post grado) Universidad Nacional de Guayaquil, Ecuador.
- Rojas, J. & Araujo, E. (2009). *Evaluación del control del Área de Tesorería del servicio de administración tributaria Huancayo*. Huancayo: Viabook.
- San José, L., Iturralde, T. & Maseda, A. (2009). *La banca electrónica en la Gestión de Tesorería*. En *Revista Estrategia Financiera*. N°266
- Sunat (2004) *Ley del impuesto a la Renta*.
- Vidal, J. (2012). *¿Cómo efectuar un control interno adecuado para la tesorería?* Murcia, España: Peisa.
- Vizcarra, J. (2014). *Auditoría financiera*. Bogotá: Empastes.

ANEXOS

| ANEXO N° 01: GUIA DE OBSERVACION | | | | | |
|--|--|-------------------------------|----|--------|--|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | | Inversiones Pucara SAC | | | |
| NOMBRE DEL OBSERVADO | | Kelly María Vásquez Noriega | | | |
| PUESTO O CARGO | | Tesorería - Asistente de Caja | | | |
| ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO | | 1 año | | | |
| EDAD DEL OBSERVADO | | 29 años | | | |
| INSTRUCCIONES: Observar si la ejecución de las actividades marcando con una (x) el cumplimiento de acuerdo con la escala establecida (sí, no, tal vez) | | | | | |
| OBJETIVO: Observar y evaluar los controles internos por parte del trabajador dentro de la empresa. | | | | | |
| NRO | ASPECTOS A EVALUAR | SI | NO | TALVEZ | OBSERVACIONES |
| 1 | ¿Existen políticas establecidas formalmente para el área a la que pertenece? | | x | | No tienen un organigrama establecido. |
| 2 | ¿Existe un manual de procedimientos que registre, controle, custodie, asigne responsabilidad, autorice e indique las | | x | | Las funciones no están claramente definidas. |
| 3 | ¿Son compatibles todas las funciones que realiza con las del área? | | | x | Quizá porque no existe un manual de procedimientos que cuestione las funciones que el observado realiza. |
| 4 | ¿Existen mecanismos que garanticen procedimientos existentes para control de transacciones realizadas día a día? | | x | | |
| 5 | ¿Le realizan controles (arqueos/ conciliaciones/ reportes) periódicos y sin previo aviso? | | | x | Eventualmente solo arqueos de caja. |
| 6 | ¿Existen reportes de registro y control de ingresos y egresos? | x | | | Se maneja de manera interna en un archivo de excel. No está actualizado. |
| 7 | ¿Todos las operaciones que realiza en el área tienen un documento sustentado? | | x | | No todas las operaciones son sustentadas correctamente. |
| 8 | ¿Los ingresos se emiten facturas autorizadas por la administración tributaria? | x | | | |
| 9 | ¿Trabaja en base a un cronograma de pagos pre establecido? | | x | | No tiene los cronogramas de pago actualizados. |
| 10 | ¿Elabora sus actividades en tiempo y forma? | | | x | A veces suele demorarse mucho en una sola operación por la falta de orden y control. |
| 11 | ¿Utiliza reportes autorizados por Gerencia antes de realizar algún pago? | | x | | No reportes. Los confirma vía telefónica. |
| 12 | ¿Coordina con las demás áreas la veracidad de los pagos a realizar? | x | | | Confirma vía telefónica el importe de los pagos. |
| 13 | ¿Tiene un control de los comprobantes de pago a cancelar? | | x | | |
| 14 | ¿Utiliza el Flujo de caja autorizado por Gerencia? | | x | | |
| 15 | ¿Reporta oportunamente el detalle de los pagos realizados al área correspondiente? | | x | | |
| 16 | ¿Tiene un adecuado control de los pagos a realizar en cada periodo? | | | x | No de todos. |
| 17 | ¿Mantiene una fluida comunicación con las áreas relacionadas? | | | x | No de manera directa. |
| 18 | ¿Evalúa con la Gerencia los pagos urgentes o de ejecución inmediata? | | x | | |
| 19 | ¿Ante una contingencia/problema que no puede solucionar, tiene algún superior establecido al cual recurrir? | x | | | Suele consultar directamente a la Jefa de Tesorería o a la Administración. |
| 20 | ¿Utiliza el Flujo de caja autorizado por Gerencia? | | x | | |

| ANEXO N° 01: GUIA DE OBSERVACION | | | | | |
|--|--|--------------------------|----|--------|--|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | | Inversiones Pucara SAC | | | |
| NOMBRE DEL OBSERVADO | | Rocío Romero Alama | | | |
| PUESTO O CARGO | | Tesorería - Jefe de caja | | | |
| ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO | | 5 años | | | |
| EDAD DEL OBSERVADO | | 52 años | | | |
| INSTRUCCIONES: Observar si la ejecución de las actividades marcando con una (x) el cumplimiento de acuerdo con la escala establecida (si, no, tal vez) | | | | | |
| OBJETIVO: Observar y evaluar los controles internos por parte del trabajador dentro de la empresa. | | | | | |
| NRO | ASPECTOS A EVALUAR | SI | NO | TALVEZ | OBSERVACIONES |
| 1 | ¿Existen políticas establecidas formalmente para el área a la que pertenece? | | x | | |
| 2 | ¿Existe un manual de procedimientos que registre, controle, custodie, asigne responsabilidad, autorice e indique las | | x | | |
| 3 | ¿Son compatibles todas las funciones que realiza con las del área? | | | x | Es quien custodia el dinero para el pago a proveedores y acreedores. |
| 4 | ¿Existen mecanismos que garanticen procedimientos existentes para control de transacciones realizadas día a día? | | x | | |
| 5 | ¿Le realizan controles (arqueos/ conciliaciones/ reportes) periódicos y sin previo aviso? | | x | | |
| 6 | ¿Existen reportes de registro y control de ingresos y egresos? | x | | | No revisa dicho reporte. |
| 7 | ¿Todos las operaciones que realiza en el área tienen un documento sustentatorio? | | | x | Suele extraviar los voucher de pago o depositos en cuenta. |
| 8 | ¿Los ingresos se emiten facturas autorizados por la administración tributaria? | x | | | |
| 9 | ¿Trabaja en base a un cronograma de pagos pre establecido? | | | x | Paga lo que le soliciten las demás áreas, no tiene un control propio. |
| 10 | ¿Elabora sus actividades en tiempo y forma? | | | x | La mayor parte del tiempo para fuera del área, generalmente en los bancos. |
| 11 | ¿Utiliza reportes autorizados por Gerencia antes de realizar algún pago? | | x | | Coordina los pagos con Gerencia vía telefónica. |
| 12 | ¿Coordina con las demás áreas la veracidad de los pagos a realizar? | x | | | Confirma vía telefónica el importe de los pagos. |
| 13 | ¿Tiene un control de los comprobantes de pago a cancelar? | | x | | Realiza pagos de acuerdo a requerimientos de las demás áreas. |
| 14 | ¿Utiliza el Flujo de caja autorizado por Gerencia? | | x | | No maneja. |
| 15 | ¿Reporta oportunamente el detalle de los pagos realizados al área correspondiente? | | x | | De acuerdo a la disponibilidad de efectivo, suele incurrir en pagos de intereses moratorios. |
| 16 | ¿Tiene un adecuado control de los pagos a realizar en cada periodo? | | | x | No de todos. |
| 17 | ¿Mantiene una fluida comunicación con las áreas relacionadas? | x | | | Vía telefónica. |
| 18 | ¿Evalúa con la Gerencia los pagos urgentes o de ejecución inmediata? | x | | | Coordina con Gerencia directamente. |
| 19 | ¿Ante una contingencia/problema que no puede solucionar, tiene algún superior establecido al cual recurrir? | x | | | Coordina con Gerencia directamente. |
| 20 | ¿Utiliza el Flujo de caja autorizado por Gerencia? | | x | | No maneja. |

| ANEXO N° 01: GUIA DE OBSERVACION | | | | | |
|--|--|--|----|--------|---|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | | Inversiones Pucara SAC | | | |
| NOMBRE DEL OBSERVADO | | Jessica Bocanegra Romero | | | |
| PUESTO O CARGO | | Administración (Administrador) / Ventas / Tesorería (Ingresos) | | | |
| ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO | | 5 años | | | |
| EDAD DEL OBSERVADO | | 33 años | | | |
| INSTRUCCIONES: Observar si la ejecución de las actividades marcando con una (x) el cumplimiento de acuerdo con la escala establecida (si, no, tal vez) | | | | | |
| OBJETIVO: Observar y evaluar los controles internos por parte del trabajador dentro de la empresa. | | | | | |
| NRO | ASPECTOS A EVALUAR | SI | NO | TALVEZ | OBSERVACIONES |
| 1 | ¿Existen políticas establecidas formalmente para el área a la que pertenece? | | x | | |
| 2 | ¿Existe un manual de procedimientos que registre, controle, custodie, asigne responsabilidad, autorice e indique las | | x | | |
| 3 | ¿Son compatibles todas las funciones que realiza con las del área? | | | x | Es Administrador, realiza las cobranzas, tiene influencia en tesorería porque custodia los ingresos. |
| 4 | ¿Existen mecanismos que garanticen procedimientos existentes para control de transacciones realizadas día a día? | | x | | |
| 5 | ¿Le realizan controles (arqueos/ conciliaciones/ reportes) periódicos y sin previo aviso? | | | x | Concilia los ingresos de acuerdo a sus cobranzas, solo de algunos clientes. |
| 6 | ¿Existen reportes de registro y control de ingresos y egresos? | x | | | Los revisa eventualmente. No están correctamente actualizados. |
| 7 | ¿Todos las operaciones que realiza en el área tienen un documento sustentatorio? | | | x | Suele utilizar Recibos de Ingresos por las cobranzas en efectivo. |
| 8 | ¿Los ingresos se emiten facturas autorizados por la administración tributaria? | x | | | |
| 9 | ¿Trabaja en base a un cronograma de pagos pre establecido? | | x | | No realiza pagos, salvo la Gerencia se lo encargue. |
| 10 | ¿Elabora sus actividades en tiempo y forma? | | | x | El control de ingresos se ve afectado ya que realiza más de una labor dentro de la empresa en áreas diferentes. |
| 11 | ¿Utiliza reportes autorizados por Gerencia antes de realizar algún pago? | | x | | Los pagos que realiza por orden de la Gerencia no están documentados en un reporte, son de manera verbal. |
| 12 | ¿Coordina con las demás áreas la veracidad de los pagos a realizar? | x | | | Confirma vía telefónica el importe de los pagos. |
| 13 | ¿Tiene un control de los comprobantes de pago a cancelar? | | x | | No realiza pagos directamente, salvo indicación expresa de la Gerencia. |
| 14 | ¿Utiliza el Flujo de caja autorizado por Gerencia? | | x | | No maneja. |
| 15 | ¿Reporta oportunamente el detalle de los pagos realizados al área correspondiente? | | | x | De acuerdo a la necesidad del pago. |
| 16 | ¿Tiene un adecuado control de los pagos a realizar en cada periodo? | | x | | |
| 17 | ¿Mantiene una fluida comunicación con las áreas relacionadas? | x | | | Vía telefónica. |
| 18 | ¿Evalúa con la Gerencia los pagos urgentes o de ejecución inmediata? | x | | | Coordina con Gerencia directamente. |
| 19 | ¿Ante una contingencia/problema que no puede solucionar, tiene algún superior establecido al cual recurrir? | x | | | Coordina con Gerencia directamente. |
| 20 | ¿Utiliza el Flujo de caja autorizado por Gerencia? | | x | | No maneja. |

| ANEXO 2: ENTREVISTA A LA ADMINISTRACION | |
|---|--------------------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | Inversiones Pucara SAC |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADO | Jessica Bocanegra Romero |
| PUESTO O CARGO | Administrador |
| ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO | 10 años |
| INSTRUCCIONES: El entrevistado responderá el cuestionario de preguntas abiertas . | |
| OBJETIVO: Evaluar los controles internos por parte del trabajador dentro de la empresa. | |

- 1.- ¿Qué tiempo viene desempeñando su cargo?
Un aproximado de 5 años consecutivos
- 2.- ¿Tiene un manual de procedimientos para ejecutar sus funciones?
No, cada jefe sabe sus funciones porque siempre se ha desempeñado así.
- 3.- ¿Existe algún tipo de control que garantice la correcta ejecución de las operaciones de área?
Generalmente yo superviso o verifico las actividades que realiza cada asistente, siempre trato de estar presente para supervisar.
- 4.- ¿Manejan un Flujo de caja o Efectivo? ¿Con qué frecuencia actualizan la información?
No, yo verifico las cobranzas, masomenos sabemos en qué fechas se necesita qué cantidad de dinero, para pagos a proveedores o impuestos y dependiendo de eso vamos proyectando.
- 5.- ¿Quién autoriza los pagos?
Los pagos lo autoriza mi papá, el Gerente, en el caso no esté él los verifico yo.
- 6.- ¿Existe un control sobre los pagos que realiza el área de tesorería?
- 8.- ¿Con qué frecuencia rotan el personal de las áreas?
Los jefes somos los mismos porque esta es una empresa familiar, no ha cambiado, lo que sí rota es el personal asistente, se rota cuando deciden renunciar o tienen otros planes propios como viajar, estudios, entre otros.
- 9.- ¿Utilizan un correo corporativo o intranet para la coordinación de las operaciones?
No tenemos correos corporativos, cada área tiene uno en hotmail, ahí enviamos las notificaciones o alguna información que sea muy urgente, como todas las áreas están juntas nos comunicamos más por teléfono o directamente.
- 10.- ¿Con qué frecuencia ejecutan pagos no programados? ¿Quién las autoriza?
Siempre suceden, a veces realizamos pedidos urgentes a los proveedores y estos nos piden un depósito de lo que se les debe a la fecha y tenemos que realizarlo si no nos atienden, o también cuando se pagan impuestos, como somos PRICOS los impuestos tienen que pagarse el mismo día de la declaración y a veces aumenta y no se tenía previsto hasta que contabilidad termina de liquidar sus impuestos.
- 11.- ¿Cuál es su política para mantener la liquidez adecuada para la empresa?
Como te digo masomenos ya sabemos las fechas en las que nos toca pagar importes fuertes como impuestos, bancos, de acuerdo a eso yo voy verificando quiénes me deben, voy realizando las cobranzas y si vemos que vamos a necesitar más dinero mi papá habla con los sectoristas de los bancos y le dan Pagarés a corto plazo, como a tres meses o seis dependiendo el importe.
- 12.- ¿Utilizan a los Bancos para financiar sus operaciones a corto o largo plazo?
Sí, cuando los clientes no cumplen con los pagos, o cuando necesitamos pagar cantidades fuertes manejamos una línea de crédito inmediato con los bancos.
- 13.- ¿Con qué frecuencia analizan sus estados financieros, específicamente sus ratios?
Cuando tenemos que presentar información a los bancos, siempre nos piden los Estados de crédito.
- 14.- ¿Cuáles son las políticas para control de los gastos?
No tenemos una política, se dan de acuerdo a nuestras necesidades.
- 15.- ¿Tienen bien definidos los problemas que afectan el área de tesorería?
Definitivamente tenemos algunos inconvenientes como falta de liquidez en algunos momentos, pero no nos hemos detenido a analizarlos a la fecha.

Observaciones adicionales:

La entrevistada conoce muy bien el manejo y la operatividad de la empresa, pero maneja asuntos muy delicados ella sola, sin supervisión de algún superior ya que existe un grado de confianza mayor por el parentesco sanguíneo con el dueño de la empresa, su padre.

| ANEXO 2: ENTREVISTA A CONTABILIDAD | |
|---|-------------------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | Inversiones Pucara SAC |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADO | CPC Ebert Burgos Pineda |
| PUESTO O CARGO | Contador |
| ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO | 5 años |
| INSTRUCCIONES: El entrevistado responderá el cuestionario de preguntas abiertas . | |
| OBJETIVO: Evaluar los controles internos por parte del trabajador dentro de la empresa. | |

- 1.- ¿Qué tipo de información presentan a Tesorería?
Lo respectivo al pago de impuestos, Cronogramas de pago al banco, multas de ser el caso.
- 2.- ¿Manejan cronogramas de pago? ¿Cómo verifican si se realizó o no los pagos?
Sí, por los financiamientos de los bancos, suelen alcanzarnos los voucher de pago, aunque después de días por lo que no sabemos si se pagó en la fecha que correspondía, muchos de ellos se hacen después de tiempo por eso incurrimos en pago de interes moratorios, multas y demás.
- 3.- ¿Con qué frecuencia actualizan la información al área de Tesorería?
Nosotros tratamos que la información esté antes de las fechas de vencimiento, pero es que a veces el área de pagos no nos actualiza con los vouchers de deposito por pagos, además ellos (los jefes) realizan los pagos personalmente en el banco o Sunat según corresponda y muchas veces es difícil que nosotros monitoremos eso, por los tanto, no podemos avanzar.
- 4.- ¿Existen políticas de cumplimiento establecidos para dichos pagos?
No, los pagos los realizan de acuerdo a la disponibilidad de dinero que haya en ese momento.
- 5.- ¿Qué tipos de pagos reportan desde esta área?
Impuestos, Pago a proveedores, Pagos al banco, y a veces planillas.
- 6.- ¿Quién autoriza los pagos a realizar? ¿Existe algún otro tipo de control?
Generalmente los autoriza el Gerente - Propietario de la empresa, en algunas ocasiones su hija.
- 7.- ¿Con qué frecuencia analizan sus estados financieros, específicamente sus ratios?
Nos hemos propuesto hacerlo de manera mensual, pero aún falta organizar la información de otras áreas, a la fecha lo estamos haciendo de acuerdo a la necesidad de los bancos conforme nos lo están pidiendo para actualizar las líneas de crédito.
- 8.- ¿Realizan un análisis de los Gastos por centro de costos?
Actualmente no, pero si tenemos noción de cuánto escatimamos en gastos por las operaciones de la empresa
- 9.- ¿Cuáles son las políticas de análisis de gastos?
No tenemos una política definida pero al momento de registrar tratamos de especificar de dónde proceden los gastos generados para una posterior fiscalización de SUNAT.
- 10.- ¿Han tenido pérdidas significativas generadas por el área de Tesorería en los últimos periodos?
Sí, pagos de multas, intereses, faltantes de caja, incluso hubo un robo a uno de los trabajadores que fue a cobrar por encargo de la administradora, y pagos en exceso a algunos proveedores que no se regularizó.
- 11.- ¿Existe un control sobre las cuentas por pagar? ¿Las cuentas están sinceradas?
No, hemos tenido casos de inconsistencias, los importes no cuadran con lo que tenemos pendientes de pago en nuestro sistema, se ha tratado de conciliar pero aún se está trabajando, las cantidades de dinero que se mueven son fuertes.
- 12.- ¿Efectúan conciliaciones Bancarias?
No correctamente, esto debido a la falta de actualización de la información por parte del área de pagos.
- 13.- ¿Existe un control sobre las cuentas por cobrar? ¿Las cuentas están sinceradas?
Tampoco, las maneja de manera interna la Administradora, tenemos que estar constantemente consultando, eso nos ha permitido incurrir en el pago de multas por cobros que se realizaron y no se les cobraba la percepción, por lo tanto, al no tener conocimiento no se cancelaban.
- 14.- ¿Tienen alguna deficiencia sobre las retenciones, percepciones o detracciones?
Sí, como te mencioné en el caso de cobranzas no actualizadas las percepciones a algunos clientes no se realizan, de igual manera, somos agentes de retención y se ha dado el caso de pagos a proveedores sin la retención.
Sí, por la Gerencia o la Administración de ser el caso.

Observaciones adicionales:

La principal dificultad es la incorrecta actualización de la información por parte de las personas que realizan los pagos, lo que genera que contabilidad no pueda contar con la información correcta para su análisis respectivo.

| ANEXO 2: ENTREVISTA A LOGISTICA | |
|---|------------------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | Inversiones Pucara SAC |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADO | Joel Saavedra Benites |
| PUESTO O CARGO | Logística |
| ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO | 5 años |
| INSTRUCCIONES: El entrevistado responderá el cuestionario de preguntas abiertas . | |
| OBJETIVO: Evaluar los controles internos por parte del trabajador dentro de la empresa. | |

- 1.- ¿Qué tiempo viene desempeñando su cargo?
Un aproximado de dos años.
- 2.- ¿Tiene un manual de procedimientos para ejecutar sus funciones?
No, las actividades salen de acuerdo al día a día.
- 3.- ¿Tiene trato directo con el área de Tesorería? Explicar las actividades
Sí, cuando no tenemos stock suficiente para atender tenemos que hacer pedidos urgentes a los proveedores y como se trabaja con líneas de crédito se tiene que cancelar en el momento para que nos despachen.
- 4.- ¿Cómo puede calificar las coordinaciones con el área de Tesorería?
Buenas, siempre tratan de solucionar los inconvenientes del momento.
- 5.- ¿Realizan los pedidos mediante órdenes de compra o de servicio?
Sí, cuando el proveedor lo requiere.
- 6.- ¿Quién autoriza las operaciones de compra de bienes o adquisición de servicios?
El Gerente, casi siempre él está supervisando su almacén y los pedidos de sus clientes.
- 7.- ¿Tiene algún inconveniente con Tesorería en cuanto a los pedidos en efectivo?
A veces no tienen efectivo para realizar los pagos del momento pero lo solucionan con los bancos.
- 8.- ¿Existe alguna deficiencia en otras áreas que dificultan su trabajo?
Quizá con Tesorería cuando no se realizan los pagos y los proveedores no nos abastecen con los pedidos.
- 9.- ¿Han tenido algún inconveniente con los proveedores por falta de pago?
Siempre tratamos de cumplir con ellos, pero sí muchas veces no nos han abastecido por eso.
- 10.- ¿Conoce ud de retenciones, percepciones y detracciones del igv? ¿Han tenido problemas?
Poco, ese tema lo ve generalmente contabilidad.
- 11.- El área de Tesorería ha resuelto oportunamente las dificultades generadas por su área?
Como te digo tratan de solucionar los pagos a proveedores urgentes que siempre hay.
- 12.- Cite algunas recomendaciones a Tesorería para no retrasar la ejecución de sus funciones
Que nos avisen inmediatamente cuando realizan un pago para enviar la orden de pedido a los proveedores.

Observaciones adicionales:

El principal problema son los pedidos urgentes y las líneas de crédito a los proveedores, están supeditados a pagos en efectivo lo que de no realizarse en el momento dificultan que esta área pueda abastecer sus pedidos.

| ANEXO 2: ENTREVISTA A VENTAS | |
|---|--------------------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | Inversiones Pucara SAC |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADO | Jessica Bocanegra Romero |
| PUESTO O CARGO | Jefe de Ventas |
| ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO | 10 años |
| INSTRUCCIONES: El entrevistado responderá el cuestionario de preguntas abiertas . | |
| OBJETIVO: Evaluar los controles internos por parte del trabajador dentro de la empresa. | |

- 1.- ¿Qué tiempo viene desempeñando su cargo?
Desde los inicios de la empresa.
- 2.- ¿Tiene un manual de procedimientos para ejecutar sus funciones?
No, sabemos quiénes son nuestros clientes, y las cantidades que siempre les vendemos.
- 3.- ¿Tiene trato directo con el área de Tesorería? Explicar las actividades
Sí, porque también veo temas de cobros y a veces pagos.
- 4.- ¿Cómo puede calificar las coordinaciones con el área de Tesorería?
La Jefa es mi mamá, por eso siempre coordino con ella.
- 5.- ¿Las ventas en su mayoría son en efectivo o al crédito?
En su mayoría son en efectivo porque son de rotación rápida, pero también manejamos créditos, como son pocos los manejo yo también.
- 6.- ¿Tienen algún tipo de políticas de cobranzas?
No, tenemos tratos verbales.
- 7.- ¿Ustedes realizan la labor de cobranzas dentro del área?
La labor de ventas lo hace mi asistente, yo veo las ventas mayores y las cobranzas.
- 8.- ¿Con qué frecuencia actualizan la información enviada a Tesorería? ¿Qué tipo de información?
A la semana les confirmo quiénes nos han pagado, para que ellos actualicen su información.
- 9.- ¿La cartera de clientes es autorizada por la Gerencia?
No, ese tema lo veo yo.
- 10.- ¿Trabajan en coordinación con las demás áreas en cuánto a las cobranzas?
Con tesorería y contabilidad.

Observaciones adicionales:

La actualización de las cobranzas las hacen semanalmente, lo que da lugar a que no se realice de manera correcta, no es inmediata, lo que genera falta de información de las demás áreas como se ha visto en las entrevistas anteriores.

| ANEXO 2: ENTREVISTA A TESORERÍA | |
|---|------------------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | Inversiones Pucara SAC |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADO | Rocío Romero Alama |
| PUESTO O CARGO | Jefa de Tesorería |
| ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO | 10 años |
| INSTRUCCIONES: El entrevistado responderá el cuestionario de preguntas abiertas . | |
| OBJETIVO: Evaluar los controles internos por parte del trabajador dentro de la empresa. | |

- 1.- ¿Qué tiempo viene desempeñando su cargo?
Masomenos 5 años
- 2.- ¿Tiene un manual de procedimientos para ejecutar sus funciones?
No, no tenemos.
- 3.- ¿Quién verifica la correcta ejecución de las funciones dentro del área?
Yo cuando estoy en oficina superviso que la chica que me apoya realice bien su trabajo
- 4.- ¿Han sufrido robos durante los últimos periodos?
Sí, cuando uno de nuestros repartidores realizó una cobranza le quitaron el dinero.
- 5.- ¿Realizan conciliaciones bancarias? ¿Con qué frecuencia?
Aquí en el área no, eso lo hace contabilidad, a nosotros nos consultan.
- 6.- ¿Quién es el responsable de caja?
La Señorita Kelly es quién maneja la caja chica en coordinación conmigo.
- 7.- ¿Realizan arquezos de caja? ¿Con qué frecuencia?
A veces, no siempre, cuando contabilidad lo necesite.
- 8.- ¿Existe un control sobre los medios de pago?
Sabemos que hay importes que deben ser Bancarizados, tratamos de cumplir con ello, por eso siempre paro por los Bancos haciendo depósitos a los proveedores cuando se tienen que hacer pagos grandes, eso lo realizo personalmente.
- 9.- ¿Quién controla o custodia las chequeras?
Mi persona, cuando yo no estoy mi hija Jessica, cuando realiza pagos.
- 10.- ¿Utilizan un correo corporativo o intranet para la coordinación de las operaciones?
No, todo lo coordinamos por teléfono.
- 11.- ¿Manejan un Flujo de caja o Efectivo? ¿Con qué frecuencia actualizan la información?
No, eso lo hace contabilidad cuando tiene que presentar información al banco.
- 12.- ¿Con qué frecuencia analizan sus estados financieros, específicamente sus ratios?
Cuando los Bancos o la Sunat lo requiera.
- 13.- ¿Han tenido faltantes de caja en los últimos tiempos?
Sí, hubieron algunas inconsistencias cuando realizaron unos arquezos por unas malas coordinaciones
- 14.- ¿Realizan un análisis de las multas e intereses pagados con la Gerencia?
Si pagamos multas porque a veces pagamos fuera de tiempo cuando no tenemos disponibilidad de efectivo, eso ya lo registra contabilidad, nosotros le confirmamos los importes nada más.
- 15.- ¿Tienen un control de las cuentas por cobrar y por pagar? Especifique alguna deficiencia
Las cuentas por pagar las verifico yo, las cobranzas las revisa mi hija Jessica, por eso ella está constantemente aquí en el área también.

Observaciones adicionales:

Todos los pagos se realizan de manera personal en los Bancos, no utilizan plataformas virtuales para simplificar la operación, la Jefa de Tesorería generalmente para ausente del área y no puede supervisar directamente las operaciones.

| ANEXO 2: ENTREVISTA A GERENCIA | |
|---|--------------------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | Inversiones Pucara SAC |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADO | Basilio Bocanegra Castro |
| PUESTO O CARGO | Gerente General |
| ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO | 10 años |
| INSTRUCCIONES: El entrevistado responderá el cuestionario de preguntas abiertas. | |
| OBJETIVO: Evaluar los controles internos por parte del trabajador dentro de la empresa. | |

- 1.- ¿Tiene un Plan de trabajo definido para su Gestión del Negocio?
No escrito, sabemos claro como se maneja el negocio, lo llevamos de manera no documentada, eso es algo que posteriormente lo vamos a regularizar.
 - 2.- ¿Controla ud a su personal a cargo en base a un Manual de funciones o procedimientos?
A la fecha no, cada Jefe tiene su puesto de confianza, como sabrá esta es una empresa familiar y cada quién sabe cómo realizar sus funciones.
 - 3.- ¿Cada qué tiempo ud visita las áreas de la empresa?
La mayor parte del día estoy por el almacén, pero siempre visito a Contabilidad y Tesorería para verificar los pagos que se tienen que hacer en el día.
 - 4.- ¿Considera ud que las actividades se están realizando de manera correcta?
Sí, siempre hay inconvenientes que tratamos de solucionar, siempre estamos abiertos a sugerencias.
 - 5.- ¿Maneja Ud Flujos de Caja o de Efectivo para monitorear su gestión?
No del todo, eso lo realiza contabilidad, luego me consulta, pero es un punto que también más adelante lo vamos a implementar porque es necesario.
 - 6.- ¿Cómo controla sus índices de liquidez?
El grado de liquidez lo maneja la Señora Rocio, ella es quien recepciona los pagos que se tiene que realizar, verifica si hay disponibilidad y después coordina conmigo para solicitar al banco si es que fuera necesario.
 - 7.- ¿Cada qué tiempo analizan los Estados Financieros?
Generalmente cada tres meses, ese es el tiempo que te piden los bancos información para actualizar las líneas de crédito.
 - 8.- ¿Está conforme con la labor del área de Tesorería?
Tesorería está a cargo de mi esposa, la Señora Rocio, ella es quien custodia el dinero, siempre me consulta cada pago que vaya a realizar, en cuanto a las cobranzas lo maneja mi hija quien también coordina con su mamá para que gestionen los pagos que se tengan que realizar.
 - 9.- ¿Tiene conocimiento de la problemática que enfrenta el área de Tesorería?
Sí, nuestro principal inconveniente es la falta de liquidez en el momento, las cantidades de dinero que se manejan son considerables y no se consiguen de la noche a la mañana, a pesar que nuestras ventas son en su mayoría en efectivo, siempre tenemos que recurrir a financiamientos del banco.
 - 10.- ¿Considera que la Gestión de pagos es la correcta?
Hemos tenido inconvenientes con los pagos a los proveedores, se les ha cancelado en exceso un punto que tenemos que fortalecer son las conciliaciones con ellos y en eso estamos trabajando. Se espera que para este año se logre regularizar.
 - 11.- Han tenido pérdidas por robos, ¿Qué medidas se han tomado al respecto?
Como le mencioné en su mayoría nuestras ventas son en efectivo, por lo tanto, cuando nuestros repartidores llevan la mercadería el cliente les cancela, en algunos casos ellos vienen a pagar a la empresa, ya luego nosotros lo depositamos en nuestras cuentas, por eso nos hemos visto expuestos a robos. Para ello se ha restringido la cobranza por parte de nuestros repartidores y los clientes vienen a cancelar a las oficinas.
 - 12.- ¿Analizan los gastos de la empresa?
No detenidamente, se espera trabajar en ello posteriormente.
 - 13.- ¿Qué medidas implementarán para mejorar los índices de liquidez?
Somos una empresa en crecimiento, quizá con buena liquidez, aún estamos trabajando en ello somos concientes de las deficiencias de las áreas y se va a trabajar sobre ellas también,
 - 14.- ¿Considera ud que el control interno es primordial para mejorar todas las deficiencias de las áreas?
Sí, por eso somos una empresa que está abierta a sugerencias, siempre y cuando sean beneficiosas para la misma.
 - 15.- ¿Considera que Tesorería es una de las áreas principales dentro de la empresa?
Sí, en ella se concentra el dinero y de ahí se distribuye, ese es un punto sobre el cuál vamos a trabajar para mejorar todas las dificultades.
- Observaciones adicionales:
La Gerencia es conciente de las dificultades del Área de Tesorería, sin embargo aún no se han implementado cambios, por ser empresa familiar existe puestos de confianza en las Jefaturas, generalmente la familia. No se realizan controles algunos.

ANEXO N°3: CUENTAS POR PAGAR 2015

| 2015 | SALDO SEGÚN ALICORP | SALDO SEGÚN PUCARA |
|-----------------------------|------------------------|-----------------------|
| ALICORP | S/. 750,976.26 | S/. 290,420.90 |
| MOLITALIA | S/. - | |
| CARTAVIO | S/. - | |
| CASA GRANDE | S/. - | |
| COGORNO | S/. - | |
| TOTAL DE EXCESO | S/. 750,976.26 | S/. 290,420.90 |
| DIFERENCIA POR PAGAR | | S/. 460,555.36 |

| 2016 | SALDO SEGÚN ALICORP | SALDO SEGÚN PUCARA |
|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| ALICORP | S/. 208,711.17 | S/. 540,990.67 |
| MOLITALIA | S/. 126,825.01 | S/. 109,975.01 |
| CARTAVIO | S/. 259,889.67 | S/. 109,975.01 |
| CASA GRANDE | S/. 103,130.19 | S/. 102,195.74 |
| COGORNO | S/. 1,042,534.87 | S/. 1,040,575.37 |
| TOTAL DE EXCESO | S/. 1,741,090.91 | S/. 1,903,711.80 |
| DIFERENCIA POR COMPENSAR | | S/. -162,620.89 |

ANEXO N°4:



PAGARES INTERBANK

PAGARE N° 20037128

| | | | |
|--------------------|--------------------------------------|---------------------|-------------------|
| Operación | 20037128 | Fecha Ingreso | 13/03/2012 |
| Descripción | FINANCIAMIENTO - PAGARE TASA VENCIDA | Fecha Vencimiento | 10/02/2017 |
| Moneda | SOLES | Plazo | 1765 |
| Capital Financiado | 700,000.00 | Tasa | 5.42% |
| Cuotas de Gracia | 0 | Nro Total de Cuotas | 72 |

CARGO 22/01/2015 CUOTA N° 47

| SUCURSAL/SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Días | Vcto | TASA | INTERESES |
|----------------------|--------------------------|------------|-----------|------|------------|------|------------------|
| Trujillo | IBK | 47 | \$ 11,368 | | 22/01/2015 | | 1,228.45 |
| | intereses compensatorios | 04/02/2015 | \$ 11,368 | 13 | 04/02/2015 | 42% | 144.86 |
| | intereses moratorios | 04/02/2015 | \$ 11,368 | 13 | 04/02/2015 | 13% | 50.28 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 12,791.40 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 11,367.81 | 12,791.40 |

CARGO 21/02/2015 CUOTA N° 48

| SUCURSAL/SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Días | Vcto | TASA | INTERESES |
|----------------------|--------------------------|------------|-----------|------|------------|------|------------------|
| Trujillo | IBK | 48 | \$ 11,368 | | 21/02/2015 | | 1,183.76 |
| | intereses compensatorios | 04/03/2015 | \$ 11,368 | 11 | 04/03/2015 | 42% | 122.46 |
| | intereses moratorios | 04/03/2015 | \$ 11,368 | 11 | 04/03/2015 | 13% | 42.53 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 12,716.56 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 11,367.81 | 12,716.56 |

CARGO 22/03/2015 CUOTA N° 49

| SUCURSAL/SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
|----------------------|--------------------------|------------|-----------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | IBK | 49 | \$ 11,368 | | 22/03/2015 | | 1,138.87 |
| | intereses compensatorios | 03/04/2015 | \$ 11,368 | 12 | 03/04/2015 | 42% | 133.65 |
| | intereses moratorios | 03/04/2015 | \$ 11,368 | 12 | 03/04/2015 | 13% | 46.41 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 12,686.74 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 11,367.81 | 12,686.74 |

CARGO 21/04/2015 CUOTA N° 50

| SUCURSAL/SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
|----------------------|--------------------------|------------|-----------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | IBK | 50 | \$ 11,368 | | 21/04/2015 | | 1,093.77 |
| | intereses compensatorios | 06/05/2015 | \$ 11,368 | 15 | 06/05/2015 | 42% | 167.31 |
| | intereses moratorios | 06/05/2015 | \$ 11,368 | 15 | 06/05/2015 | 13% | 58.04 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 12,686.93 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 11,367.81 | 12,686.93 |

CARGO 21/05/2015 CUOTA N° 51

| SUCURSAL/SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
|----------------------|--------------------------|------------|-----------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | IBK | 51 | \$ 11,368 | | 21/05/2015 | | 1,048.48 |
| | intereses compensatorios | 02/06/2015 | \$ 11,368 | 12 | 02/06/2015 | 42% | 133.65 |
| | intereses moratorios | 02/06/2015 | \$ 11,368 | 12 | 02/06/2015 | 13% | 46.41 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 12,596.35 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 11,367.81 | 12,596.35 |

CARGO 20/06/2015 CUOTA N° 52

| SUCURSAL/SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Días | Vcto | TASA | INTERESES |
|----------------------|--------------------------|------------|----------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | IBK | 52 | 11367.81 | | 20/06/2015 | | 1,002.99 |
| | intereses compensatorios | 04/07/2015 | 11367.81 | 14 | 04/07/2015 | 42% | 156.08 |
| | intereses moratorios | 04/07/2015 | 11367.81 | 14 | 04/07/2015 | 13% | 54.16 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 12,581.04 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 11,367.81 | 12,581.04 |

CARGO 20/07/2015 CUOTA N° 53

| SUCURSAL/SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Días | Vcto | TASA | INTERESES |
|----------------------|--------------------------|------------|----------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | IBK | 53 | 11367.81 | | 20/07/2015 | | 957.30 |
| | intereses compensatorios | 01/08/2015 | 11367.81 | 12 | 01/08/2015 | 42% | 133.65 |
| | intereses moratorios | 01/08/2015 | 11367.81 | 12 | 01/08/2015 | 13% | 46.41 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 12,505.17 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 11,367.81 | 12,505.17 |

CARGO 19/08/2015 CUOTA N° 54

| SUCURSAL/SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Días | Vcto | TASA | INTERESES |
|----------------------|--------------------------|------------|----------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | IBK | 54 | 11367.81 | | 19/08/2015 | | 911.41 |
| | intereses compensatorios | 24/08/2015 | 11367.81 | 5 | 24/08/2015 | 42% | 55.50 |
| | intereses moratorios | 24/08/2015 | 11367.81 | 5 | 24/08/2015 | 13% | 19.31 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 12,354.03 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 11,367.81 | 12,354.03 |

CARGO 18/09/2015 CUOTA N° 55

| SUCURSAL/SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
|---------------|--------------------------|------------|----------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | IBK | 55 | 11367.81 | | 18/09/2015 | | 865.32 |
| | intereses compensatorios | 21/09/2015 | 11367.81 | 3 | 21/09/2015 | 42% | 33.27 |
| | intereses moratorios | 21/09/2015 | 11367.81 | 3 | 21/09/2015 | 13% | 11.58 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 12,277.98 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 11,367.81 | 12,277.98 |

CARGO 18/10/2015 CUOTA N° 56

| SUCURSAL/SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
|---------------|--------------------------|------------|----------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | IBK | 56 | 11367.81 | | 18/10/2015 | | 819.02 |
| | intereses compensatorios | 28/10/2015 | 11367.81 | 10 | 28/10/2015 | 42% | 111.27 |
| | intereses moratorios | 28/10/2015 | 11367.81 | 10 | 28/10/2015 | 13% | 38.66 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 12,336.76 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 11,367.81 | 12,336.76 |

CARGO 17/11/2015 CUOTA N° 57

| SUCURSAL/SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
|---------------|--------------------------|------------|----------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | IBK | 57 | 11367.81 | | 17/11/2015 | | 772.52 |
| | intereses compensatorios | 24/11/2015 | 11367.81 | 7 | 24/11/2015 | 42% | 77.77 |
| | intereses moratorios | 24/11/2015 | 11367.81 | 7 | 24/11/2015 | 13% | 27.05 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 12,245.15 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 11,367.81 | 12,245.15 |

CARGO 17/12/2015 CUOTA N° 58

| SUCURS AL/ SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Días | Vcto | TASA | INTERESES |
|-----------------------|---------------------------------|------------|----------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | IBK | 58 | 11367.81 | | 17/12/2015 | | 725.81 |
| | intereses compensatorio s | 27/12/2015 | 11367.81 | 10 | 27/12/2015 | 42% | 111.27 |
| | intereses moratorios | 27/12/2015 | 11367.81 | 10 | 27/12/2015 | 13% | 38.66 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 12,243.55 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|----------------|----------------|
| 11,367.81 | 12,243.55 |

**CALCULO TOTAL DE INTERESES PAGADOS
PERIODO 2015**

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA | INTERESES POR ATRAZO |
|-------------|-------------------|-------------------------|
| 136,413.72 | 150,021.65 | 13,607.93 |



BANCO DE CREDITO DEL PERU

PAGARE N° D245-21227

| | | | |
|--------------------|--------------------------------------|---------------------|-------------------|
| Operación | D245-21227 | Fecha Ingreso | 08/03/2012 |
| Descripción | FINANCIAMIENTO - PAGARE TASA VENCIDA | Fecha Vencimiento | 10/02/2016 |
| Moneda | SOLES | Plazo | 1768 |
| Capital Financiado | 360,000.00 | Tasa | |
| Cuotas de Gracia | 0 | Nro Total de Cuotas | 60 |

CARGO 18/01/2015 CUOTA N° 47

| SUCURS AL/ SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
|-----------------------|--------------------------|------------|---------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | BCP | 47 | 6434.73 | | 18/01/2015 | | 438.95 |
| | intereses compensatorios | 21/01/2015 | 6434.73 | 3 | 21/01/2015 | 40% | 18.07 |
| | intereses moratorios | 21/01/2015 | 6434.73 | 3 | 21/01/2015 | 12% | 6.08 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 6,897.83 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 6,873.68 | 6,897.83 |

CARGO 16/02/2015 CUOTA N° 48

| SUCURS AL/ SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
|-----------------------|--------------------------|------------|---------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | BCP | 48 | 6491.52 | | 16/02/2015 | | 382.16 |
| | intereses compensatorios | 27/02/2015 | 6491.52 | 11 | 27/02/2015 | 40% | 67.08 |
| | intereses moratorios | 27/02/2015 | 6491.52 | 11 | 27/02/2015 | 12% | 22.52 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 6,963.28 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 6,873.68 | 6,963.28 |

CARGO 17/03/2015 CUOTA N° 49

| SUCURSAL/SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
|----------------------|--------------------------|------------|---------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | BCP | 49 | 6507.96 | | 17/03/2015 | | 365.72 |
| | intereses compensatorios | 26/03/2015 | 6507.96 | 9 | 26/03/2015 | 40% | 54.97 |
| | intereses moratorios | 26/03/2015 | 6507.96 | 9 | 26/03/2015 | 12% | 18.46 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 6,947.12 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 6,873.68 | 6,947.12 |

CARGO 18/04/2015 CUOTA N° 50

| SUCURSAL/SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
|----------------------|--------------------------|------------|---------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | BCP | 50 | 6515.22 | | 18/04/2015 | | 358.46 |
| | intereses compensatorios | 03/05/2015 | 6515.22 | 15 | 03/05/2015 | 40% | 91.98 |
| | intereses moratorios | 03/05/2015 | 6515.22 | 15 | 03/05/2015 | 12% | 30.84 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 6,996.50 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 6,873.68 | 6,996.50 |

CARGO 16/05/2015 CUOTA N° 51

| SUCURSAL/SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
|----------------------|--------------------------|------------|---------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | BCP | 51 | 6587.89 | | 16/05/2015 | | 285.79 |
| | intereses compensatorios | 26/05/2015 | 6587.89 | 10 | 26/05/2015 | 40% | 61.86 |
| | intereses moratorios | 26/05/2015 | 6587.89 | 10 | 26/05/2015 | 12% | 20.77 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 6,956.31 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|----------------|
| 6,873.68 | 6,956.31 |

CARGO 15/06/2015

CUOTA N° 52

| SUCURS AL/ SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
|-----------------------|-----------------------------|------------|---------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | BCP | 52 | 6597.52 | | 15/06/2015 | | 276.16 |
| | intereses compensatorios | 29/06/2015 | 6597.52 | 14 | 29/06/2015 | 40% | 86.90 |
| | intereses moratorios | 29/06/2015 | 6597.52 | 14 | 29/06/2015 | 12% | 29.14 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 6,989.72 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|-------------------|
| 6,873.68 | 6,989.72 |

CARGO 15/07/2015

CUOTA N° 53

| SUCURS AL/ SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
|-----------------------|-----------------------------|------------|---------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | BCP | 53 | 6627.65 | | 15/07/2015 | | 246.03 |
| | intereses compensatorios | 27/07/2015 | 6627.65 | 12 | 27/07/2015 | 40% | 74.75 |
| | intereses moratorios | 27/07/2015 | 6627.65 | 12 | 27/07/2015 | 12% | 25.08 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 6,973.52 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|-------------------|
| 6,873.68 | 6,973.52 |

CARGO 15/08/2015

CUOTA N° 54

| SUCURS AL/ SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
|-----------------------|-----------------------------|------------|---------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | BCP | 54 | 6650.71 | | 15/08/2015 | | 222.97 |
| | intereses compensatorios | 04/09/2015 | 6650.71 | 20 | 04/09/2015 | 40% | 125.49 |
| | intereses moratorios | 04/09/2015 | 6650.71 | 20 | 04/09/2015 | 12% | 42.01 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 7,041.18 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|-------------------|
| 6,873.68 | 7,041.18 |

CARGO 13/09/2015

CUOTA N° 55

| SUCURS AL/ SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
|-----------------------|-------|----------|---------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | BCP | 55 | 6694.48 | | 13/09/2015 | | 179.20 |

| | | | | | | |
|--------------------------|------------|---------|----|------------|-----|----------|
| intereses compensatorios | 26/09/2015 | 6694.48 | 13 | 26/09/2015 | 40% | 81.84 |
| intereses moratorios | 26/09/2015 | 6694.48 | 13 | 26/09/2015 | 12% | 27.45 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | 6,982.97 |

| | |
|-------------|----------------|
| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
| 6,873.68 | 6,982.97 |

CARGO 13/10/2015 CUOTA N° 56

| SUCURS AL/ SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
|-----------------|--------------------------|------------|---------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | BCP | 56 | 6718.86 | | 13/10/2015 | | 154.82 |
| | intereses compensatorios | 23/10/2015 | 6718.86 | 10 | 23/10/2015 | 40% | 63.09 |
| | intereses moratorios | 23/10/2015 | 6718.86 | 10 | 23/10/2015 | 12% | 21.18 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 6,957.96 |

| | |
|-------------|----------------|
| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
| 6,873.68 | 6,957.96 |

CARGO 14/11/2015 CUOTA N° 57

| SUCURS AL/ SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
|-----------------|--------------------------|------------|---------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | BCP | 57 | 6741.25 | | 14/11/2015 | | 132.43 |
| | intereses compensatorios | 30/11/2015 | 6741.25 | 16 | 30/11/2015 | 40% | 101.57 |
| | intereses moratorios | 30/11/2015 | 6741.25 | 16 | 30/11/2015 | 12% | 34.04 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 7,009.29 |

| | |
|-------------|----------------|
| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
| 6,873.68 | 7,009.29 |

CARGO 12/12/2015 CUOTA N° 58

| SUCURS AL/ SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
|-----------------|--------------------------|------------|---------|------|------------|------|-----------|
| Trujillo | BCP | 58 | 6786.57 | | 12/12/2015 | | 87.11 |
| | intereses compensatorios | 24/12/2015 | 6786.57 | 12 | 24/12/2015 | 40% | 76.54 |
| | intereses moratorios | 24/12/2015 | 6786.57 | 12 | 24/12/2015 | 12% | 25.69 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 6,975.91 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|-------------|-------------------|
| 6,873.68 | 6,975.91 |

**CALCULO TOTAL DE INTERESES PAGADOS
PERIODO 2016**

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA | INTERES ES POR ATRAZO |
|----------------|-------------------|-----------------------------|
| 82,484.16 | 83,691.58 | 1,207.42 |



PRESTAMO MEDIANO PLAZO - BANCO SCOTIABANK

PRESTAMO N° 1019199 CAPITAL DE TRABAJO

| | | | |
|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| Operación | 1019199 | Fecha Ingreso | 21/05/2015 |
| Descripción | MEDIANO PLAZO | Fecha Vencimiento | 10/05/2021 |
| Moneda | SOLES | Plazo | 2190 |
| Capital Financiado | 3,195,756.41 | Tasa | 5.42% |
| Periodo de pago | Trimestral | Nro Total de Cuotas | 24 |

CARGO 17/02/2015 CUOTA N° 03

| SUCURS AL/ SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
|----------------------|-----------------------------|------------|-----------|------|------------|-------|-------------------|
| Trujillo | SCOTIABANK | 03 | 117186.90 | | 17/02/2015 | 5.42% | 39,409.42 |
| | intereses compensatorios | 23/02/2015 | 117186.90 | 6 | 23/02/2015 | 35% | 587.61 |
| | intereses moratorios | 23/02/2015 | 117186.90 | 6 | 23/02/2015 | 10% | 186.30 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 157,370.23 |

| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
|----------------|-------------------|
| 156,599.57 | 157,370.23 |

CARGO 17/05/2015 CUOTA N° 04

| SUCURS AL/ SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
|--------------------|------------|----------|-----------|------|------------|-------|-----------|
| Trujillo | SCOTIABANK | 04 | 118743.50 | | 17/05/2015 | 5.42% | |

| | | | | | | | |
|---------------|--------------------------|------------|-----------|----|------------|-----|------------|
| | | | | | | | 37,852.82 |
| | intereses compensatorios | 27/05/2015 | 118743.50 | 10 | 27/05/2015 | 35% | 994.01 |
| | intereses moratorios | 27/05/2015 | 118743.50 | 10 | 27/05/2015 | 10% | 314.79 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 157,905.12 |

| | |
|-------------|----------------|
| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
| 156,599.57 | 157,905.12 |

CARGO 15/08/2015 CUOTA N° 05

| SUCURSAL/ SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
|----------------|--------------------------|------------|-----------|------|------------|-------|------------|
| Trujillo | SCOTIABANK | 05 | 120320.77 | | 15/08/2015 | 5.42% | 36,275.55 |
| | intereses compensatorios | 21/08/2015 | 120320.77 | 6 | 21/08/2015 | 35% | 603.32 |
| | intereses moratorios | 21/08/2015 | 120320.77 | 6 | 21/08/2015 | 20% | 372.87 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 157,572.51 |

| | |
|-------------|----------------|
| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
| 156,599.57 | 157,572.51 |

CARGO 14/11/2015 CUOTA N° 06

| SUCURSAL/ SEDE | Banco | N° CUOTA | Importe | Dias | Vcto | TASA | INTERESES |
|----------------|--------------------------|------------|-----------|------|------------|-------|------------|
| Trujillo | SCOTIABANK | 06 | 121531.10 | | 14/11/2015 | 5.42% | 35,065.22 |
| | intereses compensatorios | 26/11/2015 | 121531.10 | 12 | 26/11/2015 | 35% | 1,221.84 |
| | intereses moratorios | 26/11/2015 | 121531.10 | 12 | 26/11/2015 | 10% | 386.72 |
| TOTAL A PAGAR | | | | | | | 158,204.87 |

| | |
|-------------|----------------|
| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA |
| 156,599.57 | 158,204.87 |

CALCULO TOTAL DE INTERESES PAGADOS PERIODO 2015

| | | |
|-------------|----------------|----------------------|
| CUOTA BANCO | CUOTA ATRAZADA | INTERESES POR ATRAZO |
| 626,398.28 | 631,052.73 | 4654.45 |

ANEXO N°5: DETALLE DE MULTAS POR PAGO DE TRIBUTOS FUERA DE PLAZO

| | | | |
|----------------|--------|------------------|------------|
| PERIODO | 201501 | F. VENCIM | 17/02/2015 |
|----------------|--------|------------------|------------|

| TRIBUTO | IMPORTE | F. PAGO | INTERES | MULTA | OBSERVACION |
|--------------|---------|------------|------------|--------------|----------------------|
| Onp | 5,854 | 25/02/2015 | 19 | 2,927 | Pago fuera de fecha |
| Essalud | 8,954 | 25/02/2015 | 28 | - | |
| Igv | 10,254 | 25/02/2015 | 33 | - | |
| Imp. Renta | 30,254 | 25/02/2015 | 96 | - | |
| Retenciones | 29,452 | 17/02/2015 | - | 895 | Error en declaración |
| Percepciones | 9,241 | 17/02/2015 | - | 154 | Error en declaración |
| Detracciones | 2,254 | 17/02/2015 | - | - | |
| Itan | 2,985 | 17/02/2015 | - | - | |
| TOTAL | | | 176 | 3,976 | |

| | | | |
|----------------|--------|------------------|------------|
| PERIODO | 201502 | F. VENCIM | 17/03/2015 |
|----------------|--------|------------------|------------|

| TRIBUTO | IMPORTE | F. PAGO | INTERES | MULTA | OBSERVACION |
|--------------|---------|------------|------------|--------------|----------------------|
| Onp | 5,985 | 22/03/2015 | 12 | 2,993 | Pago fuera de fecha |
| Essalud | 9,021 | 22/03/2015 | 18 | - | |
| Igv | 12,514 | 22/03/2015 | 25 | - | |
| Imp. Renta | 32,521 | 22/03/2015 | 65 | - | |
| Retenciones | 30,154 | 17/03/2015 | - | 1,524 | Error en declaración |
| Percepciones | 8,241 | 17/03/2015 | - | - | |
| Detracciones | 2,225 | 17/03/2015 | - | 524 | Error en declaración |
| Itan | 2,985 | 17/03/2015 | - | - | |
| TOTAL | | | 119 | 5,041 | |

| | | | |
|----------------|--------|------------------|------------|
| PERIODO | 201503 | F. VENCIM | 19/04/2015 |
|----------------|--------|------------------|------------|

| TRIBUTO | IMPORTE | F. PAGO | INTERES | MULTA | OBSERVACION |
|--------------|---------|------------|----------|--------------|----------------------|
| Onp | 5,985 | 19/04/2015 | - | - | |
| Essalud | 9,021 | 19/04/2015 | - | - | |
| Igv | 11,541 | 19/04/2015 | - | - | |
| Imp. Renta | 31,521 | 19/04/2015 | - | - | |
| Retenciones | 35,412 | 19/04/2015 | - | 4,215 | Error en declaración |
| Percepciones | 12,454 | 19/04/2015 | - | 2,541 | Error en declaración |
| Detracciones | 2,415 | 19/04/2015 | - | 951 | Error en declaración |
| Itan | 2,985 | 19/04/2015 | - | - | |
| TOTAL | | | - | 7,707 | |

| | | | |
|----------------|--------|------------------|------------|
| PERIODO | 201504 | F. VENCIM | 18/05/2015 |
|----------------|--------|------------------|------------|

| TRIBUTO | IMPORTE | F. PAGO | INTERES | MULTA | OBSERVACION |
|------------|---------|------------|---------|-------|----------------------|
| Onp | 6,052 | 18/05/2015 | - | 2,541 | Error en declaración |
| Essalud | 10,254 | 18/05/2015 | - | - | |
| Igv | 10,256 | 18/05/2015 | - | - | |
| Imp. Renta | 30,256 | 18/05/2015 | - | - | |

| | | | | | |
|--------------|--------|------------|---|--------------|----------------------|
| Retenciones | 30,951 | 18/05/2015 | - | 2,574 | Error en declaración |
| Percepciones | 10,547 | 18/05/2015 | - | 951 | Error en declaración |
| Detracciones | 1,951 | 18/05/2015 | - | 873 | Error en declaración |
| Itan | 2,985 | 18/05/2015 | - | - | |
| TOTAL | | | - | 6,939 | |

| | | | |
|----------------|--------|------------------|------------|
| PERIODO | 201505 | F. VENCIM | 17/06/2015 |
|----------------|--------|------------------|------------|

| TRIBUTO | IMPORTE | F. PAGO | INTERES | MULTA | OBSERVACION |
|--------------|---------|------------|------------|---------------|---------------------|
| Onp | 6,052 | 25/06/2015 | 19 | 1,658 | Pago fuera de fecha |
| Essalud | 10,254 | 25/06/2015 | 33 | - | Pago fuera de fecha |
| Igv | 16,857 | 25/06/2015 | 54 | - | Pago fuera de fecha |
| Imp. Renta | 36,524 | 25/06/2015 | 116 | - | Pago fuera de fecha |
| Retenciones | 35,658 | 25/06/2015 | 113 | 6,542 | Pago fuera de fecha |
| Percepciones | 16,542 | 25/06/2015 | 53 | 1,954 | Pago fuera de fecha |
| Detracciones | 3,654 | 25/06/2015 | - | 854 | Pago fuera de fecha |
| Itan | 2,985 | 25/06/2015 | 9 | - | Pago fuera de fecha |
| TOTAL | | | 397 | 11,008 | |

| | | | |
|----------------|--------|------------------|------------|
| PERIODO | 201506 | F. VENCIM | 19/07/2015 |
|----------------|--------|------------------|------------|

| TRIBUTO | IMPORTE | F. PAGO | INTERES | MULTA | OBSERVACION |
|--------------|---------|------------|------------|---------------|---------------------|
| Onp | 7,258 | 25/07/2015 | 17 | 5,241 | Pago fuera de fecha |
| Essalud | 11,562 | 25/07/2015 | 28 | - | Pago fuera de fecha |
| Igv | 18,542 | 25/07/2015 | 44 | - | Pago fuera de fecha |
| Imp. Renta | 38,595 | 25/07/2015 | 92 | - | Pago fuera de fecha |
| Retenciones | 32,158 | 28/07/2015 | 102 | 8,541 | Pago fuera de fecha |
| Percepciones | 18,524 | 28/07/2015 | 59 | 524 | Pago fuera de fecha |
| Detracciones | 5,624 | 28/07/2015 | - | 152 | Pago fuera de fecha |
| Itan | 2,985 | 28/07/2015 | 9 | - | Pago fuera de fecha |
| TOTAL | | | 351 | 14,458 | |

| | | | |
|----------------|--------|------------------|------------|
| PERIODO | 201507 | F. VENCIM | 17/08/2015 |
|----------------|--------|------------------|------------|

| TRIBUTO | IMPORTE | F. PAGO | INTERES | MULTA | OBSERVACION |
|--------------|---------|------------|------------|---------------|---------------------|
| Onp | 7,258 | 28/08/2015 | 32 | 2,761 | Pago fuera de fecha |
| Essalud | 11,562 | 28/08/2015 | 50 | - | Pago fuera de fecha |
| Igv | 19,456 | 28/08/2015 | 85 | - | Pago fuera de fecha |
| Imp. Renta | 39,854 | 28/08/2015 | 174 | - | Pago fuera de fecha |
| Retenciones | 30,254 | 28/08/2015 | 132 | 10,547 | Pago fuera de fecha |
| Percepciones | 15,653 | 28/08/2015 | 68 | 957 | Pago fuera de fecha |
| Detracciones | 3,698 | 28/08/2015 | - | - | Pago fuera de fecha |
| Itan | 2,985 | 28/08/2015 | 13 | - | Pago fuera de fecha |
| TOTAL | | | 555 | 14,265 | |

| | | | |
|----------------|--------|------------------|------------|
| PERIODO | 201508 | F. VENCIM | 19/09/2015 |
|----------------|--------|------------------|------------|

| TRIBUTO | IMPORTE | F. PAGO | INTERES | MULTA | OBSERVACION |
|---------|---------|---------|---------|-------|-------------|
|---------|---------|---------|---------|-------|-------------|

| | | | | | |
|--------------|--------|------------|------------|--------------|----------------------|
| Onp | 7,258 | 19/09/2015 | - | - | |
| Essalud | 11,562 | 19/09/2015 | - | - | |
| Igv | 19,456 | 19/09/2015 | - | - | |
| Imp. Renta | 39,854 | 19/09/2015 | - | - | |
| Retenciones | 30,254 | 28/09/2015 | 108 | 951 | Error en declaración |
| Percepciones | 15,653 | 28/09/2015 | 56 | 154 | Error en declaración |
| Detracciones | 3,698 | 28/09/2015 | - | - | |
| Itan | 2,985 | 28/09/2015 | 11 | - | |
| TOTAL | | | 175 | 1,105 | |

| | | | |
|----------------|--------|------------------|------------|
| PERIODO | 201509 | F. VENCIM | 19/10/2015 |
|----------------|--------|------------------|------------|

| TRIBUTO | IMPORTE | F. PAGO | INTERES | MULTA | OBSERVACION |
|--------------|---------|------------|------------|---------------|----------------------|
| Onp | 7,258 | 29/10/2015 | 29 | - | |
| Essalud | 8,541 | 29/10/2015 | 34 | 3,541 | Error en declaración |
| Igv | 15,658 | 29/10/2015 | 62 | - | |
| Imp. Renta | 35,265 | 29/10/2015 | 140 | - | |
| Retenciones | 28,652 | 29/10/2015 | 114 | 5,332 | Error en declaración |
| Percepciones | 16,951 | 29/10/2015 | 67 | 3,577 | Error en declaración |
| Detracciones | 1,652 | 29/10/2015 | - | 102 | Error en declaración |
| Itan | 2,985 | 29/10/2015 | 12 | - | |
| TOTAL | | | 458 | 12,552 | |

| | | | |
|----------------|--------|------------------|------------|
| PERIODO | 201510 | F. VENCIM | 18/11/2015 |
|----------------|--------|------------------|------------|

| TRIBUTO | IMPORTE | F. PAGO | INTERES | MULTA | OBSERVACION |
|--------------|---------|------------|------------|---------------|----------------------|
| Onp | 7,258 | 28/11/2015 | 29 | - | |
| Essalud | 9,542 | 28/11/2015 | 38 | - | |
| Igv | 19,854 | 28/11/2015 | 79 | - | |
| Imp. Renta | 39,588 | 28/11/2015 | 157 | - | |
| Retenciones | 38,256 | 28/11/2015 | 152 | 8,599 | Error en declaración |
| Percepciones | 20,587 | 28/11/2015 | 82 | 6,541 | Error en declaración |
| Detracciones | 6,254 | 28/11/2015 | - | 954 | Error en declaración |
| Itan | 2,985 | 28/11/2015 | 12 | - | |
| TOTAL | | | 548 | 16,094 | |

| | | | |
|----------------|--------|------------------|------------|
| PERIODO | 201511 | F. VENCIM | 20/12/2015 |
|----------------|--------|------------------|------------|

| TRIBUTO | IMPORTE | F. PAGO | INTERES | MULTA | OBSERVACION |
|--------------|---------|------------|---------|--------------|----------------------|
| Onp | 7,258 | 20/12/2015 | - | - | |
| Essalud | 9,542 | 20/12/2015 | - | - | |
| Igv | 19,854 | 20/12/2015 | - | - | |
| Imp. Renta | 39,588 | 20/12/2015 | - | - | |
| Retenciones | 38,256 | 20/12/2015 | - | 4,566 | Error en declaración |
| Percepciones | 20,587 | 20/12/2015 | - | 951 | Error en declaración |
| Detracciones | 6,254 | 20/12/2015 | - | 874 | Error en declaración |
| Itan | 2,985 | 20/12/2015 | - | - | |
| TOTAL | | | - | 6,391 | |

ANEXO N°6: DEUDA MAYOR A 120 DÍAS

| RAZON SOCIAL | DOC | FECHA EMISION | Dias Vencidos | Soles Vencidos | ESTATUS 2016 |
|---|------------------|---------------|---------------|----------------|----------------------|
| AGROINDUSTRIAL DEL PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA | FAC F004-0001038 | 05/04/2015 | 138 | 442.69 | SE COBRO |
| AGROINDUSTRIAL DEL PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA | FAC F004-0001037 | 05/04/2015 | 138 | 1,918.28 | SE COBRO |
| CANARIO PLASENCIA ABNER | BOL 0013-0011889 | 31/12/2014 | 256 | 190.23 | SE COBRO |
| CANARIO PLASENCIA ABNER | BOL 0013-0011890 | 31/12/2014 | 256 | 228 | SE COBRO |
| CARMEN VIERA MARILIA TERESA | BOL 0022-0000627 | 07/12/2014 | 280 | 342.11 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| CHILET YZQUIERDO ALBARO FAVIO | BOL 0013-0008414 | 07/12/2013 | 620 | 607.65 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| CHILET YZQUIERDO ALBARO FAVIO | BOL 0013-0008387 | 07/12/2013 | 623 | 305 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| CHILET YZQUIERDO ALBARO FAVIO | BOL 0013-0008386 | 07/12/2013 | 623 | 1,281.15 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| CHILET YZQUIERDO ALBARO FAVIO | BOL 0013-0008385 | 07/12/2013 | 623 | 2,521.86 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| CHILET YZQUIERDO ALBARO FAVIO | BOL 0013-0008060 | 07/11/2013 | 660 | 209.51 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| CHILET YZQUIERDO ALBARO FAVIO | BOL 0013-0008058 | 07/11/2013 | 660 | 1,489.00 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| CHILET YZQUIERDO ALBARO FAVIO | BOL 0013-0008056 | 07/11/2013 | 660 | 2,173.09 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| CHILET YZQUIERDO ALBARO FAVIO | BOL 0013-0008057 | 07/11/2013 | 660 | 4,098.00 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| CLAS ZARUMILLA | FAC 0013-0009359 | 07/09/2012 | 714 | 2,003.53 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| CLAS ZARUMILLA | FAC 0013-0007923 | 07/09/2012 | 714 | 454.3 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| CLAS ZARUMILLA | FAC 0013-0007920 | 07/09/2012 | 714 | 4,327.48 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| CONFIPETROL ANDINA S.A. | FAC 0018-0029029 | 10/10/2014 | 307 | 69 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| CONSTRUCCIONES, SERVICIOS Y CONSULTORIAS VINCES S.A.C | FAC 0013-0009137 | 10/09/2013 | 475 | 210 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| CONSTRUCCIONES, SERVICIOS Y CONSULTORIAS VINCES S.A.C | FAC 0013-0009062 | 10/08/2013 | 490 | 894.45 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| CONSTRUCCIONES, SERVICIOS Y CONSULTORIAS VINCES S.A.C | FAC 0013-0009025 | 10/06/2013 | 510 | 3,419.95 | SE COBRO |
| CONSTRUCTORA LOGAR S.R.L. | FAC 0013-0009304 | 01/06/2013 | 446 | 4,370.00 | SE COBRO |
| CONSTRUCTORA SILVILLA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA | FAC F011-0000242 | 11/02/2017 | 191 | 399.97 | SE COBRO |
| CONSTRUCTORA SILVILLA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA | FAC 0014-0013338 | 19/12/2016 | 245 | 207.17 | SE COBRO |
| CONSTRUCTORA SILVILLA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA | FAC 0014-0013320 | 16/12/2016 | 248 | 981.96 | SE COBRO |
| CONSTRUCTORA SILVILLA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA | FAC 0014-0013194 | 03/12/2016 | 261 | 410.38 | SE COBRO |
| CURO CAICEDO ABRAHAM | BOL 0026-0000678 | 31/12/2016 | 256 | 256 | SE COBRO |
| DAYCAR INVERSIONES S.A.C. | FAC 0026-0000727 | 29/10/2016 | 236 | 137.65 | SE COBRO |
| DAYCAR INVERSIONES S.A.C. | FAC 0026-0000732 | 29/10/2016 | 236 | 319.92 | SE COBRO |
| DAYCAR INVERSIONES S.A.C. | FAC 0026-0000731 | 29/10/2016 | 236 | 750.34 | SE COBRO |
| DAYCAR INVERSIONES S.A.C. | FAC 0026-0000729 | 29/10/2016 | 236 | 1,055.63 | SE COBRO |
| DAYCAR INVERSIONES S.A.C. | FAC 0026-0000728 | 29/10/2016 | 236 | 1,055.63 | SE COBRO |
| DAYCAR INVERSIONES S.A.C. | FAC 0026-0000733 | 29/10/2016 | 236 | 1,093.84 | SE COBRO |
| DE LAMA HIRSH MANUEL DIEGO ENRIQUE | FAC 0013-0007389 | 27/05/2015 | 832 | 2,293.73 | SE COBRO |
| DIVING DEL PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA | FAC F011-0000052 | 12/01/2017 | 221 | 481.06 | SE COBRO |

| | | | | | |
|--|------------------|------------|-----|-----------|------------------------|
| DYSMAR EIRL | FAC F011-0000420 | 08/03/2017 | 166 | 1,283.33 | SE COBRO |
| DYSMAR EIRL | FAC F011-0000324 | 22/02/2017 | 180 | 637.02 | SE COBRO |
| SERVICIOS ALIMENTICIOS CORPORATIVOS SRL | FAC F008-0000196 | 26/01/2015 | 207 | 579.73 | SE COBRO |
| SERVICIOS ALIMENTICIOS CORPORATIVOS SRL | FAC F008-0000194 | 26/01/2015 | 207 | 18,300.64 | SE COBRO |
| SERVICIOS ALIMENTICIOS CORPORATIVOS SRL | FAC F008-0000066 | 26/01/2015 | 223 | 2,162.49 | SE COBRO |
| SERVICIOS ALIMENTICIOS CORPORATIVOS SRL | FAC F008-0000067 | 26/01/2015 | 223 | 5,190.78 | SE COBRO |
| SERVICIOS ALIMENTICIOS CORPORATIVOS SRL | FAC F008-0000049 | 26/01/2015 | 226 | 1,569.25 | SE COBRO |
| SERVICIOS ALIMENTICIOS CORPORATIVOS SRL | FAC 0013-0010253 | 22/01/2015 | 242 | 531 | SE COBRO |
| SERVICIOS ALIMENTICIOS CORPORATIVOS SRL | FAC 0016-0002809 | 20/01/2012 | 906 | 2,281.49 | SE COBRO |
| SERVICIOS ALIMENTICIOS CORPORATIVOS SRL | FAC 0015-0009387 | 20/01/2012 | 956 | 1,757.17 | SE COBRO |
| ENEL GENERACION TRUJILLO S.A. | FAC F011-0000114 | 25/01/2015 | 208 | 742.17 | SE COBRO |
| EXTERRAN PERU SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA | FAC 0014-0008502 | 17/09/2013 | 704 | 44.26 | SE COBRO |
| FABRIMETAL S.A.C. | FAC 0014-0008089 | 10/08/2013 | 742 | 1,314.88 | SE COBRO |
| GONZALES CARDENAS VICTOR MANUEL | BOL 0013-0008304 | 27/11/2012 | 633 | 692 | SE COBRO |
| GONZALES CARDENAS VICTOR MANUEL | BOL 0013-0008053 | 31/10/2012 | 660 | 335.99 | SE COBRO |
| GONZALES CARDENAS VICTOR MANUEL | BOL 0013-0008022 | 29/10/2012 | 662 | 613.6 | SE COBRO |
| GONZALES CARDENAS VICTOR MANUEL | BOL 0013-0008021 | 29/10/2012 | 662 | 2,158.73 | SE COBRO |
| GRIFO LOS TUMPIS E.I.R.L | FAC 0013-0008258 | 04/11/2013 | 656 | 849.99 | SE COBRO |
| INVERSIONES ANGEY MONCHI E.I.R.L. | FAC 0013-0009186 | 11/05/2014 | 467 | 502.08 | SE COBRO |
| INVERSIONES ANGEY MONCHI E.I.R.L. | FAC 0013-0009059 | 18/04/2014 | 490 | 1,485.13 | SE COBRO |
| INVERSIONES ANGEY MONCHI E.I.R.L. | FAC 0013-0009053 | 15/04/2014 | 493 | 1,225.62 | SE COBRO |
| KIKE COLOR'S EIRL | FAC 0013-0009264 | 27/05/2014 | 451 | 262.56 | SE COBRO |
| SDE PIURA SAC | FAC F008-0000090 | 12/01/2015 | 221 | 13,565.60 | EN PROCESO DE COBRANZA |
| SDE PIURA SAC | FAC 0015-0010402 | 18/06/2013 | 795 | 1,652.36 | EN PROCESO DE COBRANZA |
| SDE PIURA SAC | FAC 0015-0009372 | 07/01/2012 | 957 | 1,307.96 | EN PROCESO DE COBRANZA |
| SDE PIURA SAC | FAC 0015-0009373 | 07/01/2012 | 957 | 6,935.95 | EN PROCESO DE COBRANZA |
| LANGOSTINERA HUACURA E.I.R.L | FAC 0013-0007031 | 17/03/2012 | 908 | 338.85 | SE COBRO |
| LEON DE CASTILLO MARLENY | FAC 0013-0007972 | 15/09/2013 | 706 | 635.26 | SE COBRO |
| SERVICIOS MONKEY SAC | FAC F008-0000592 | 11/04/2015 | 132 | 3,790.70 | SE COBRO |
| SERVICIOS MONKEY SAC | FAC F008-0000582 | 10/04/2015 | 133 | 8,346.64 | SE COBRO |
| SERVICIOS MONKEY SAC | FAC F008-0000397 | 16/03/2015 | 158 | 22,527.80 | SE COBRO |
| SERVICIOS MONKEY SAC | FAC F008-0000280 | 14/02/2015 | 188 | 241.13 | SE COBRO |
| SERVICIOS MONKEY SAC | FAC 0013-0009588 | 04/08/2014 | 382 | 1,264.63 | SE COBRO |
| SERVICIOS MONKEY SAC | FAC 0013-0009585 | 04/08/2014 | 382 | 3,463.43 | SE COBRO |
| SERVICIOS MONKEY SAC | FAC 0014-0011458 | 28/06/2016 | 419 | 2,401.52 | SE COBRO |
| SERVICIOS MONKEY SAC | FAC 0015-0012718 | 14/04/2014 | 494 | 236.46 | SE COBRO |
| SERVICIOS MONKEY SAC | FAC 0013-0008625 | 25/01/2014 | 574 | 662.66 | SE COBRO |
| SERVICIOS MONKEY SAC | FAC 0015-0009800 | 21/03/2013 | 884 | 1,019.27 | SE COBRO |

| | | | | | |
|--|------------------|------------|-----|-----------|------------------------|
| SERVICIOS MONKEY SAC | FAC 0015-0009421 | 13/01/2013 | 951 | 6,942.41 | SE COBRO |
| SERVICIOS MONKEY SAC | FAC F008-0000293 | 15/02/2015 | 187 | 1,147.49 | SE COBRO |
| MARCELO RONCAL MARTIN MOISES | BOL 0013-0010222 | 28/06/2014 | 419 | 634.33 | SE COBRO |
| TRABAJOS MARITIMOS SAC | FAC 0013-0008648 | 29/01/2013 | 570 | 2,116.14 | SE COBRO |
| MENA LOPEZ CARLITA ROSMERY | BOL 0013-0011886 | 31/12/2014 | 256 | 18.21 | SE COBRO |
| MENA LOPEZ, CARLITA ROSMERY | BOL 0022-0000629 | 07/12/2014 | 280 | 19 | SE COBRO |
| MENA LOPEZ, CARLITA ROSMERY | BOL 0013-0011676 | 07/12/2014 | 280 | 357.3 | SE COBRO |
| MENDOZA HOLGUIN ROBERT ANDRES | BOL 0022-0000628 | 07/12/2014 | 280 | 96.28 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| MENDOZA HOLGUIN ROBERT ANDRES | BOL 0013-0011675 | 07/12/2014 | 280 | 316.79 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| MENDOZA HOLGUIN ROBERT ANDRES | BOL 0013-0011674 | 07/12/2014 | 280 | 646.81 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| MENDOZA HOLGUIN ROBERT ANDRES | BOL 0022-0000603 | 07/12/2014 | 347 | 765.96 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| MENDOZA HOLGUIN ROBERT ANDRES | BOL 0022-0000600 | 07/12/2014 | 347 | 1,078.00 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| MENDOZA HOLGUIN ROBERT ANDRES | BOL 0022-0000602 | 07/12/2014 | 347 | 1,636.56 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| MENDOZA HOLGUIN ROBERT ANDRES | BOL 0022-0000601 | 07/12/2014 | 347 | 1,687.99 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| MENDOZA HOLGUIN ROBERT ANDRES | BOL 0022-0000599 | 07/12/2014 | 347 | 1,925.00 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| MENDOZA HOLGUIN ROBERT ANDRES | BOL 0022-0000598 | 07/12/2014 | 348 | 13.81 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| MENDOZA HOLGUIN ROBERT ANDRES | BOL 0022-0000597 | 07/12/2014 | 348 | 1,160.00 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| MENDOZA HOLGUIN ROBERT ANDRES | BOL 0022-0000596 | 07/12/2014 | 349 | 17,277.57 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| MENDOZA HOLGUIN, ROBERT ANDRES | BOL 0013-0011065 | 07/12/2014 | 349 | 735.66 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| MENDOZA HOLGUIN, ROBERT ANDRES | BOL 0013-0011067 | 07/12/2014 | 349 | 2,601.31 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| MENDOZA HOLGUIN, ROBERT ANDRES | BOL 0013-0011066 | 07/12/2014 | 349 | 2,886.52 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| MITSUMI AUTOMOTRIZ S A | FAC 0018-0020463 | 21/04/2013 | 853 | 101 | SE COBRO |
| MONTENEGRO ZAMALLOA EDER JAVIER | BOL 0013-0010272 | 07/07/2013 | 425 | 3,327.00 | SE COBRO |
| MUNICIPALIDAD DISTRITAL COSPAN | FAC 0018-0022503 | 08/09/2013 | 728 | 341.28 | SE COBRO |
| MUNICIPALIDAD DISTRITAL COSPAN | FAC 0018-0022504 | 08/09/2013 | 728 | 1,089.29 | SE COBRO |
| MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA | FAC F006-0000026 | 24/01/2014 | 224 | 531 | SE COBRO |
| NESSUS HOTELES PERU SA | FAC 0013-0008221 | 30/10/2013 | 676 | 92 | SE COBRO |
| OBRAS DE INGENIERIA S.A. | FAC 0018-0021621 | 13/07/2012 | 770 | 59.01 | SE COBRO |
| PANDERO S.A. E AFC | FAC F008-0000141 | 17/01/2015 | 216 | 220 | SE COBRO |
| PETROLERA MONTERRICO SA | FAC F011-0000543 | 27/03/2015 | 147 | 585.94 | SE COBRO |
| PETROLERA MONTERRICO SA | FAC F011-0000221 | 08/02/2015 | 194 | 569.98 | SE COBRO |
| PIKANGO S.A.C. | FAC F008-0000590 | 11/04/2015 | 132 | 990 | SE COBRO |
| PULACHE VIZURRAGA ALEX HENRY | BOL 0013-0009519 | 14/04/2014 | 494 | 2,606.81 | SE COBRO |
| RAMIREZ BOUBY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA | FAC F010-0000375 | 21/04/2015 | 122 | 3,120.08 | SE COBRO |
| REPSOL COMERCIAL SAC | FAC F004-0000074 | 09/01/2015 | 224 | 2,620.02 | SE COBRO |
| JJ Y ASOCIADOS SA | FAC 0015-0014322 | 30/11/2015 | 264 | 500 | EN PROCESO DE COBRANZA |
| JJ Y ASOCIADOS SA | FAC 0015-0009821 | 24/03/2013 | 881 | 1,763.05 | EN PROCESO DE COBRANZA |
| JJ Y ASOCIADOS SA | FAC 0015-0009822 | 24/03/2013 | 881 | 5,530.95 | EN PROCESO DE COBRANZA |

| | | | | | |
|---------------------------------|------------------|------------|-----|-----------------------|------------------------|
| JJ Y ASOCIADOS SA | FAC 0015-0009823 | 24/03/2013 | 881 | 6,045.23 | EN PROCESO DE COBRANZA |
| JJ Y ASOCIADOS SA | FAC 0015-0009801 | 24/03/2013 | 884 | 1,345.85 | EN PROCESO DE COBRANZA |
| JJ Y ASOCIADOS SA | FAC 0015-0009762 | 24/03/2013 | 888 | 528.82 | EN PROCESO DE COBRANZA |
| JJ Y ASOCIADOS SA | FAC 0015-0009760 | 24/03/2013 | 888 | 1,105.32 | EN PROCESO DE COBRANZA |
| JJ Y ASOCIADOS SA | FAC 0015-0009761 | 24/03/2013 | 888 | 2,609.46 | EN PROCESO DE COBRANZA |
| JJ Y ASOCIADOS SA | FAC 0015-0009759 | 24/03/2013 | 888 | 5,970.82 | EN PROCESO DE COBRANZA |
| RODRIGUEZ MOROTTI JONE MIRYAM.. | FAC 0013-0009662 | 19/08/2014 | 382 | 1,050.20 | SE COBRO |
| SALAZAR FLORES CARLOS CESAR | FAC 0013-0008667 | 30/01/2014 | 569 | 6,351.55 | SE COBRO |
| SCHLUMBERGER DEL PERU S.A | FAC 0014-0012689 | 24/10/2014 | 301 | 179.41 | SE COBRO |
| SHAHUINDO S.A.C. | FAC F004-0001014 | 04/04/2015 | 139 | 120 | SE COBRO |
| SHAHUINDO S.A.C. | FAC F009-0000013 | 04/04/2015 | 139 | 120 | SE COBRO |
| SHAHUINDO S.A.C. | FAC F004-0000103 | 11/01/2015 | 222 | 11,084.42 | SE COBRO |
| SHAHUINDO S.A.C. | FAC 0018-0029945 | 14/12/2015 | 250 | 120 | SE COBRO |
| SHAHUINDO S.A.C. | FAC 0018-0028040 | 22/08/2014 | 364 | 120 | SE COBRO |
| STRACON GYM S.A. | FAC F004-0000068 | 09/01/2015 | 224 | 2,395.86 | SE COBRO |
| STRACON GYM S.A. | FAC F008-0000016 | 03/01/2015 | 230 | 742.99 | SE COBRO |
| ALIMENTOS MONCHI SRL | FAC F016-0000267 | 10/04/2015 | 133 | 2,648.65 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| ALIMENTOS MONCHI SRL | FAC F004-0000471 | 11/02/2015 | 191 | 36.7 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| ALIMENTOS MONCHI SRL | FAC 0014-0011822 | 03/08/2014 | 383 | 922.88 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| TRANSPORTES 77 S.A. | FAC 0013-0008430 | 07/12/2013 | 623 | 30 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| VCN CONTRATISTAS SAC | FAC 0018-0029586 | 23/11/2014 | 301 | 60.29 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| YNFANTE DIOSES KENNIA KARLA. | FAC 0013-0009392 | 17/06/2014 | 430 | 5,681.43 | EN COBRANZA JUDICIAL |
| TOTAL | | | | S/. 271,289.12 | |