

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Contabilidad y Finanzas

“PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN EL CONTROL
INTERNO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA
MANTENIMIENTO Y MONTAJES SA”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:

Contadora Pública

Autora:

Sharon Alejandra Miranda Cachay

Asesor:

Mg. Gladys Revilla

Lima - Perú

2021



DEDICATORIA

La presente tesis va dedicada a mi empresa la que me ha brindado las facilidades, los permisos y la confianza, a mi familia por el apoyo durante mi carrera en especial a mi hermana quién impulsa mi vida.

AGRADECIMIENTO

Le doy las gracias a Dios por permitirme realizar la presente investigación, a mi madre que puede verla desde el lugar más bonito, a mi familia por confiar en mí y en mis ganas de seguir adelante, a mi hermana menor que me llena de felicidad y a pesar de su edad me apoya en todos los sentidos.

A mi Asesora la profesora Gladys Revilla, quién nos ha demostrado a mis compañeros y a mí, su vocación de servicio por la docencia.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	12
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	22
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	37
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES	46
REFERENCIAS	48
ANEXOS	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Validación de documentos.....	22
Tabla 2. Cuestionario de compras	24
Tabla 3. Cuestionario de Recepción	25
Tabla 4. Cuestionario de Cuentas por Pagar	26
Tabla 5. Cuestionario de Pagos.....	27
Tabla 6. HOJA DE DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO.....	27
Tabla 7. Manual de Funciones - Analista de cuentas por pagar (AP).....	29
Tabla 8. Manual de funciones del asistente de finanzas	30
Tabla 9. Manual de funciones del encargado de logística y compras	31
Tabla 10. Codificación de archivadores	32
Tabla 11. Actividades y acciones de Control	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Empresa.....	9
Figura 2. ESTRUCTURA DEL PROCESO DE CONTROL.....	14
Figura 3. Cubo COSO 2013	16
Figura 4. Procesos de pagos a proveedores.....	23
Figura 5. Flujograma de procesos	32
Figura 6. Solicitud de Compra	40
Figura 7. Contacto a proveedores.....	40
Figura 8. Selección de Proveedores	41
Figura 9. Formato de control de OC	41
Figura 10. Emisión de Orden de Compra	42
Figura 11. Envío de las OC a los proveedores seleccionados.....	42
Figura 12. Recepción y verificación de la información.....	43
Figura 13. Registro Contable en el ERP.....	43
Figura 14. Generación del Reporte de cuentas por pagar desde el ERP.....	44
Figura 15. Reporte analítico para la generación de pagos.....	44
Figura 16. Registro contable del pago en el ERP	45

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La empresa Mantenimiento y Montajes SA, es una subsidiaria de MASA, que tiene residencia fiscal en España. MASA es una empresa especializada en la gestión del mantenimiento de plantas industriales, infraestructuras y edificios, así como en el desarrollo de proyectos singulares de montaje industrial. Es una empresa propiedad al 100% del Grupo ACS que está encuadrada en el Área de Servicios Industriales.

MASA se constituyó en noviembre de 1976 como empresa especializada en Mantenimiento, para dar respuesta a la demanda de personal especializado necesario en los procesos de puesta en marcha y producción de todo tipo de industrias en España

En el año 1992 Dragados y Construcciones completa la adquisición del Grupo CAE, al que pertenecía MASA, y sus empresas pasaron a formar parte de Dragados Industrial.

Posteriormente, en el año 2003 el Grupo ACS toma el control del Grupo Dragados, incorporando a MASA en el conjunto de empresas encuadradas en el Área de Servicios Industriales.

En agosto de 2017 MASA adquiere las Unidades Productivas de la División Industrial de Imtech, con lo que consigue definitivamente una total presencia en todos los núcleos industriales de la península

Misión:

“Mantenimiento y Montajes Industriales SA. Es una empresa dedicada al diseño, fabricación y montaje de estructura metálicas, mantenimiento industrial, electromecánico, suministro de personal calificado. Nos basamos en nuestra experiencia y talento humano para desarrollar con eficiencia y profesionalismo todo tipo de proyectos en cualquier lugar del territorio nacional, garantizando calidad, seguridad y cumplimiento, para satisfacción de nuestros clientes en diferentes países.”

Visión:

“Queremos orientarnos hacia la consolidación como empresa de Gestión de Servicios de Mantenimiento Integral, asumiendo el máximo nivel de responsabilidad en la organización y ejecución de los servicios contratados, fomentando las relaciones a largo plazo con nuestros clientes y estableciendo objetivos comunes con ellos.

Nos proponemos conseguir una organización en continuo crecimiento técnico, económico y geográfico, que proporcione la seguridad de un buen servicio a nuestros clientes, rendimientos adecuados a nuestros accionistas, seguridad y prestigio profesional a nuestros empleados”

Por otro lado, los valores de la entidad se presentan a continuación:

- **Excelencia:** Se caracteriza por ser descentralizada y cercana a los clientes, que fomenta la iniciativa de los empleados y promueve la excelencia en la realización de sus servicios.
- **Compromiso:** Se basa en el compromiso personal de todos sus empleados y el esfuerzo por cumplir con las expectativas de sus clientes.
- **Seguridad:** Para el correcto desempeño es prioritario la prevención de riesgos inherentes a la actividad realizada y a la preservación del medio ambiente.
- **Integridad:** El grupo ACS exige criterios de desarrollo sostenible y los estándares de integridad a todas sus empresas.

Dado la experiencia MASA participa en toda la cadena de actividades de la vida de instalaciones e infraestructuras, desde la consultoría y diseño, instalación, puesta en marcha, mantenimiento y gestión.

A continuación, una breve descripción de cada uno de los servicios que la empresa ofrece.

- **MANTENIMIENTO INDUSTRIAL:** Especializados en la Gestión de Contratos de Mantenimiento Industrial en todas sus especialidades, con amplia experiencia en todo tipo de sectores de actividad.
- **MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS E INFRAESTRUCTURAS:** Realizan el Mantenimiento de Edificios e Infraestructuras elaborando Planes de

Mantenimiento, Proyectos de Reformas, así como Estudios de Eficiencia y Ahorro Energético.

- **PROYECTOS SINGULARES:** Dispone de amplia experiencia en el montaje de instalaciones industriales en múltiples de sectores.

Razón Social: MANTENIMIENTO Y MONTAJES INDUSTRIALES SA

Ruc: 20505810121

Domicilio Fiscal: Calle General Recavarren 111 – Oficina 505 – Miraflores - Teléfono: 763-5934

Actividad Económica: 9609 – Otras actividades de Servicios Personales

Organigrama:

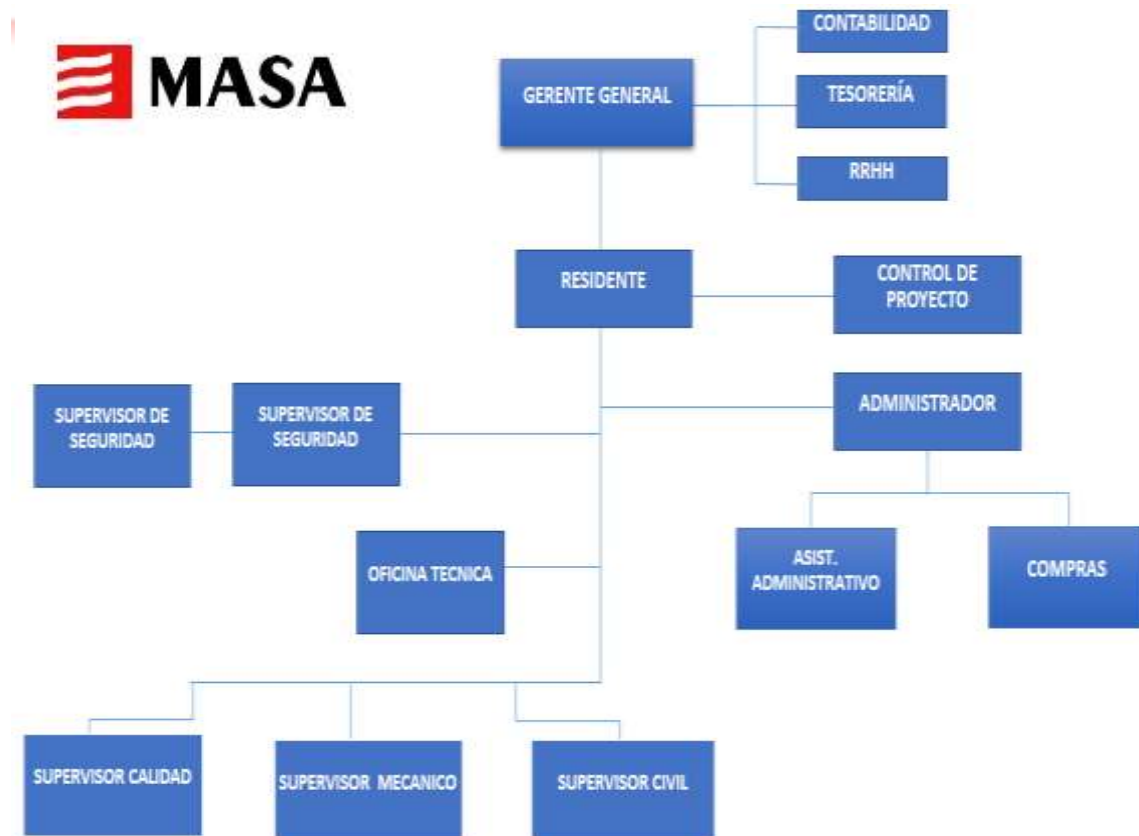


Figura 1. Organigrama de la Empresa
Fuente: Empresa Mantenimiento y Montajes Industriales SA.
Elaboración: Propia

Principales clientes:



TERMINALES
DEL PERÚ



Principales Obras en Perú:



“Habilitación y Montaje de de Dos (2) Tanques de 60MB c/u para almacenamiento de gasolinas”



“Habilitación y Montaje de de Dos (2) Tanques de 160MB c/u para almacenamiento de crudo en Refinería Conchán”



“Habilitación de línea de despacho de Tk1A”

La investigadora inicia el vínculo laboral de manera dependiente con la Empresa Mantenimiento y Montajes Industriales en septiembre del 2019 en el puesto de Auxiliar Contable, teniendo como funciones principales el registro de compras y ventas en el sistema de la matriz de España “ERP Navision”, análisis de cuentas por cobrar y por pagar,

elaboración de conciliaciones bancarias, encargada de pago a proveedores en el área de tesorería y pago de detracciones. Además de ser la responsable de Recursos Humanos también tenía como función la elaboración de planillas para pago a personal, control documentario de boletas de pago, control récord de vacaciones y horas extras. Al cabo de un año es contratada de manera indefinida como Asistente Contable y Administrativa, cargo dónde asume las funciones de Administradora de Obra, dónde cumple funciones dentro del proyecto como control de cartas fianzas, elaboración valorizaciones y/o descuentos a subcontratistas, control de gastos de caja chica, evaluación de proveedores y control de consumo de combustible.

En ese sentido, dado la experiencia ganada desde que inicio del vinculo laboral, la investigadora pudo notar las deficiencias que tenia la empresa en relación al control interno de las compras y las cuentas por pagar.

Por tal motivo, el presente trabajo pudo mejorar de una manera eficiente el control interno en las cuentas por pagar, ajustándose a las políticas, procedimientos y estrategias que tiene la entidad.

Se realizó un diagnóstico de los puntos críticos que mantenía el área de cuentas por pagar, permitiéndoles implementar políticas de control y de mejora continua.

Este trabajo de suficiencia profesional permitió demostrar lo necesario y beneficioso que es implementar un control interno en el área de cuentas por pagar para la empresa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta el marco teórico que argumentan y dan soporte a esta investigación de suficiencia profesional. Es necesario mencionar que, este conjunto de bases teóricas son conocimientos aprendidos a lo largo de la vida universitaria y que se sirvieron para un óptimo desenvolvimiento en el ámbito laboral.

Actualmente el entorno económico es más competitivo, las organizaciones necesitan suministrarse de información que pueden ser cuantitativa y cualitativa de las diferentes áreas que maneja, para la mejor toma de decisiones y el logro de los objetivos empresariales. Es ahí, donde las entidades implementan sistemas de controles organizacionales, ya que el correcto funcionamiento de estas, fortalece la estructura empresarial.

El control interno es un conjunto de planes, métodos y procedimientos que una entidad implementa, en ese sentido Paredes (2014), menciona que tiene la finalidad de minimizar, gestionar los riesgos y verificar el cumplimiento de las políticas empresariales, de acuerdo con las metas y objetivos que se han propuesto. Asimismo, Arens, Elder y Beasley (2007), mencionan que un sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos que son estructurados para dar un soporte y seguimiento a la gestión de las empresas con el fin de lograr los objetivos. Por otro lado, Lozano y Tenorio (2015), comentan que el control interno es un medio para un fin, pero no solo basándose en políticas y procesos, sino que también de personas en cada nivel de una organización, ya que es necesario para optimizar el uso de los recursos y evitar fraudes o conductas corruptivas. Además, la NIA 400 establece que el control interno significa todas las políticas y procesos que adopta la gerencia para el logro de los objetivos, extendiéndose más allá de las funciones del sistema contable.

En una idea similar el COSO – 2013, lo define como un proceso que es llevado por la dirección y el resto de personal de la compañía y está diseñado para dar seguridad razonable a los objetivos de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones.

En algo parecido la Contraloría General de la República del Perú (2014), lo define como, “un proceso integral efectuado por el titular, funcionario y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad”.

En este orden de ideas, se puede definir al control interno como el conjunto de medidas coordinadas por las distintas áreas de una empresa, con el fin de salvaguardar los bienes, minimizar los riesgos, verificar la razonabilidad y veracidad de la información contable y orientar a las personas a cumplir con los objetivos y metas de la organización.

Por lo general, la gerencia cuenta con tres objetivos amplios para el diseño de un sistema de control interno efectivo:

- **Confiabilidad de los informes Financieros:** La gerencia es responsable de la preparación de los EE.FF. para los distintos usuarios de esta, por este motivo, tiene la responsabilidad que estos generen confianza, sea imparcial y razonable, con el objetivo de no perjudicar el análisis para la toma de decisiones en base a estos. (Arens, Elder y Beasley, 2007).
- **Eficiencia y eficacia de las operaciones:** Esta muy relacionada con el cumplimiento de los objetivos, metas de desempeño y cuidado de los recursos, verificando la correcta operatividad de la empresa. (Vizcarra, 2007)
- **Acatamiento de las leyes y regulaciones:** Esta vinculada con las leyes y regulaciones que afectan a la firma, ya sean contables, tributarias, laborales, ambientales, etc.

En este sentido, según Aldave (2017), el control interno tiene como objetivo hacer que la compañía marche de la mejor manera cumpliendo con los objetivos y estrategias planteados, además del acatamiento de las normas legales a esta, mediante un monitoreo continuo, reflejándose en la información financiera presentada por la gerencia.

A continuación, se presenta una estructura del proceso de control interno:

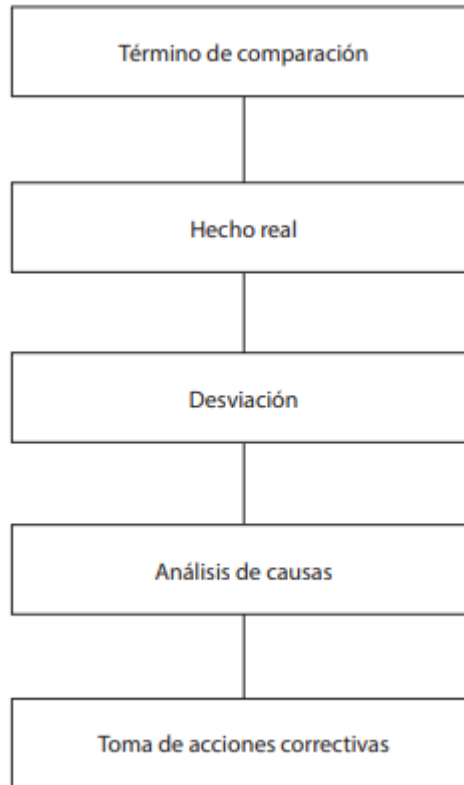


Figura 2. ESTRUCTURA DEL PROCESO DE CONTROL
Fuente: Paredes, 2014. Auditoría I

Como se aprecia en la figura 1, una estructura de proceso de control básico, consta de un término de comparación, que podría ser un presupuesto, un programa, algunas metas, estrategias, etc. Seguido de la verificación de los hechos reales, el cual se compara con el término de comparación. Tercero, identificar las desviaciones. Cuarto, es analizar el motivo de las desviaciones o las causas por las que se produjeron. Por último, la toma de decisiones frente a los hallazgos, con la finalidad de corregir las desviaciones.

Por otro lado, es necesario mencionar que las responsabilidades del auditor y la gerencia, son diferentes. En este sentido, según Arens et al. (2007), la gerencia tiene la responsabilidad de establecer, controlar y monitorear los sistemas de control interno, en cambio, el auditor es responsable de entender y comprobar el cumplimiento de este sistema.

Asimismo, estos sistemas de control interno deben proporcionar una seguridad razonable, pero no absoluta, es así que, estos controles nunca se deben considerar totalmente eficaces, sino más bien, buscar la mejora continua.

Una de las metodologías más utilizadas en la actualidad para evaluar los sistemas de control interno es el modelo COSO, que tuvo su origen en Los Estados Unidos en el año 1992, y que en su creación participaron profesionales relacionados con las finanzas, representantes de organizaciones profesionales de contadores y de auditores internos, que buscaban el mejoramiento del control interno y un mejor gobierno corporativo. (Vizcarra, 2007)

En términos generales, un buen sistema de control interno permite detectar oportunamente las desviaciones significativas y promueve la eficiencia de las operaciones.

El informe COSO, consta de las siguientes componentes:

- **Ambientes de control:** Es un conjunto de normas, procesos, habilidad y estructuras que son la base para el desarrollo del control interno y tiene una importancia significativa en los otros componentes. En esta idea Posada (2014), citado por Alvare (2017), menciona que son un conjunto de pautas y valores propuesta por la entidad y ejecutadas por los colaboradores de las diferentes áreas.
- **Evaluación de riesgos:** Cada organización se enfrenta a un ambiente de incertidumbre y riesgo, que pueden ser internos y externos. La evaluación de riesgos esta relacionada con los objetivos y estrategias propuestos por la administración, donde se deben identificar, analizar y medir para poder ser manejados y minimizarlos de acuerdo al nivel de tolerancia. El riesgo es definido como la probabilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente a la obtención de las metas.
- **Actividades de control:** Son políticas y procesos que permiten garantizar que se implementen las acciones necesarias para abordar los riesgos que entraña en cumplimiento de los objetivos de la entidad y están presentes en todos los niveles de

la organización. (Vizcarra, 2007). En este sentido, según Rodríguez (2018), sirven para minimizar los riesgos identificados en la evaluación, en base a las metas propuestas.

- **Información y comunicación:** La información es necesaria para que la gerencia pueda cumplir con sus responsabilidades. Esta información puede ser operacional, financiera y suplementaria que permitirán el cumplimiento de los objetivos. Por el lado de la comunicación, consiste en proveer un entendimiento de la información a través de toda la empresa. Esto permitirá que los colaboradores reciban un mensaje claro de las decisiones adoptadas por la dirección y que deben ser cumplidas rigurosamente.
- **Monitoreo:** Los sistemas de control interno deben ser continuamente evaluados y controlados, en búsqueda de la mejoría con el paso del tiempo, dado los constantes cambios empresariales. En esta idea, Vizcarra (2017), menciona que “comprende un proceso de evaluación de la calidad del sistema simultáneo a su actuación”.



Figura 3. Cubo COSO 2013
Fuente: COSO (2013)

La figura 2, muestra cómo se interrelacionan los componentes del COSO. Esta relación es dinámica y directa; la evaluación del riesgo no solo influye en las actividades de control, sino también en la información y comunicación. Cada componente corta longitudinalmente cada

categoría de los objetivos de forma directa hacia los componentes de control interno. Esto permitirá a los auditores externos el tipo de pruebas de auditoría y la oportunidad de ejecutarlas.

En esta metodología se destaca la administración del riesgo, según Montilla, Montes y Mejía, (2007), es un proceso esquematizado, consistente y continuo, que en su administración busca identificar, evaluar y medir posibles amenazas que afecten el rendimiento de la empresa o afecten sus presupuestos.

Algunas de las áreas más delicadas en la implementación de un sistema de control interno, es el área compras y tesorería, ya que en estas se decide las adquisiciones, el proceso de pagos y la gestión de cuentas por pagar, que deben estar acorde a las políticas de la entidad.

La gestión de las compras tiene como fin la adquisición de bienes y servicios en coordinación con los requerimientos de las distintas áreas. Esta gestión tiene 2 efectos contables; el primero es el registro por la compra de algún activo o de algún gasto, el segundo tiene que ver con la fuente de financiamiento que permitió esta operación y corresponde con la contabilización de una deuda con los proveedores. En ese sentido Rangel (2011), citado por Aldave (2017), menciona que contablemente se registra un cargo a una partida de compras y se abona a una de pasivos y que es de costumbre que esto se gestione mediante la emisión de ordenes de compras. Los documentos que normalmente dan soporte al proceso de compras son las órdenes de compra, el reporte de recepción y la factura del proveedor.

En relación con las cuentas por pagar, según Vizcarra (2007), son producto de las deudas contraídas por compras o servicios necesarios para el desarrollo de actividades de las empresas.

Las mismas que deben ser controladas para una mejor base para la toma de decisiones, analizando:

- Los saldos más importantes

- El correcto registro, posean saldo deudor
- Recojan movimientos importantes
- Saldo cero

Los pasivos por la compra de bienes deben estar a su valor nominal, los intereses que duren más de un año en el balance como gastos a distribuir en varios ejercicios.

En este sentido las cuentas por pagar son obligaciones financieras que una entidad tiene frente a terceros, que pueden ser de corto o largo plazo y que encajan en la definición de pasivos, ya que la empresa para cancelar estos tendrá que desprenderse de recursos. (Carrillo, 2017).

Las cuentas por pagar pueden clasificarse como corrientes y no corrientes. Para poder identificar esto la NIC 1 en su párrafo 69 menciona que un pasivo será corriente, cuando satisfaga lo siguiente:

- Se espere liquidar en el ciclo normal de la explotación de la entidad;
- Se mantenga fundamentalmente para negociación:
- Deba liquidarse dentro del periodo de doce meses desde la fecha de
- balance; o
- La entidad no tenga el derecho incondicional para aplazar la cancelación del pasivo durante, al menos, los doce meses siguientes a la fecha de balance.

Todas aquellas cuentas por pagar que no encajen en estos supuestos se las calificará como no corrientes.

En otras palabras, lo fundamental para poder identificar la clasificación de las cuentas por pagar es el tiempo y precisar lo que significa el ciclo normal de explotación, que no necesariamente para todas las entidades será 1 año. Por tal motivo, la NIC 1, en su párrafo 68 define el ciclo normal como, “el periodo comprendido entre la adquisición de los activos que

entran en el proceso productivo, y su realización en efectivo o equivalentes al efectivo. Cuando este no sea claramente identificable, se supondrá que su duración es de doce meses”.

Por otro lado, la relación que tienen el control interno con la gestión de cuentas por pagar es muy importante, como lo indica Malaver (1999), para mejorar la competitividad es necesario enriquecer las estrategias empresariales y la educación gerencial. En este sentido, la adecuada planificación y evaluación de estrategias permitirán analizar el flujo de efectivo, periodo de desfase y políticas de pagos y cobros. En una idea similar, Acevedo (2017), menciona que es de gran importancia la planificación de cuentas por pagar ya que favorece tanto a entidad como a sus proveedores pudiendo negociar condiciones de pago.

Los aspectos fundamentales en el control interno de las cuentas por pagar según Vizcarra (2007) son las siguientes:

- Una adecuada segregación de funciones, con colaboradores independientes de las áreas que intervienen.
- Existe autorización para las compras.
- Existencia de un control en la recepción y validación de los bienes y servicios adquiridos (conteo y control de calidad).
- Fijación de las condiciones de pago, de acuerdo a las políticas de la entidad.
- Comprobación con una base de datos de proveedores sobre: precios, condiciones de pago, descuentos, entre otros.
- Realización de conciliaciones periódicas entre los auxiliares de proveedores y acreedores, y los saldos que se reflejan en el diario mayor al final de cada periodo.
- Corroborar la documentación que de soporte fehaciente a las compras antes pasarlo a tesorería.
- Control de vencimiento de pagos.

Todo este detalle tiene como objetivo que las compras guarden relación con la operatividad del negocio, que exista una correlación entre lo pedido, recibido y lo facturado, verificando el cumplimiento del manual de funciones y de las políticas de la empresa.

En esa misma idea, existen autores que detallan lo siguiente:

El proceso de las cuentas por pagar incluye los procedimientos contables para el registro de los pasivos, valuación de las cuentas por pagar – en caso de moneda nacional y extranjera - y el pago de las cuentas a los acreedores. El registro contable debe iniciarse con la recepción de la mercancía, para esto se cuenta con un formulario que puede llamarse aviso de recepción, en este formulario se debe indicar la descripción de la materia, las cantidades recibidas, fecha de recepción, además debe estar previsto de un espacio para las observaciones, en caso de existir alguna. (Catacora, 2008, p. 276, citado por Arévalo y Neciosup, 2017).

Asimismo, los procedimientos de control a seguir en las cuentas por pagar son:

- Separar las funciones de recepción en el almacén, de autorización del pago y de firma del cheque para su liquidación.
- Conciliar periódicamente los importes recibidos y pendientes de pago según controles contables, con los de los proveedores.
- Elaborar expedientes de pago por proveedores contentivos de cada factura, su correspondiente informe de recepción (cuando proceda) y el cheque o referencia del pago, cancelándose las facturas con el sello de “pagado”.
- Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a proveedores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido. (Arévalo y Neciosup, 2017).

En resumen, el proceso de cuentas por pagar inicia con el requerimiento de las distintas áreas, durante el proceso se van verificando el cumplimiento de las funciones por los colaboradores desde la recepción, el registro contable y el pago o cancelación de esta.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

La investigadora encontró un control interno deficiente en el área de cuentas por pagar, mediante un diagnóstico. Este proceso es correspondiente al periodo 2020.

Para comenzar solicitó una entrevista (Anexo 1) con los encargados del proceso de adquisición, verificación, registro y pago de las operaciones de compras. De esta entrevista y del análisis documental se pudo evidenciar que la encargada de hacer las adquisiciones, registro y pago es una sola persona, por lo que esta es juez y parte. Así mismo, no existía un reporte de control y seguimiento de las cuentas por pagar, llevando en algunas oportunidades a la entidad a pagar doble o en exceso.

Se observó que el área de contabilidad es la encargada de realizar prácticamente todo el proceso de gestión de cuentas por pagar, desde que llega el documento hasta su cancelación. Las cancelaciones la realizan y programan por decisión del gerente general no habiendo un manual de funciones, un reglamento de funciones ni un flujograma de procesos.

Al momento de realizar una validación documental se encontró lo siguiente:

Tabla 1. Validación de documentos

Validación de documentos administrativos					
Procesos: Cuentas por Pagar					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		N/A	SI	NO	
1.-	¿Cuentan con un manual de organización y funciones?			X	
2.-	¿Cuentan con un reglamento de organización y funciones?			X	
3.-	¿Cuentan con políticas y procedimientos internos?		X		Sí, la empresa tiene como política de pago 2 veces a la semana, y para realizar el pago, cada área debe elaborar un requerimiento, el cual es evaluado y comparado en calidad y precio entre diversos proveedores, luego se realiza la orden de compra y se procede al pago.
4.-	¿Existe un flujograma de procesos?			X	
5.-	¿Existe un control de los registros de cuentas por pagar?		X		El departamento de contabilidad analiza todos los meses las cuentas por que están pendientes de pago.
6.-	¿Se elabora un cronograma de pagos?		X		Todos los martes, jueves y cualquier día que requiera un pago urgente (los cuales son imprescindibles para la continuidad del proyecto)

Fuente: Empresa.

Elaboración: Propia.

Como se observa la entidad no cuenta con el 50% de documentos generales administrativos relacionados con la gestión de cuentas por pagar.

Así mismo se pudo evidenciar que el área de cuentas por pagar cuenta con 4 procesos en esta entidad, que son totalmente empíricos basados en la experiencia del día a día.



Figura 4. Procesos de pagos a proveedores

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

- a. Adquisiciones de bienes o servicios: Este proceso lo comparte el área de logística y de contabilidad, que por el momento lo maneja una sola persona. El área de logística se encarga de las compras relacionados con los requerimientos según el avance del proyecto y este lo solicita el ingeniero residente. Por el lado, el área de contabilidad se encarga de las compras de las áreas administrativas y de soporte, según las necesidades. Una vez confirmada las cotizaciones se procede a emitir las ordenes de compras o servicios mediante Excel.
- b. Recepción de los comprobantes de pago: Si los comprobantes de pago son físicos son entregados en las oficinas administrativas o en obra al momento de la recepción de los bienes o prestaciones de servicios, que luego son enviadas mediante courier a las oficinas. Si fueran facturas electrónicas, estas son enviadas al correo de la asistente de contabilidad y al encargado de logística, lo cual son archivadas en carpetas electrónicas dentro del aplicativo “Microsoft Teams”.

- c. Registro de la operación al sistema: Luego de la recepción de los comprobantes de pago, se procede a registrar en el sistema contable NAVISION ERP y posterior a esto se archiva en un file de compras por mes.
- d. Programación de pagos: Para el caso de los proveedores que brindan servicios de forma mensual, la asistente contable programa el pago a fin de mes. Para los casos distintos a este, se aplican las políticas acordadas entre las partes y que figuran en las ordenes de compras.

Posterior a la explicación dada por las personas vinculadas, la investigadora procedió a realizar un cuestionario de control interno de compras y cuentas por pagar a estos incluyendo a la asistente de contabilidad.

Tabla 2. Cuestionario de compras

PREGUNTAS	Respuestas		Comentarios
	N/A	Si No	
Compras			
1. Existe separación de las funciones de compra con las de:			
1.1 ¿Recepción?	X		Es recepcionado por Logística
1.2 ¿Producción y control de existencias?	X		Lo realiza Logística y encargado de almacén
1.3 ¿Caja desembolsos?		X	En caso de montos inferiores a S/ 3,000 o urgencias menores, se procede a comprar desde caja chica sin necesidad de realizar Órdenes de compra. Por otro lado, este lo dispone la asistente contable a solicitud de los jefes de área. No, ya que como se mencionó en el punto anterior, por compras menores a S/ 3,000 no se realiza.
2. ¿Se efectúa las compras únicamente en base a órdenes de compras autorizadas?		X	Sí, por montos mayores a S/3,000 es obligatorio realizar orden de compra
3. ¿Se emiten órdenes de compra para todas las adquisiciones que exceden un límite predeterminado?		X	Sí, mediante hojas de cálculo en Excel.
¿Son prenumeradas?		X	Lo elabora logística, lo revisa administración, lo aprueba gerencia y lo paga contabilidad. Pero el ingeniero tiene libertad de decisión de compras para cualquier necesidad.
4. Se ha establecido niveles de autorización para aprobar compras en función a montos pre-establecidos. (Indicar niveles y montos).		X	Sí, pedidos mayores a S/3,000 se requiere comparativos entre 3 proveedores
5. ¿Se solicitan cotizaciones a varios proveedores y se selecciona el más conveniente?		X	
¿Cómo?			
6. ¿Se controlan numéricamente las órdenes de compra en las secciones de:			
6.1 ¿Compras?		X	Se controlan mediante carpetas
6.2 ¿Contabilidad?		X	Se archiva un documento correlativo generado por NAVISION ERP

6.3 ¿Almacenes?	X	
7. Revisa periódicamente alguna persona ajena a la sección Compras los precios de compra?	X	
¿Quién?		Nadie
8. ¿Se rota periódicamente al Jefe del Departamento de Compras?	X	Actualmente la asistente de contabilidad se encarga del proceso de compras y su contabilización.
9. Indique la ruta que siguen las copias de las órdenes de compra.		Se envía a contabilidad para pago y se archiva en files.

Fuente: Empresa.

Elaboración: Propia.

Según el cuestionario de compras, no existen mecanismos de control de las adquisiciones de bienes o servicios, los egresos de caja chica son ejecutados por la asistente de contabilidad y su vez esta lo registra en el sistema. Por otro lado, existe un alto riesgo de error de digitación en el correlativo de las ordenes de compras, ya que se realizan mediante Excel y sin una supervisión, así mismo, no hay un personal que valide los precios de las cotizaciones y la elección del proveedor.

Ahora se presente el cuestionario relacionado con la recepción:

Tabla 3. Cuestionario de Recepción

PREGUNTAS	Respuestas		Comentarios
	N/A	Si No	
Recepción			
10. Están las funciones de recepción separadas de:			
10.1 Expedición de orden de compra.	X		Las ordenes de compra la emiten la asistente de contabilidad y a veces apoya una persona de logística. La recepción la realizan los subordinados de los jefes de áreas.
10.2 ¿Contabilidad?	X		La asistente contable no realiza validaciones de ingresos de bienes o prestaciones de servicio.
11. ¿Se prepara en esta sección una constancia de recepción? (en caso de no elaborarse, describir cómo se deja constancia de lo recepcionado).		X	No existe un formato de recepción o alguna guía de ingreso.
12. Al recibir los productos:			
12.1 Efectúa un recuento físico.	X		Lo realizan los operarios y el almacenero. Pero no se realizan tomas de inventarios
12.2 Se realiza control de calidad.	X		Lo verifica el ingeniero de calidad.
13. ¿Se informa oportunamente sobre las deficiencias de calidad de los materiales adquiridos?		X	Sí, el encargado de esto es el ingeniero de calidad.
13.1 ¿A quién se informa?			Al jefe de área y al proveedor para buscar una solución

Fuente: Empresa.

Elaboración: Propia.

Por lo descrito en la tabla 3, la entidad no verifica si verdaderamente ha ingresado los materiales al almacén, ya que no existe alguna documentación que respalde este proceso, por lo que la empresa esta presta a sufrir malversaciones y/o hurtos.

Tabla 4. Cuestionario de Cuentas por Pagar

PREGUNTAS	Respuestas			Comentarios
	N/A	Si	No	
Cuentas por pagar				
14. Recibe Contabilidad copias de:				
14.1 Informe de Recepción.			X	No, ya que actualmente ese proceso no existe en la entidad
14.2 Órdenes de compra.		X		Si, lo recibe por correo adjuntado con las facturas
15. Se revisan las facturas del proveedor con:				
15.1 Órdenes de compra.		X		Si, se validan los montos
15.2 Informe de recepción.			X	No, ya que no existen
15.3 Sus cálculos aritméticos.		X		Se realizan cruces de montos con Excel y que estos no difieran con los presentados en la factura
15.4 En caso haya facturas electrónicas, ¿se verifica su autenticidad?			X	No se realiza esto, ya que no existía conocimiento de que esto se debe realizar
15.5 ¿Se verifica los requisitos sustanciales y formales de acuerdo a la normativa tributaria?			X	No se realiza este proceso
16 ¿Se deja constancia de estas verificaciones en todos los documentos?			X	No hay files de estos documentos
17 Son las facturas aprobadas para su pago por un funcionario responsable.		X		Las aprueba gerencia y lo prepara el área contable
17.1 ¿Quién lo hace?				El gerente general realiza esto
18 Se prepara periódicamente un listado de saldos de cuentas por pagar.			X	Solo se realiza un cuadro mensual, al momento de hacer el cierre contable de mes
19 Se concilian mensualmente los mayores auxiliares de la cuenta proveedores con el Mayor General?		X		Si se concilian, al momento de hacer el cierre mensual y tener el saldo real
20 ¿Se investiga las diferencias resultantes de estas conciliaciones?		X		Si
20.1 ¿Quién lo realiza?				Contabilidad

Fuente: Empresa.

Elaboración: Propia

El principal problema encontrado en la tabla 4, es que, la entidad no realiza validaciones de acuerdo con la normativa tributaria ni tampoco verifica la autenticidad de la factura electrónica y no almacena los archivos “XML”, que son necesarios para la utilización y cuidado del crédito fiscal. Por otro lado, no existe un control semanal de las cuentas por pagar, por lo que, en algunas ocasiones, según lo expresado por el área contable, ha habido duplicidad de pagos o pagos no realizados.

Ahora se presenta el cuestionario del área de pagos:

Tabla 5. Cuestionario de Pagos

PREGUNTAS	Respuestas			Comentarios
	N/A	Si	No	
Pagos				
21 Las órdenes de pago son aprobadas previo al giro de cheques. 21.1 ¿Quién lo aprueba?		X		Si son aprobados, pero no se usan cheques, sólo transferencias. El gerente general
22. Está prohibido el giro de cheques al portador.	X			-
23. Los cheques son firmados por lo menos por dos funcionarios.	X			-

Fuente: Empresa.

Elaboración: Propia

Según la tabla 5, la entidad no realiza la emisión de cheques; todos los pagos son realizados mediante transferencias a cuentas propias de los beneficiarios, por lo que cumple con las leyes de bancarización. Así mismo, este proceso consta de dos firmas, las cuales las realiza en la asistente de contabilidad y la segunda el gerente general. Todo esto es en completa coordinación de ambos y las autoriza el gerente general.

Antes de la implementación del proceso de mejora del control interno en el área de cuentas por pagar se realizó una hoja de deficiencias que se detalla a continuación:

Tabla 6. HOJA DE DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO

Ref P/T	Deficiencias	Grado		Recomendaciones
		May	Men	
P-1.3	Existe separación de las funciones de compra con las de: ¿Caja desembolsos?	X		Se debe separar las funciones que tiene la asistente contable, ya que existe el riesgo de errores y/o posibles pérdidas en perjuicio de la empresa. Debe haber una persona encargada de manejar y arquear la caja chica y otra que lo ingresa al sistema.
P-2	¿Se efectúa las compras únicamente en base a órdenes de compras autorizadas?	X		Se recomienda que a pesar de ser montos pequeños se emitan órdenes de compra resumidos y detallando sus centros de costos, para tener un control de estas erogaciones.
P-4	Se ha establecido niveles de autorización para aprobar compras en función a montos preestablecidos. (Indicar niveles y montos).	X		Se debe establecer un límite de compras de libre disposición de los proyectos. Esta medición se debe definir a través de indicadores financieros y/o de gestión.

Ref P/T	Deficiencias	Grado		Recomendaciones
		May	Men	
P-7	¿Revisa periódicamente alguna persona ajena a la sección Compras los precios de compra?	X		Se recomienda que trimestralmente se revisen las órdenes de compra o servicios contra las cotizaciones y requerimiento que se solicitaron y que estén relacionados con estos; para verificar cuales fueron los motivos por los que se escogieron a estos proveedores, ya sea cualitativa o cuantitativa.
P-11	¿Se prepara en esta sección una constancia de recepción? (en caso de no elaborarse, describir cómo se deja constancia de lo recepcionado).	X		Se recomienda elaborar un formato correlativo, para verificar y controlar el ingreso de las existencias en los distintos proyectos.
P-14.1	Recibe Contabilidad copias de: Informe de Recepción.	X		Logística debe elaborar un informe de la recepción de los inventarios, detallando entre otras cosas, la fecha de ingreso, el estado de los materiales, etc.
P-15.1	En caso haya facturas electrónicas, ¿se verifica su autenticidad?	X		Se debe capacitar al personal contable, para que tenga las herramientas técnicas y de conocimiento, en relación con las facturas electrónicas y su validación.
P-15.5	¿Se verifica los requisitos sustanciales y formales de acuerdo con la normativa tributaria?	X		Se debe capacitar al personal contable en materia tributaria. Además, se debe establecer procesos e informes para que se pueda cumplir con esta verificación.
P-18	Se prepara periódicamente un listado de saldos de cuentas por pagar.	X		Se recomienda elaborar una lista de facturas por pagar, ordenándolo de acuerdo con su fecha de vencimiento. Esto será de utilidad para el responsable de pagos y pueda cumplir con las políticas de la entidad.

Fuente: Empresa.
Elaboración: Propia

A continuación, se presenta la implementación de la propuesta de mejora del control interno en el área de cuentas por pagar. Este proceso se realizó en los meses de enero 2021 a marzo 2021 y se basó en 4 etapas:

- Realizar un diagnóstico de lo que sucedía anteriormente
- Presentar la propuesta de mejora hacia la gerencia
- Asignar el equipo de trabajo involucrado
- Implementación

El diagnóstico fue descrito anteriormente, por lo que se presenta la propuesta de mejora. Esta propuesta incluye la elaboración del manual de funciones de los puestos relacionados con el área, flujograma de procesos, perfiles para el puesto y el reglamento de funciones.

Por otro lado, el equipo responsable estará compuesto de la investigadora, quien es la persona que diseñó el proceso de implementación, además de su ejecución y la supervisión constante de la gerencia de la empresa.

La propuesta de mejora será necesario la creación de 2 puestos de trabajo adicional, que es de un asistente de finanzas y un coordinador de compras. En este orden de ideas se presenta a continuación el manual de funciones del asistente de cuentas por pagar, el asistente de finanzas y el encargado de logística y compras.

Tabla 7. Manual de Funciones - Analista de cuentas por pagar (AP)

MANUAL DE FUNCIONES
Estructura: Analista de Cuentas por Pagar
Información básica
Cargo: Analista de Cuentas por Pagar Jefe Inmediato: Contador General
Naturaleza del Cargo: Responsable de mantener una cordial relación con los proveedores. Así mismo, con capacidad para trabajar en equipo. Es responsable del cumplimiento de las políticas de pago y el control de estas.
Perfil:
<ul style="list-style-type: none"> * Buena capacidad comunicativa * Capacidad de análisis y observación * Capacidad resolutive de problemas * Formación contable * Conocimientos de MS Office * Conocimientos de normativa tributaria (IGV e I. Renta)
Funciones:
<ul style="list-style-type: none"> * Analizar las operaciones relacionadas con las adquisiciones de la empresa * Analizar la naturaleza de las operaciones para su registro * Analizar el cumplimiento de la normativa contable y tributaria * Gestión y control documental * Validar el registro de compras * Análisis y control de las cuentas por pagar

Fuente: Empresa.
Elaboración: Propia

Como se presenta en la tabla 7, para este puesto es necesario que la persona tenga una formación contable y conocimientos de las normativas contables y tributarias, ya que pertenecerá al área de contabilidad. Además, tendrá la responsabilidad de custodiar los documentos y llevar un control físico y virtual de estos.

Tabla 8. Manual de funciones del asistente de finanzas

MANUAL DE FUNCIONES
Estructura: Asistente de finanzas
Información básica
Cargo: Analista de Cuentas por Pagar Jefe Inmediato: Contador General
Naturaleza del Cargo: Responsable del manejo del efectivo y sus equivalentes. Así mismo responsable de controlar la liquidez de la empresa. Además, será responsable de realizar los pagos y llevar un seguimiento a los movimientos bancarios.
Perfil:
<ul style="list-style-type: none"> * Buena capacidad comunicativa * Conocimiento de cobranzas * Capacidad de análisis y observación * Capacidad resolutive de problemas * Formación contable, administrativa o financiera * Conocimientos de MS Office * Buen manejo de plataformas bancarias * Conocimiento de medios de financiamiento
Funciones:
<ul style="list-style-type: none"> * Realizar flujos de caja semanales * Llevar un control de las cuentas por cobrar y pagar * Controlar las rendiciones * Realizar o validar los arqueos de caja de las operaciones * Realizar conciliaciones bancarias

Fuente: Empresa.
Elaboración: Propia

Para el puesto mencionado en la tabla 8, es necesario que la persona tenga un buen dominio de las plataformas bancarias, así mismo una capacidad de análisis para controlar los flujos de efectivo.

Tabla 9. Manual de funciones del encargado de logística y compras

MANUAL DE FUNCIONES
Estructura: Coordinador de compras
Información básica
Cargo: Encargado de compras operativas Jefe Inmediato: Gerente de Operaciones
Naturaleza del Cargo: Satisfacer las necesidades del cliente interno, dando atención a los requerimientos de los encargados de área, cumpliendo con las especificaciones de calidad, modo, tiempo y lugar en el que se requiere el servicio. Así mismo, mantener una buena relación con los proveedores.
Perfil:
<ul style="list-style-type: none"> * Buena capacidad comunicativa * Conocimiento de cobranzas * Capacidad de análisis y observación * Capacidad resolutive de problemas * Formación contable, administrativa, ingeniería o técnico en logística * Conocimientos de MS Office * Conocimiento de control de inventarios y compras
Funciones:
<ul style="list-style-type: none"> * Proporcionar la información requerida al Área de Logística. * Verificar el normal y oportuno suministro de bienes y servicios para la realización de las actividades productivas, comerciales de la empresa. * Proveer en forma oportuna, con la adecuada calidad y el menor costo. * Emitir y controlar las órdenes de compra y de servicios.

Fuente: Empresa.

Elaboración: Propia

Como se aprecia en la tabla 9, lo primordial en este puesto es el buen trato y relación que se pueda tener con los proveedores, así mismo debe ser ordenado y muy minucioso.

A continuación, se presenta el flujograma propuesto por la investigadora,

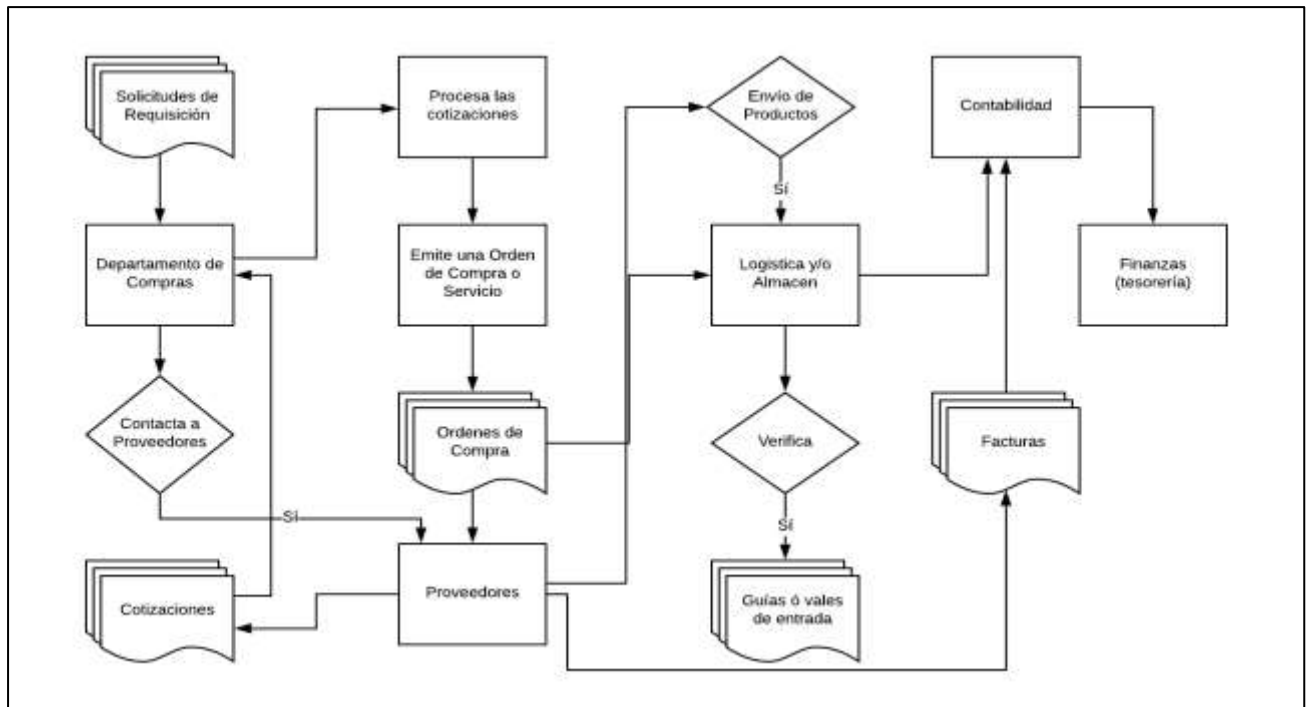


Figura 5. Flujograma de procesos

Fuente: Empresa.

Elaboración: Propia

En el presente flujograma se presenta un área de compras, que estará a cargo de personal de compras, bajo la supervisión del gerente de operaciones. Los requerimientos lo realizarán los distintos gerentes de proyectos. Por otro lado, las compras por requerimientos administrativos o de ventas, lo realizarán directamente con un asistente contable, distinto al analista de cuentas por pagar. Así mismo, el área de finanzas (tesorería), estará bajo la supervisión del contador general y será el área encargada de realizar los pagos de cualquier índole, cumpliendo con las políticas de la empresa bajo su responsabilidad.

Después de establecer el manual de funciones y el flujograma de procesos, se procedió a detallar la codificación de los archivadores que servirán, para llevar un control documentario de las operaciones que tendrán las personas de los puestos mencionados.

Tabla 10. Codificación de archivadores

Código	Descripción	Área	Color
COMCOT0121	COTIZACIONES Y EXPEDIENTE	COMPRAS	ROJO

FINBKS0121	MOV BANCARIOS SOLES - BCP	FINANZAS	NEGRO
FINBKD0121	MOV BANCARIOS DOLARES - BCP	FINANZAS	NEGRO
FINCAJ0121	ARQUEO DE CAJA	FINANZAS	BLANCO
CONCOM0121	REGISTRO DE COMPRAS POR MES	CONTABILIDAD	AMARILLO
CONCOT0121	COTIZACIONES Y EXPEDIENTE	CONTABILIDAD	CELESTE

Fuente: Empresa.
Elaboración: Propia

Las primeras 3 letras detallan el departamento al que pertenecen, las siguientes 3 muestran el tipo de operación y los últimos cuatro reflejan el mes y año. Además, serán separados por colores.

Ahora se detallarán las actividades a realizar en base al flujograma y a la implementación de controles en la gestión de cuentas por pagar:

Tabla 11. Actividades y acciones de Control

Área	Actividad	Descripción	Controles
Compras	Recepción de las solicitudes de compras	El encargado de compras recepcionará las solicitudes de requerimientos de las diferentes áreas o proyectos, con la excepción del área de soporte (contabilidad, administración, gerencia, etc).	Crear una carpeta virtual por cada proyecto, área, centro de costo y el mes en el cual se recibió. Esta debe estar compartida con el gerente de operaciones.
Compras	Contacta a proveedores	El departamento de compras será el encargado de contactar con los proveedores. Así mismo, es necesario contar con mínimo 3 cotizaciones de manera obligatoria siempre y cuando el monto exceda los 2,000 mil soles. Por otro lado, este debe llevar un control cualitativo de cada proveedor.	El contacto de los proveedores debe ser vía correo electrónico, con copia al departamento de logística y al gerente de operaciones.
Compras	Selección de proveedor	La selección del proveedor debe basarse en 3 criterios: experiencia, calidad y costo. Esta elección debe comunicarse a la Gerencia de operaciones y a la Gerencia general.	Elaborar reportes estadísticos e información sobre compras, así como la comparación de cifras y precios anteriores con los existentes. Esto ayudará a sustentar la elección del proveedor.

Área	Actividad	Descripción	Controles
Compras	Emisión de Orden de Compra	Se procede a emitir la Orden de compra o servicio y se le envía al proveedor seleccionado, con copia a logística y a contabilidad. Además, enviará a finanzas las cuentas bancarias de los proveedores colocando en asunto las órdenes de compra.	Se debe llevar un control del estado de las órdenes de compra.
Logística	Coordinación de Recepción	El área de logística coordina con el proveedor la fecha, horario y lugar de entrega de los productos solicitados.	Esta recepción debe guardar relación con las políticas de recepción de materiales, salvo alguna excepción, que debe ser sustentada por el jefe responsable.
Logística	Verificación	El encargado revisa el estado de los productos y los valida con la factura del proveedor y la Orden de compra que el departamento de compras envió. Si todos los productos son los indicados y están en perfecto estado se procede a emitir un vale de ingreso a almacén. Caso contrario, se comunica con el proveedor para subsanar los inconvenientes que hubiesen (faltantes, mal estado, sobrantes, etc.).	Llenar una ficha de observaciones, donde se detalle los motivos de devolución de materiales y/o si no se cumplió con los requisitos mínimos de calidad u otra salvedad.
Logística	Envío de información	Una vez el departamento de logística da el visto bueno, debe enviar un correo al área contable (AP), adjuntando los vales de ingreso, ingreso al sistema ERP, las Órdenes de compra, guías de remisión y las facturas del proveedor.	Mantener actualizado el Kardex físico, además de conciliar con lo presentado en el Sistema ERP. Realizar toma de inventario de forma permanente. Se recomienda que de acuerdo con la naturaleza de la empresa esta toma sea 5 días antes del cierre de mes. Solo el área contable es el responsable de custodiar las facturas de la mano del departamento de compras con su respectivo expediente. No se recepcionarán facturas sin la documentación mínima requerida y que no cumplan con las políticas y las revisiones de los documentos.
Cuentas por Pagar	Recepción de documentación y verificación	El asistente de cuentas por pagar debe verificar que el expediente operación de compra contenga: Cotizaciones, correo de selección del proveedor, visto bueno de los departamentos correspondientes, guías de remisión, vales de ingreso al almacén y que la factura física cumpla con los requisitos formales. En caso sea una factura electrónica, se debe verificar la validez de esta.	

Área	Actividad	Descripción	Controles
Cuentas por Pagar	Registro contable	El asistente de cuentas por pagar debe registrar la operación y distribuir o designar el proyecto al que está destinada la compra. Así mismo, al concluir esto, deberá sellar de forma ordenada para facilitar su archivamiento. Este sello debe contener como mínimo: el origen, número de voucher, mes, código y tasa de detracción y si es necesario su bancarización.	Las facturas se deben registrar en el mes que correspondan y aquellas que tengan algún problema se debe subsanar antes del cierre. Por otro lado, se debe realizar un reporte del Registro de Compras, donde se validen los datos, los cálculos aritméticos, si están afectos al Spot, consultar el estado del RUC del proveedor, etc.
Cuentas por Pagar	Archivamiento	Luego de verificar que el expediente de compra contenga la documentación que sustente esta y su registro. Se procederá a su archivamiento. Así mismo este se realizará de forma virtual, es decir el asistente de cuentas por pagar deberá adjuntar en la nube todos estos documentos.	El contador deberá validar que la información esté subida a la nube.
Cuentas por Pagar	Reporte de cuentas por pagar	El asistente de cuentas por pagar elaborará semanalmente un reporte de cuentas por pagar. Este reporte deberá estar ordenado desde el más antigua la más reciente. Así mismo, este deberá contener una columna donde se detalle si hubo un anticipo o pago previo. También si está afecto a detracción y la orden de compra correspondiente.	El análisis de programación de pagos se debe realizar todos los viernes, ya que el área de finanzas realizará los pagos los lunes.
Finanzas	Revisión de cuentas por pagar	El asistente de finanzas conciliará el reporte que envió el encargado de cuentas por pagar, con el sistema ERP. Una vez conciliado, buscará en su base de datos las cuentas bancarias correspondientes de los proveedores, validándolo con los correos enviados por el departamento de compras.	Verificar el vencimiento de los comprobantes de pago y que estos estén alineados con las políticas de pago. Y además colocar el código de flujo de efectivo.
Finanzas	Proceso de pago	El asistente de finanzas verifica el cumplimiento de las políticas de pagos y procederá a subirlos a las plataformas bancarias correspondientes. Una vez realizado esto, enviará un correo al gerente general para que pueda verificar y firmar estos pagos. En este correo se detallará los importes que se pagarán y estarán en copia el contador general y el asistente de cuentas por pagar.	Se debe revisar que la cuenta bancaria sea la correcta y que esté a nombre del proveedor

Área	Actividad	Descripción	Controles
Finanzas	Registro del pago	Una vez el gerente general firme los pagos, se realizará el registro de esta transacción en el sistema ERP.	El registro deberá contener el código de la operación bancaria, para poder optimizar la conciliación de estos. Además, digitar en el sistema el código del flujo de acuerdo a su actividad.
Finanzas	Archivamiento	Se adjuntará en la carpeta compartida del asistente de cuentas por pagar la constancia de pago. Además, se imprimirá, se adjuntará a las copias de la factura y se procederá a archivar en orden según el número de voucher el origen bancario.	Revisar semanalmente que en el file de pagos, todos los comprobantes tengan adjuntos su constancia de pago.

Fuente: Empresa.

Elaboración: Propia

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En la presente sección se presenta el aporte de la investigadora en favor de la empresa, quien hoy en día ocupa el cargo de asistente contable y administrativa, al estar encargada de dicho puesto puede presentar más a detalle las labores principales del cargo. La función principal del puesto mencionado es registrar en el sistema ERP Base matriz España todos los ingresos generados de forma mensual al igual que los egresos, así mismo, presentar los anexos de saldos mensuales de balance, se coordina con el departamento de logística la programación de pagos con la finalidad de no generar desfase a la empresa por pagos inesperados. Al finalizar el proceso de cierre contable se procede a la comunicación con el área encargada de contabilidad Perú para enviar los registros de compras y ventas y pueda realizar las declaraciones mensuales de Igv y renta.

La investigadora observó deficiencias en algunos procesos por eso implementó nuevas políticas relacionadas con la gestión y control de las cuentas por pagar, que harán más eficientes las programaciones y el orden de estas. También estableció un nuevo cronograma de registro de costos en el sistema para evitar realizar regularizaciones fuera de fecha como se ha venido haciendo en caso de facturas sin pago de detracción o descuadre de pago y factura por cualquier otro motivo. También creó nuevos formatos para el control de salida de dinero sin sustento tributario y formatos para llevar las rendiciones de gastos por caja chica. La investigadora analiza los egresos de la empresa y llega a la conclusión de que la empresa contaba con bastante capacidad de pago.

Antes de la implementación de la mejora del área de cuentas por pagar, los procesos que realizaban eran empíricos, no existía un manual de funciones y mucho menos un flujograma de procesos, perjudicando en cierto modo la operatividad del área. Así mismo, no había una separación de funciones, por lo que esto podría llevar a la arbitrariedad de la persona que realizaba estos procesos.

Además, se identificó que no existía un control continuo de las cuentas por pagar, lo que conlleva a pagos duplicados o pagos sin descontar los anticipos. También se notó, que existían pasivos por pagar de más de un año en la entidad debido a la falta de revisión del departamento de contabilidad.

A continuación, se presenta una serie de preguntas que se realizó al gerente general y a la contadora de manera virtual (por el tema de la pandemia). Esto se realizó en el mes de abril del año 2021, fecha posterior a la implementación.

- ¿Podría describir el proceso de control que manejaba el área de cuentas por pagar antes de la implementación del plan de mejora?

Responsable de Contabilidad: Se programaban pagos según finalización y conformidad del servicio, debido a que sólo contabilidad se encargaba de programar, dar conformidad y realizar las transferencias además de registrar las facturas y cancelarlas en el sistema, por lo que en ocasiones se cometían errores en cuanto a depósitos a proveedores.

Gerente General: El proceso que se manejaba era funcional pero no óptimo y oportuno ya que se han pagado facturas 2 veces, o no se pagaban. Los proveedores llamaban a solicitar el pago de sus pendientes, los recibos de teléfono se pagaban fuera de fecha con orden de corte de servicio y en algunos casos los alquileres se pagaban fuera de fecha.

- ¿Qué deficiencias pudo notar en el año 2020 con respecto al área de cuentas por pagar?

Responsable de Contabilidad: Las cuentas por pagar estaban mezcladas de manera contable con anticipos monetarios por lo que se dificulta bastante analizar cuáles son las pendientes de pago.,

Gerente General: Las cuentas por pagar mencionadas en el balance casi nunca coincidía con lo que estamos pendiente de pagar, era necesario realizar un análisis de cuentas para saber los documentos pendientes de pago

- ¿Qué mejoras vio después de la implementación del plan de mejora del control interno de cuentas por pagar?

Responsable de Contabilidad: Se nota que desde la implementación del plan de mejora se puede ver de manera mas entendible las cuentas pendientes de pago, los comprobantes que le corresponden y se pueden sacar más rápido los reportes del balance.

Gerente General: Se visualiza de manera automática los detalles de las cuentas por pagar y el proceso de pagos también es más eficiente, se han reducido los errores en un 80%

Proceso de Implementación

- a. **Solicitud de compra:** Según la imagen se detalla la solicitud del área mecánica al área de logística para la compra de suministros.

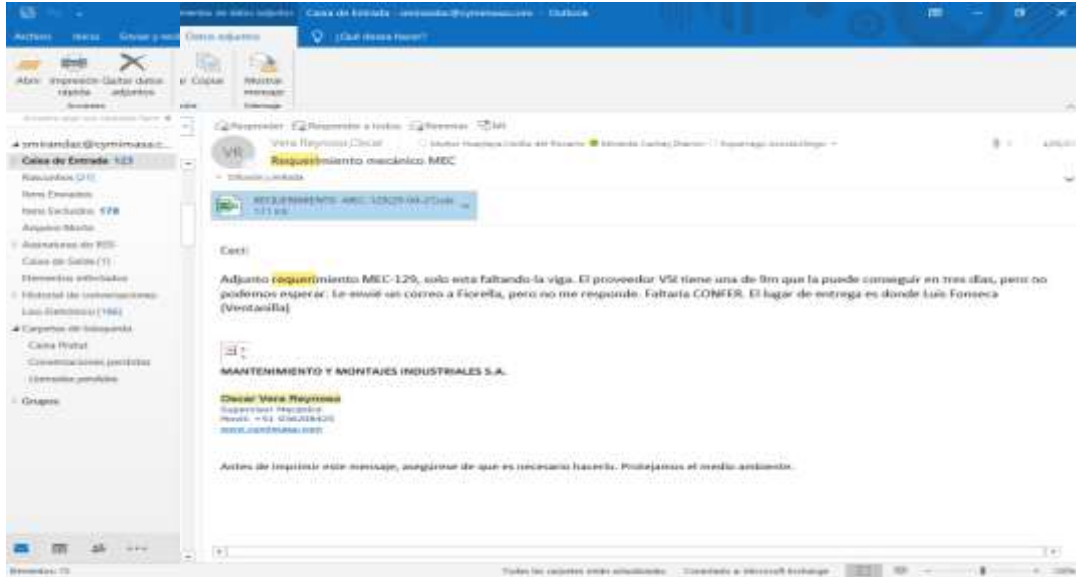


Figura 6. Solicitud de Compra

Fuente: La empresa

Elaboración: La empresa

- b. **Contacto a Proveedores:** Según la imagen se detalla la solicitud del área mecánica al área de logística para la compra de suministros.

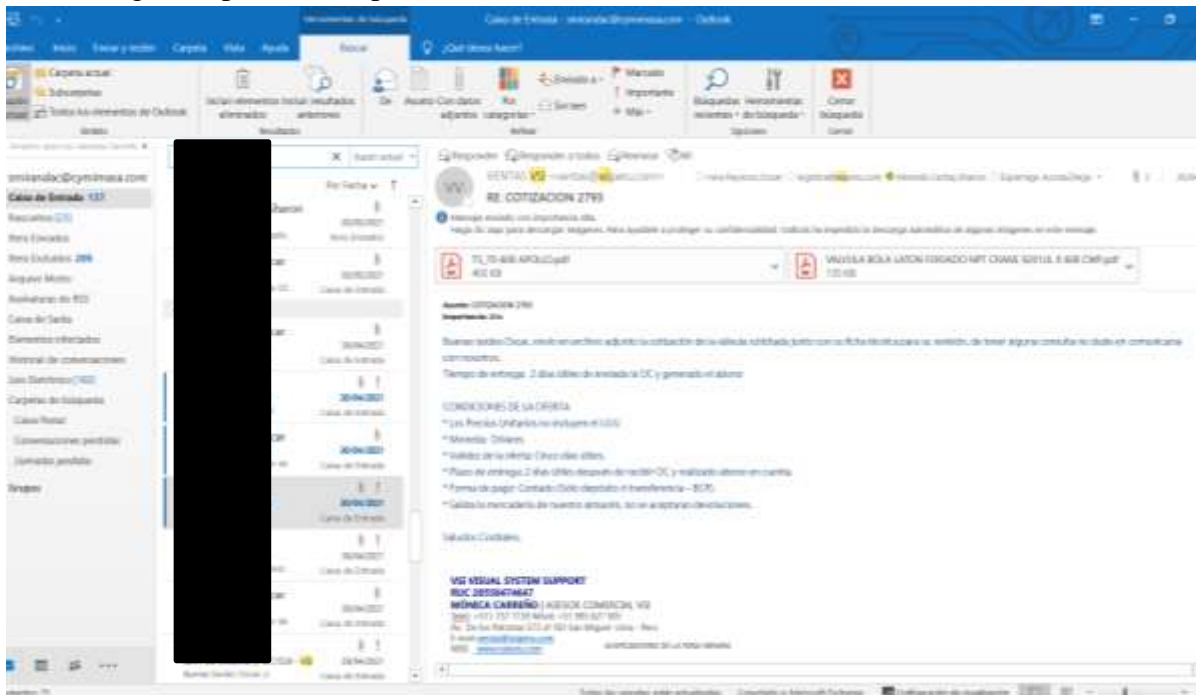


Figura 7. Contacto a proveedores

Fuente: La empresa

Elaboración: La empresa

- c. **Selección de Proveedores:** Se compara precios brindados por los proveedores en sus cotizaciones en un cuadro comparativo para escoger a la mejor opción en calidad, tiempo y precio.

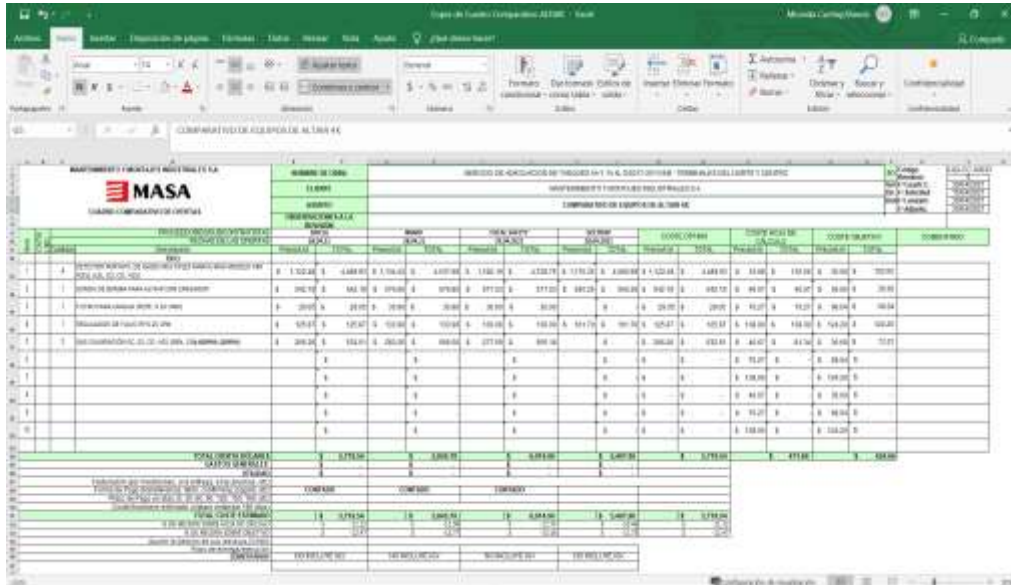


Figura 8. Selección de Proveedores

Fuente: La empresa

Elaboración: La empresa

- d. **Emisión de Orden de Compra**

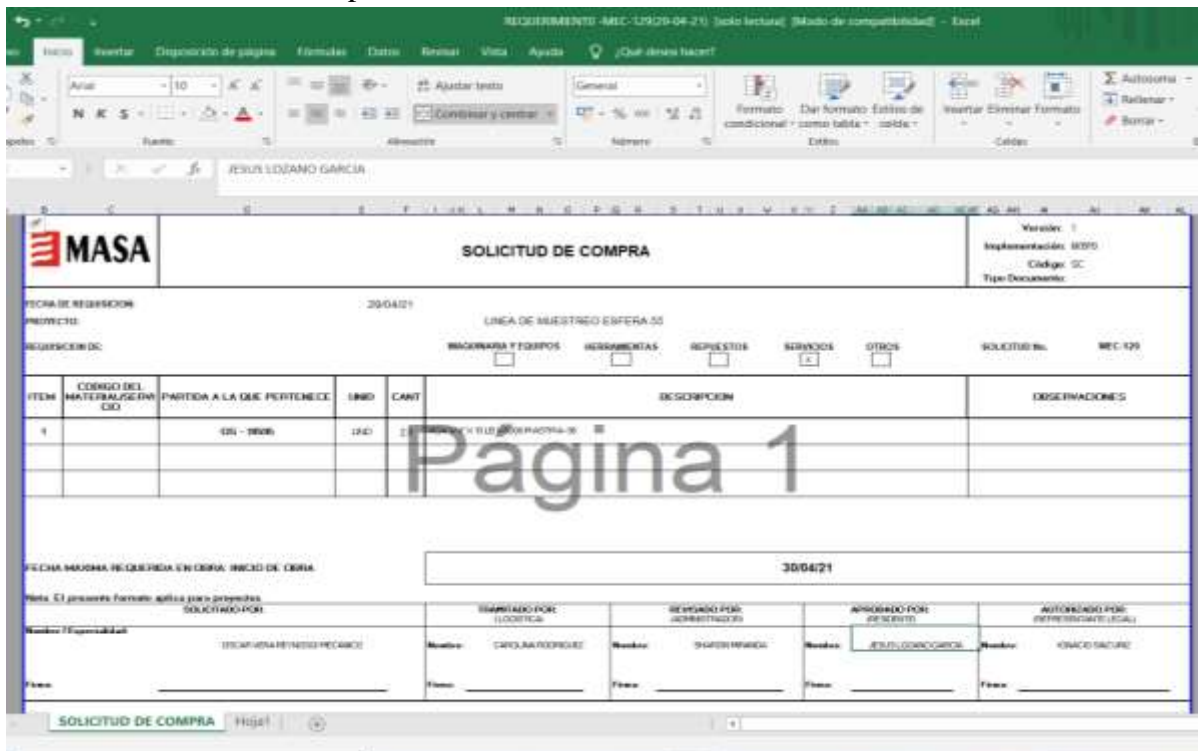


Figura 9. Formato de control de OC

Fuente: La empresa

Elaboración: La empresa

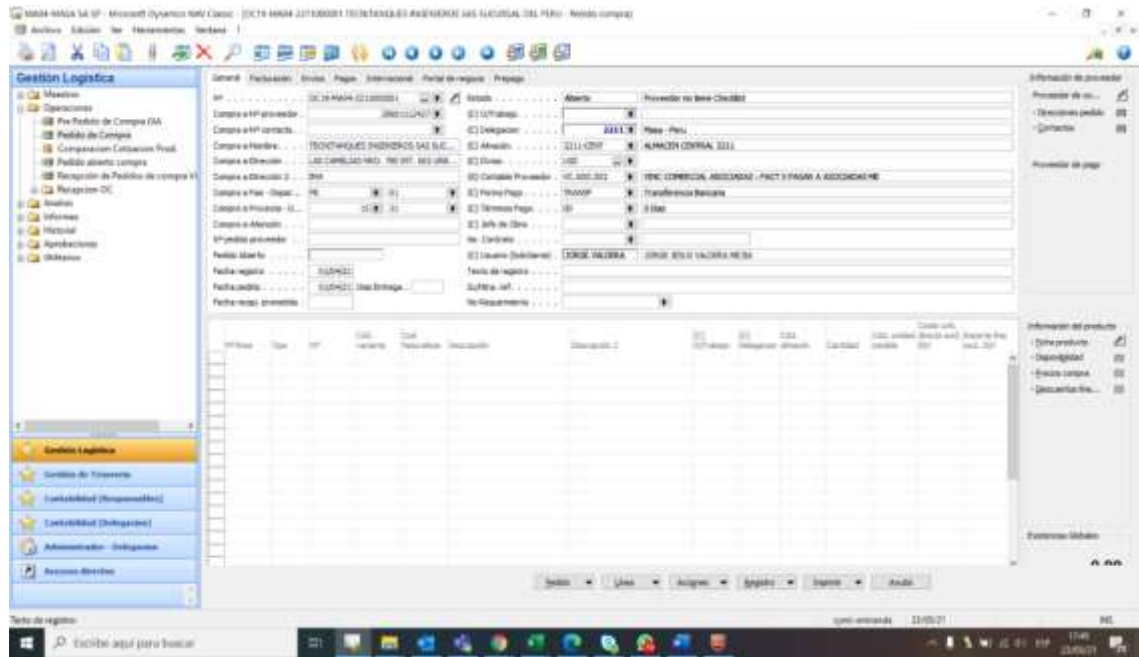


Figura 10. Emisión de Orden de Compra

Fuente: La empresa

Elaboración: La empresa

- e. **Envío de Información:** Se envía al proveedor seleccionado las órdenes de servicio o compra para su atención.

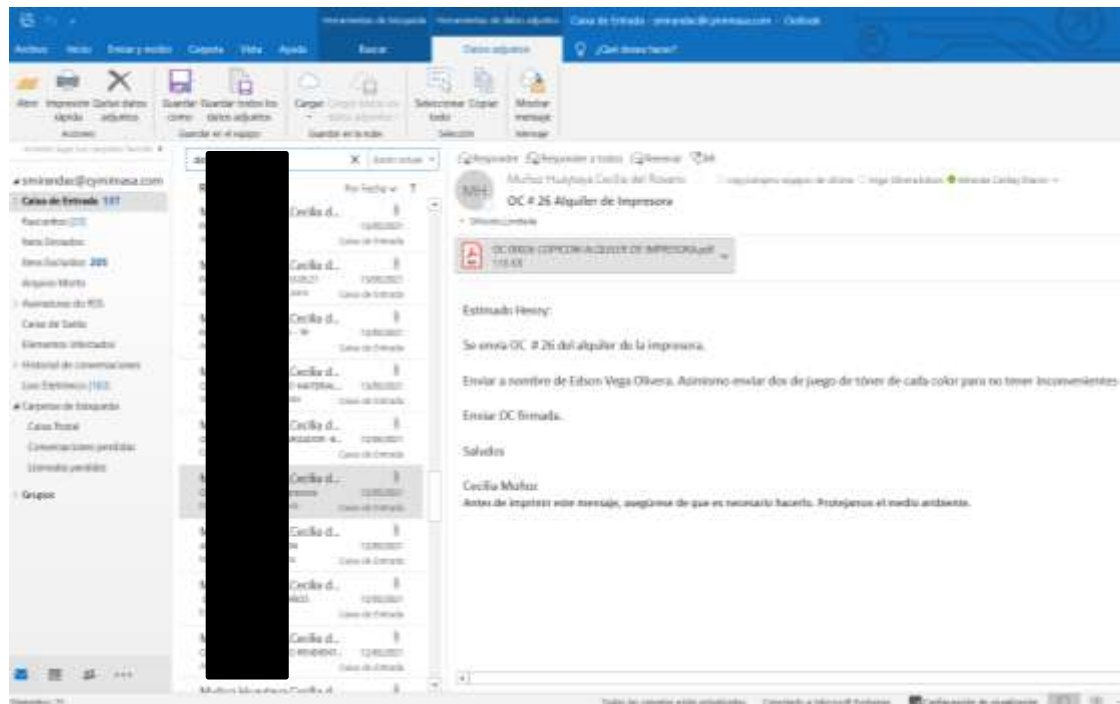


Figura 11. Envío de las OC a los proveedores seleccionados

Fuente: La empresa

Elaboración: La empresa

- f. Recepción de documentación y verificación:** Los proveedores envían las órdenes de compras firmadas en señal de conformidad del servicio

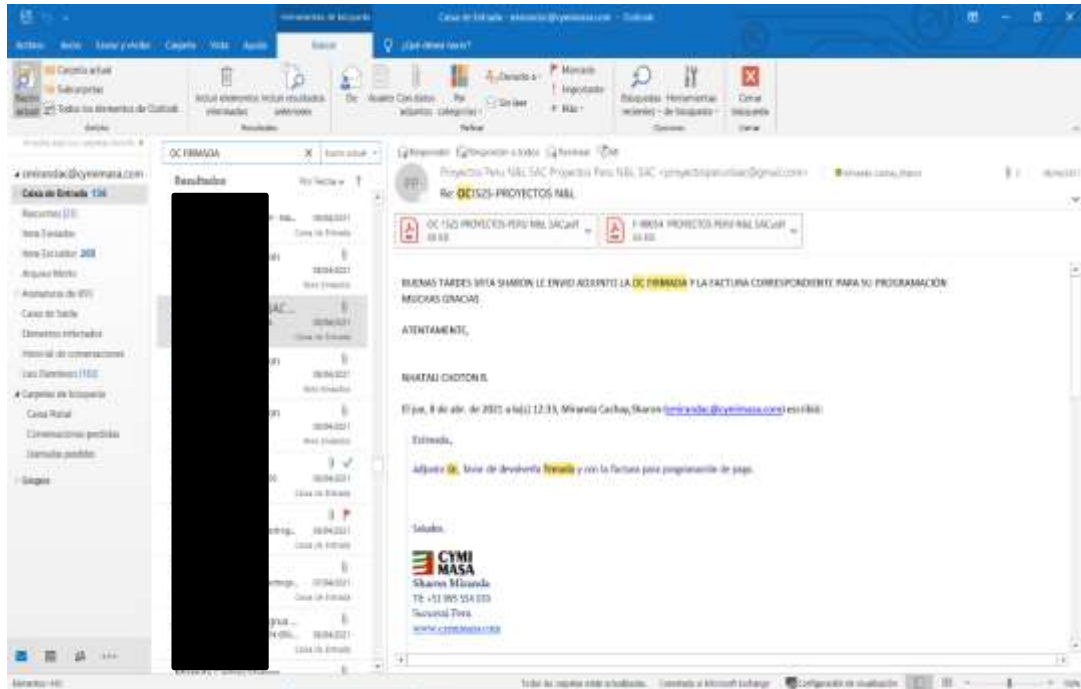


Figura 12. Recepción y verificación de la información
Fuente: La empresa

Elaboración: La empresa

- g. Registro Contable:** Se registran las facturas de compra en el sistema, éstas deben ser registradas en el mes en el que se emiten.

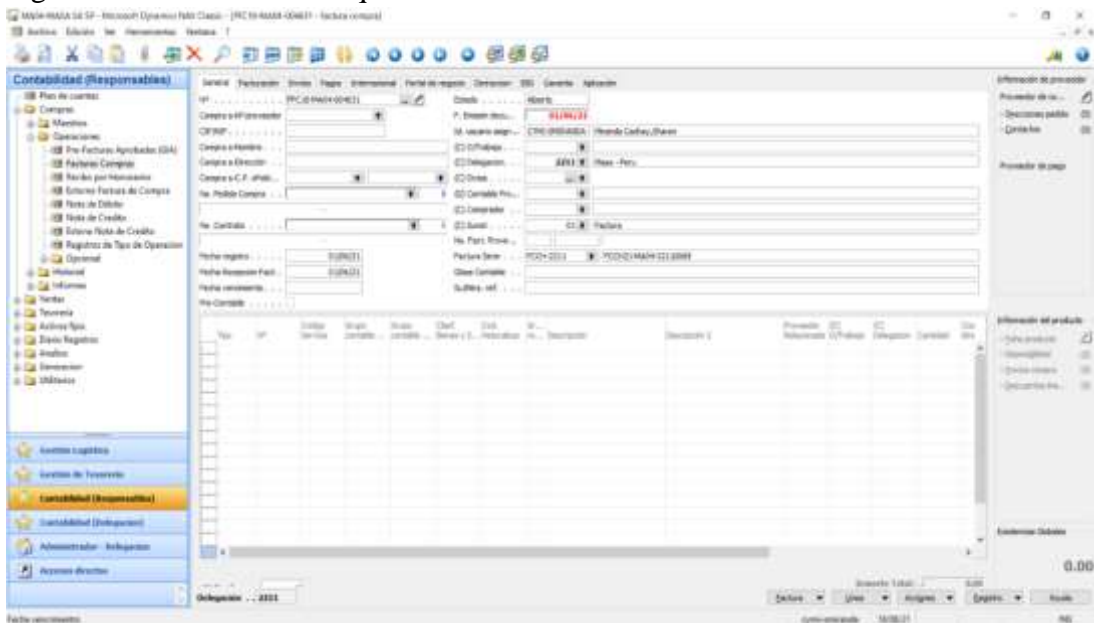


Figura 13. Registro Contable en el ERP
Fuente: La empresa

Elaboración: La empresa

- h. Reporte de Cuentas por Pagar:** El sistema Navision emite reportes de cuentas pendientes de pago dependiendo el rango de fecha que se solicite.

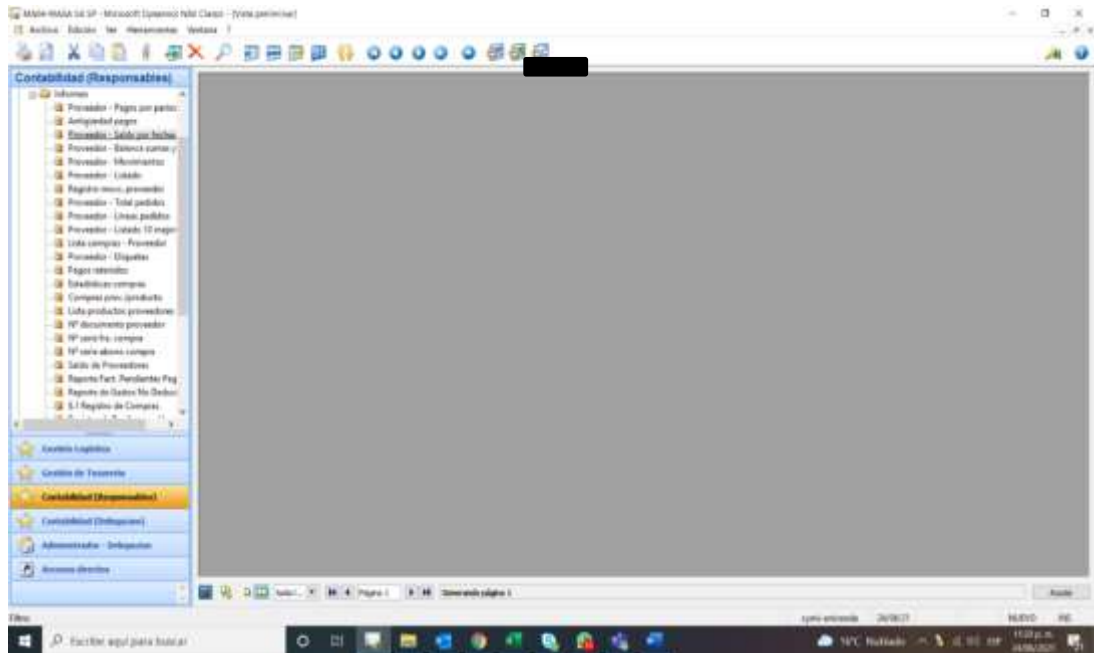
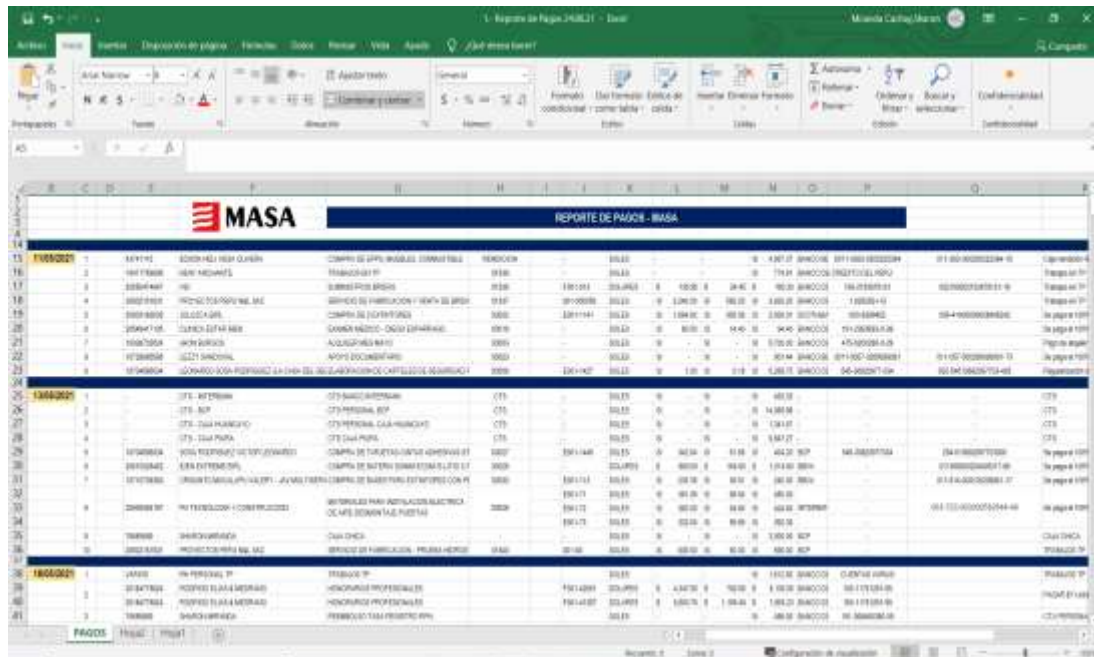


Figura 14. Generación del Reporte de cuentas por pagar desde el ERP

Fuente: La empresa

Elaboración: La empresa

- i. Proceso de pago:** Se realizan programaciones de pago según crédito otorgado por proveedores y pagos diversos, de servicios o menores.



Proveedor	Código	Fecha	Monto	Estado
13	161110	2016-01-01	1.237,07	ANULADO
13	161110	2016-01-01	0,00	ANULADO
13	161110	2016-01-01	1.237,07	ANULADO
13	161110	2016-01-01	0,00	ANULADO
13	161110	2016-01-01	1.237,07	ANULADO
13	161110	2016-01-01	0,00	ANULADO
13	161110	2016-01-01	1.237,07	ANULADO
13	161110	2016-01-01	0,00	ANULADO
13	161110	2016-01-01	1.237,07	ANULADO
13	161110	2016-01-01	0,00	ANULADO

Figura 15. Reporte analítico para la generación de pagos

Fuente: La empresa

Elaboración: La empresa

j. Registro del Pago

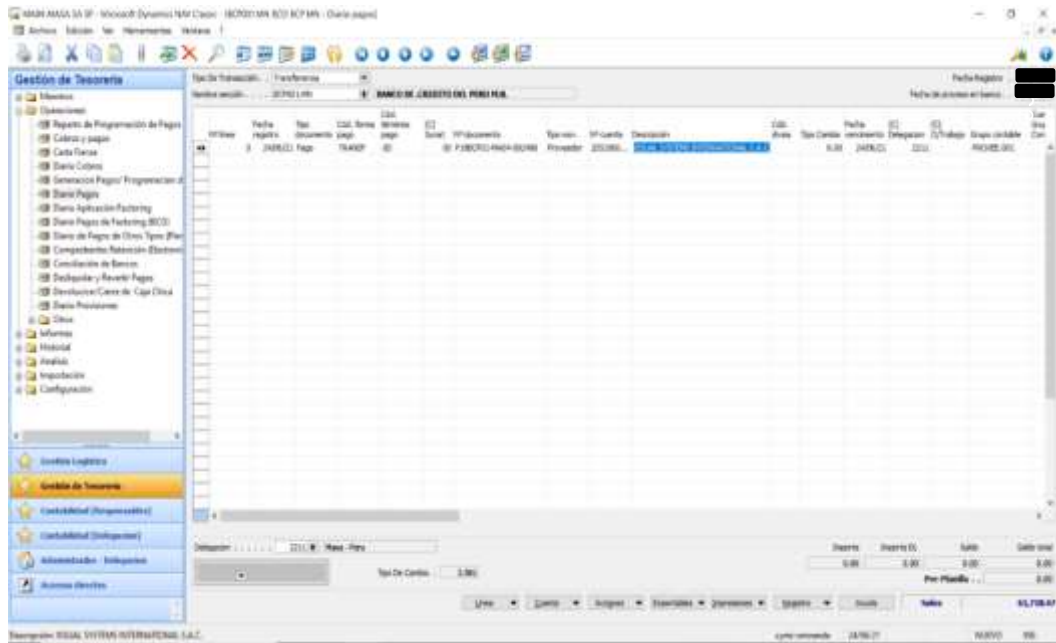


Figura 16. Registro contable del pago en el ERP

Fuente: La empresa

Elaboración: La empresa

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

En un diagnóstico sobre el estado de las áreas comprometidas en el control de cuentas por pagar la empresa Mantenimiento y montajes carecía de políticas de control y esta deficiencia era de conocimiento general de todas las áreas involucradas en el proceso. Esto originaba errores repetitivos ya que eran empíricos y no estaban detalladas las funciones del personal. Además, esto perjudicaba la separación e independencia de funciones y responsabilidades por lo que, en muchas oportunidades la organización se perjudicó sufriendo pérdidas, robos y aprovechamientos.

Por otro lado, la implementación del control interno redujo los errores de manera significativa permitiendo a la empresa cumplir con sus políticas operativas y optimizar el trabajo conjunto de las diferentes áreas involucradas.

Se concluye que, las entidades necesitan de un control interno constante y poniéndole mayor énfasis en las áreas estratégicas como lo son, finanzas, contabilidad y compras. Ya que estas áreas de soporte son fundamentales para custodiar y controlar los activos tangibles que posee una entidad.

Se demuestra que es necesario que las organizaciones lleven un plan de mejora continua de cuentas por pagar y que actualicen constantemente de acuerdo a los nuevos requerimientos de la empresa. Esto se pudo evidenciar con el diagnóstico realizado antes de la mejora del control interno de las cuentas por pagar.

Se demuestra que es de suma importancia que la entidad elabore un manual de funciones, flujograma de procesos y detalle las actividades que se deben realizar por cada cargo y

departamento. Esto se evidencio con la implementación del control interno comparándolo con la forma de trabajar antes de ésta.

REFERENCIAS

- Acevedo, L. (2017). *Planificación de las cuentas por pagar y su impacto en la disminución de los gastos financieros en la empresa Bellcorp Representaciones SAC. Trujillo, 2017: Revisión de la Literatura*". Tesis de grado, Universidad Privada del Norte. Obtenido de http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14038/Acevedo%20Villavicencio%20Lluvixsa%20Liz_parcial.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Aldave, L. (2017). *INFLUENCIA DE LAS POLÍTICAS DE CONTROL GERENCIAL EN EL ÁREA DE CUENTAS POR PAGAR DE LA EMPRESA MEXICAM PERÚ S.A.C, LIMA 2016*. Tesis de grado, Universidad Privada del Norte, Lima, Perú.
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). *Auditoría un Enfoque integral*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Arévalo, Y., & Neciosup, R. (2017). *IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE CUENTAS POR PAGAR Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA KAPRICORNIO SRL, TRUJILLO - 2016*. Tesis de grado, Trujillo, Perú. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/11603>
- Carrillo, A. (2017). *Sistema de control de cuentas por pagar y su incidencia en la rentabilidad de la planta Beneficio de Minerales Minera Paraiso SAC, Arequipa 2017*. Tesis de grado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/9248/COcaapao.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Control Interno - Marco Integrado (Resumen ejecutivo)*.
- Contraloría General de la República del Perú. (2014). *Marco conceptual del control interno*. Obtenido de

https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control_interno/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf

COSO. (2013). *Commission, Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway.*

Obtenido de https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf

International Accounting Standards Board. (s.f.). IFRS. Norma Internacional de Contabilidad n° 1 (NIC 1) - Presentación de Estados Financieros.

Lozano, G., & Tenorio, J. (2015). El sistema de control Interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector construcción. *Accounting power for business*, 1(1), 49-59. Obtenido de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_apfb/issue/view/116

Malaver, F. (1999). La Investigación en gestión empresarial. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 23(1), 62-69. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71602306>

Montilla, O., Montes, C., & Mejía, E. (2007). Análisis de la fundamentación del modelo estándar de control interno, MECI 1000:2005. *Estudios Gerenciales*, 23(104), 47-75. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592307700177>

Paredes, J. (2014). *Auditoría I*. Lima: Universidad Peruana Unión.

Rodríguez, C. (2018). *El sistema de control interno en la gestión de las empresas constructoras del distrito de Cajamarca, 2016*. Tesis de Maestría, UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA, Cajamarca, Perú.

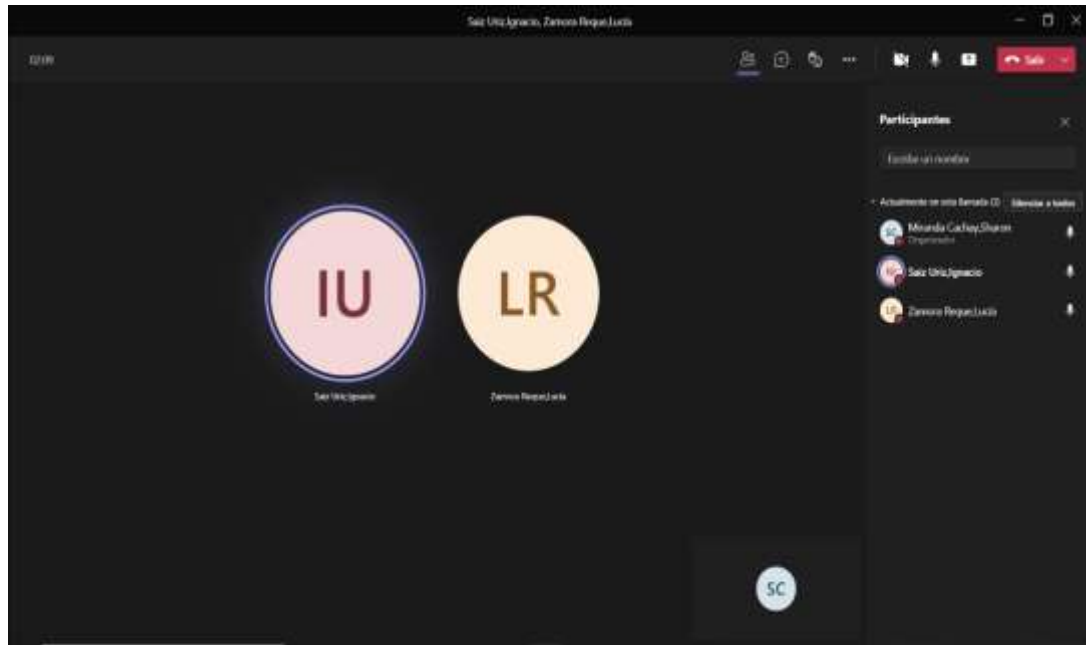
Vizcarra, J. (2007). *Auditoría Financiera*. Lima: Instituto Pacífico.

ANEXOS

A continuación, se presentan los anexos referentes al presente trabajo.

Anexo N°1

- Foto de reunión con Representante legal y Responsable de Contabilidad



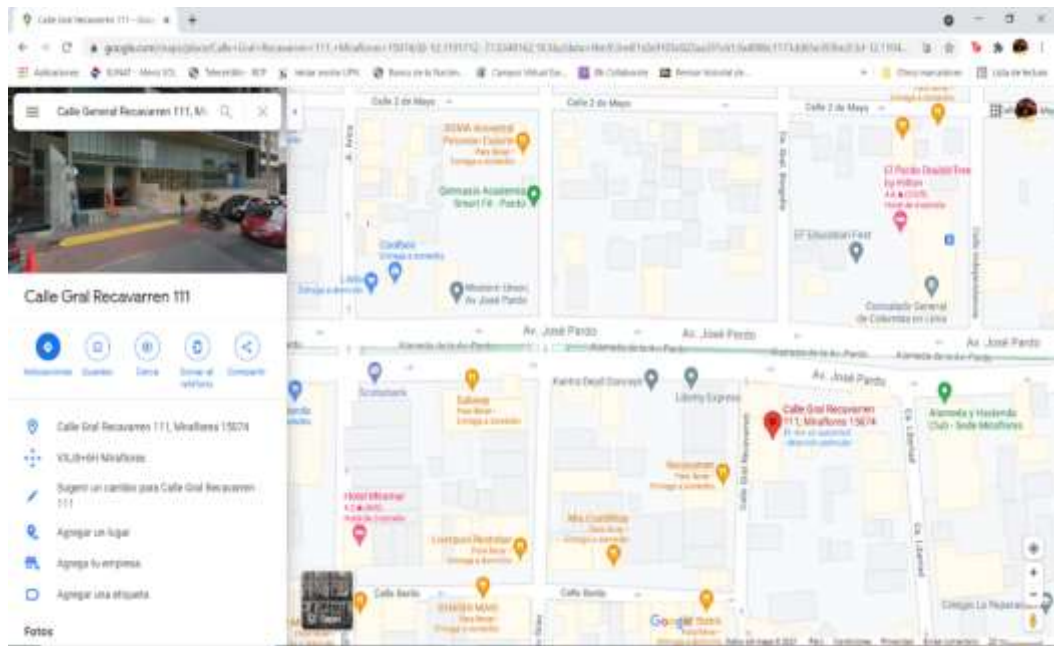
Anexo N°2

- Fotos de la empresa.



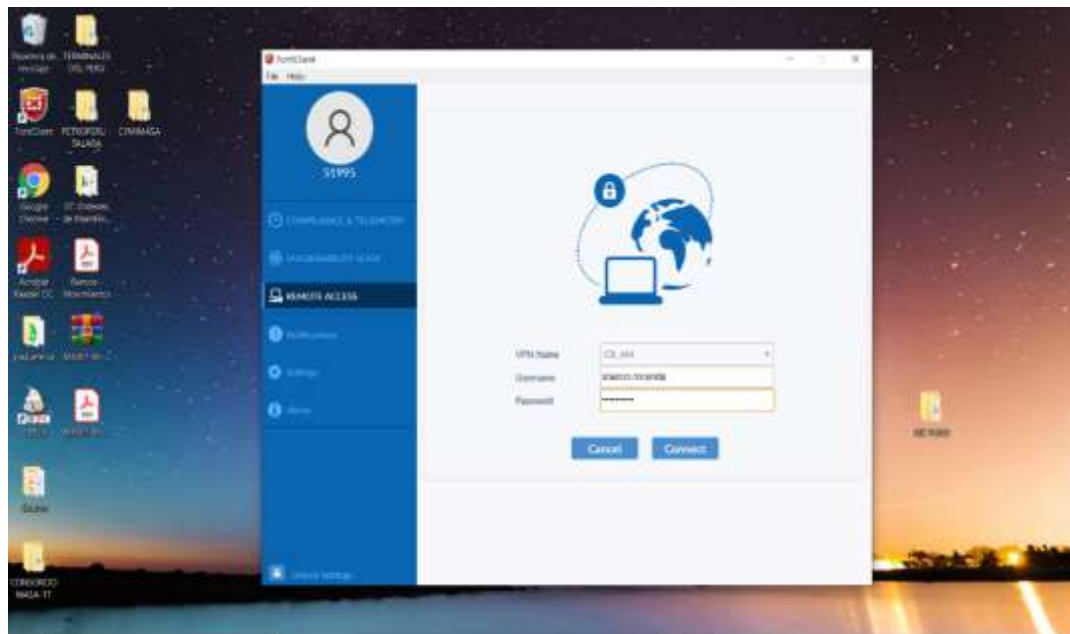
Anexo N°3

- Foto de la ubicación de la empresa.



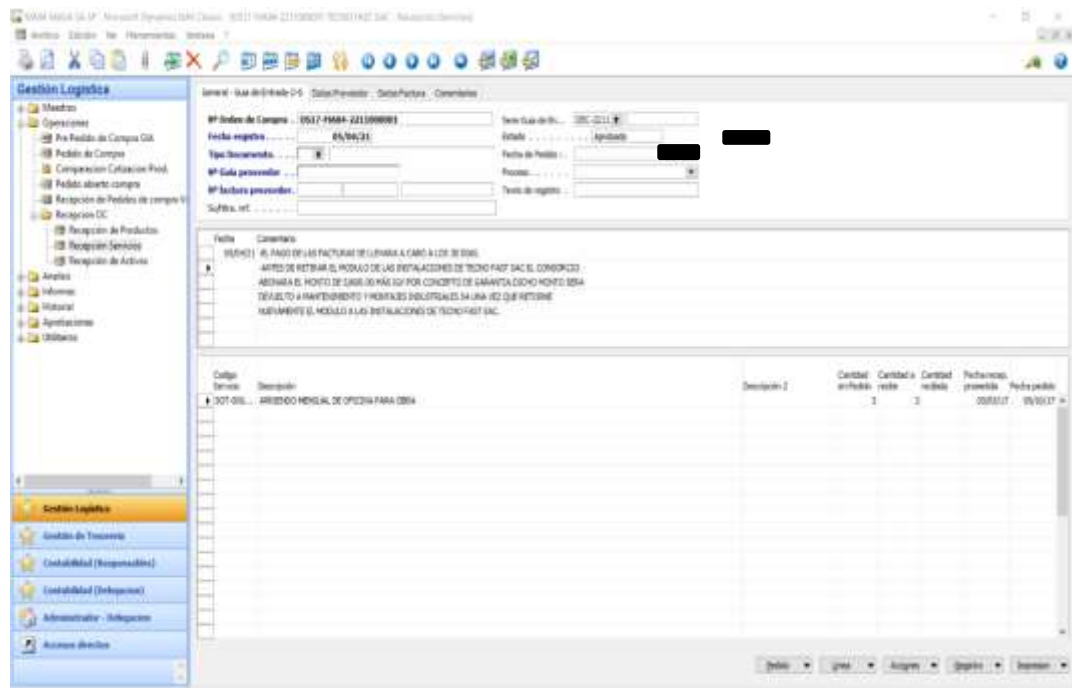
Anexo N°4

- Ingreso al sistema ERP Navision



Anexo N°5

- Registro de órdenes de compra en el sistema ERP



General - Orden de Compra 05 - Datos Proveedor - Datos Factura - Comentarios

Orden de Compra: 0517-PMMA-2211000001 Serie Fact. de B.: 05C-0211

Fecha registro: 05/04/21 Estado: Aprobado

Tipo Documento: Fecha de Pedido:

Orden proveedor: Proceso:

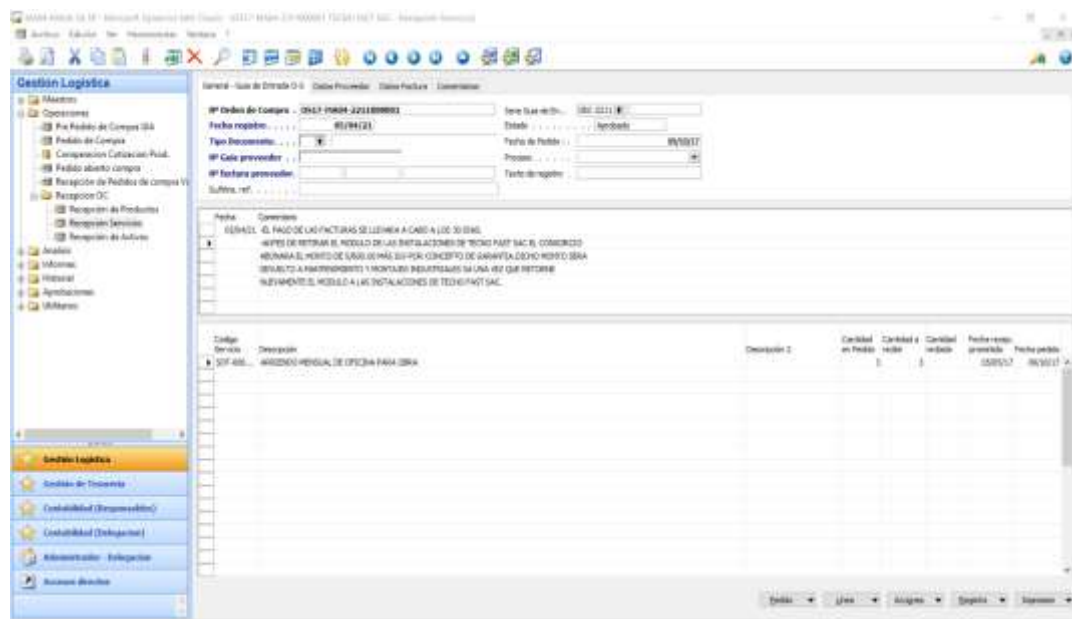
Orden factura proveedor: Fecha de registro:

Subfils. ref.:

Fecha: Comentarios:

05/04/21 EL PAISO DE LAS FACTURAS SE LLENARA A CABO A LOS 30 DIAS.
 DESPUES DE RETIRAR EL MODELO DE LAS INSTALACIONES DE TECNO PANT SAC EL COMERCIO
 ABUNDARA EL MONTO DE UNOS 30 MIL POR CONCEPTO DE CANTONIA DICHOS MONTO SERA
 DEVUELTO A MANTENIMIENTO Y MONTAJES INDUSTRIALES SA UNA VEZ QUE RETIRE
 NUEVAMENTE EL MODELO A LAS INSTALACIONES DE TECNO PANT SAC.

Código	Descripción	Descripción 2	Cantidad en Pedido	Cantidad Pedido	Cantidad Pedido	Fecha registro	Fecha pedido
507-001	ARRENDAMIENTO DE OFICINA PARA OBRAS	Descripción 2	1	1		05/04/21	05/04/21



General - Orden de Compra 05 - Datos Proveedor - Datos Factura - Comentarios

Orden de Compra: 0517-PMMA-2211000001 Serie Fact. de B.: 05C-0211

Fecha registro: 05/04/21 Estado: Aprobado

Tipo Documento: Fecha de Pedido: 05/04/21

Orden proveedor: Proceso:

Orden factura proveedor: Fecha de registro:

Subfils. ref.:

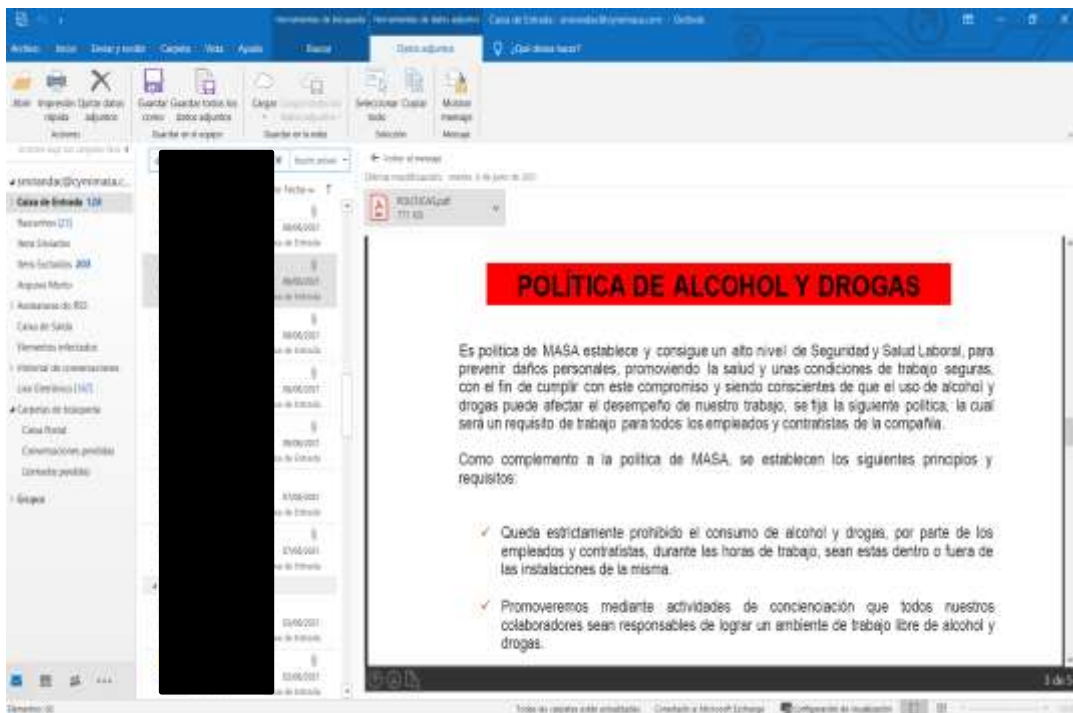
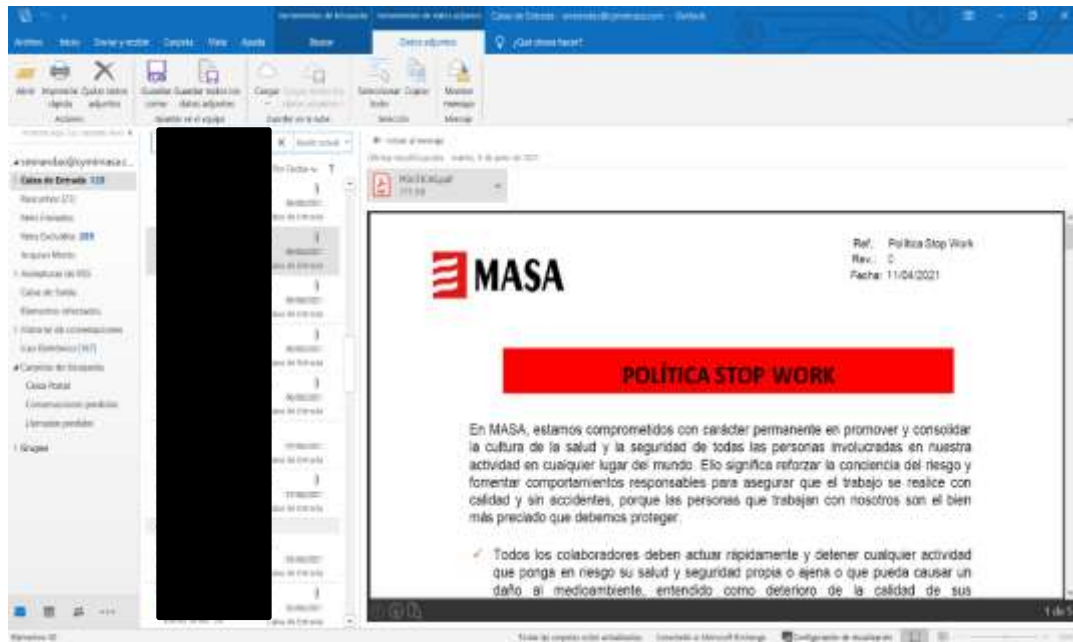
Fecha: Comentarios:

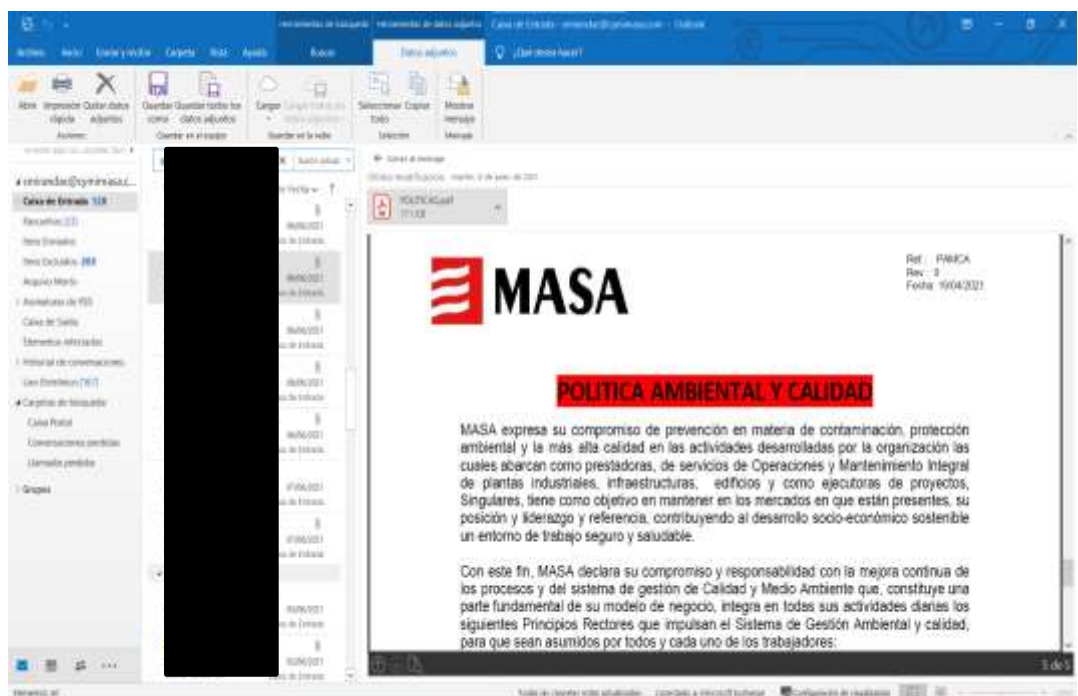
05/04/21 EL PAISO DE LAS FACTURAS SE LLENARA A CABO A LOS 30 DIAS.
 DESPUES DE RETIRAR EL MODELO DE LAS INSTALACIONES DE TECNO PANT SAC EL COMERCIO
 ABUNDARA EL MONTO DE UNOS 30 MIL POR CONCEPTO DE CANTONIA DICHOS MONTO SERA
 DEVUELTO A MANTENIMIENTO Y MONTAJES INDUSTRIALES SA UNA VEZ QUE RETIRE
 NUEVAMENTE EL MODELO A LAS INSTALACIONES DE TECNO PANT SAC.

Código	Descripción	Descripción 2	Cantidad en Pedido	Cantidad Pedido	Cantidad Pedido	Fecha registro	Fecha pedido
507-001	ARRENDAMIENTO DE OFICINA PARA OBRAS	Descripción 2	1	1		05/04/21	05/04/21

Anexo N°6

- Políticas de Trabajo





Anexo N°7

- Plan para la Vigilancia de Prevención de Covid-19

