

FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Contabilidad y Finanzas

“EL IMPACTO DEL CONTROL PREVENTIVO EN LA REDUCCIÓN DE RIESGOS DEL MANEJO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO DE LA EMPRESA STS FITNESS S.A., LIMA 2020”

Tesis para optar el título profesional de:

Contador (ra) Público (a)

Autores:

Bach. Melanie Leidy Liz Sanchez Vigo

Bach. Gerzon Luiggi Ambrosio Vallejos

Asesor:

Mg. CPC Leoncio Javier Esquivel Pérez

Trujillo - Perú

2021

DEDICATORIA

A Dios por guiarme y darme las fortalezas para seguir adelante y cumplir mis metas, a mis queridos padres José y Mary por su infinito amor, a mis hermanos y abuelos por su apoyo incondicional y a mis mejores amigos por los bellos momentos compartidos.

Melanie Sánchez Vigo

A mis padres Jorge y Jackeline por el esfuerzo que hacen día a día en brindarme una educación de calidad, a mi abuelita Margarita y abuelito Jorge porque apoyarme y preocuparse de mí en todo momento y a mi hermana por ver que todo me vaya bien y a los amigos que la universidad y la vida te brinda, gracias por su apoyo.

Gerzon Ambrosio Vallejos

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por guiarme en este largo camino, a toda mi familia quienes con su inmenso amor y apoyo me siguen dando fuerzas para seguir adelante, a mis profesores y a mis queridos amigos por todas las lindas experiencias vividas, a todos los llevaré en mi corazón.

Melanie Sánchez Vigo

Agradezco a toda mi familia por su apoyo incondicional en toda mi vida universitaria ya que sin ellos no hubiera sido posible nada de esto.

A cada una de las personas que formaron parte de mi vida universitaria, a mis amigos, los que están y los que estuvieron en todo momento, a mis docentes que supieron motivarme a seguir superándome día a día, ciclo a ciclo con cada uno de sus trabajos.

Gerzon Ambrosio Vallejos

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	9
RESUMEN	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO II. MÈTODO	24
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	29
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	118
REFERENCIAS.....	125
ANEXOS	130

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. REGISTRO DE IDENT. DE RIESGOS EN EL PAGO INOPORTUNO A PROVEEDORES Y ACREEDORES ANTES DE CONTROLES PREV. AL 31 DE DIC. DEL 2019	35
TABLA 2. MATRIZ DE RIESGOS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS ANTES DE C. P. EN EL PAGO INOPORTUNO A PROVEEDORES Y ACREEDORES AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019	36
TABLA 3. LISTA DE PROVEEDORES POR PAGAR EN M.N. ANTES DE CONTROLES IMP.	38
TABLA 4. LISTA DE PROV. POR PAGAR EN M.E. EQ. A M.N. ANTES DE CONTROLES IMP.	39
TABLA 5. LISTA DE ANTICIPOS A PROVEEDORES EN M.N. ANTES DE CONTROLES IMPLEMENTADOS	40
TABLA 6. LISTA DE ANTICIPOS A PROVEEDORES EN M.E. EQUIVALENTE A M.N. ANTES DE CONTROLES IMPLEMENTADOS.....	40
TABLA 7. LISTA DE HONORARIOS POR PAGAR EN M.N. ANTES DE CONTROLES IMPLEMENTADOS	41
TABLA 8. LISTA DE HONORARIOS POR PAGAR EN M.E. EQUIVALENTE A M.N. ANTES DE CONTROLES IMPLEMENTADOS.....	42
TABLA 9. RESUMEN DE RESULTADOS DE TABLAS 3, 4, 5, 6, 7, 8.....	42
TABLA 10. CRONOGRAMA MENSUAL DE PAGOS A PROVEEDORES	46
TABLA 11. LISTA DE PROVEEDORES POR PAGAR EN M.N. DESPUÉS DE CONTROLES IMPLEMENTADOS	51

TABLA 12. LISTA DE PROVEEDORES POR PAGAR EN M.E. DESPUÉS DE CONTROLES

IMPLEMENTADOS 52

TABLA 13. LISTA DE ANTICIPOS A PROVEEDORES EN M.N. DESPUÉS DE CONTROLES

IMPLEMENTADOS 53

TABLA 14. LISTA DE ANTICIPOS A PROVEEDORES EN M.E. DESPUÉS DE CONTROLES

IMPLEMENTADOS 53

TABLA 15. LISTA DE HONORARIOS POR PAGAR EN M.N. DESPUÉS DE CONTROLES

IMPLEMENTADOS 54

TABLA 16. DETALLE DE RESULTADOS DE TABLAS 11, 12, 13, 14,15..... 55

TABLA 17. COMPARACIÓN DE RESULTADOS DE CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES 56

TABLA 18. MATRIZ DE RIESGOS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DESPUÉS DE CONTROLES

PREVENTIVOS 58

TABLA 19. CUADRO COMPARATIVO DE LOS RIESGOS ANTES Y DESPUÉS DE LOS CONTROLES

PREVENTIVOS..... 59

TABLA 20. REGISTRO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ANTES DE CONTROLES PREVENTIVOS

EN LA RENDICIÓN INOPORTUNA DE CUENTAS 62

TABLA 21. MATRIZ DE RIESGOS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS ANTES DE CONTROLES

PREVENTIVOS EN LA RENDICIÓN INOPORTUNA DE CUENTAS 61

TABLA 22. MATRIZ DE RIESGOS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DESPUÉS DE CONTROLES

PREVENTIVOS 70

TABLA 23. CUADRO COMPARATIVO DE LOS RIESGOS ANTES Y DESPUÉS DE LOS CONTROLES

PREVENTIVOS 71

TABLA 24. REGISTRO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ANTES DE CONTROLES PREVENTIVOS	
EN EL PAGO INOPORTUNO A COLABORADORES.....	75
TABLA 25. MATRIZ DE RIESGOS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS ANTES DE CONTROLES	
PREVENTIVOS EN EL PAGO INOPORTUNO A COLABORADORES	76
TABLA 26. RESULTADOS DE CUESTIONARIO REALIZADO A LOS COLABORADORES ANTES DE	
CONTROLES IMPLEMENTADOS.....	78
TABLA 27. RESULTADOS DE CUESTIONARIO REALIZADO A LOS COLABORADORES DESPUÉS	
DE CONTROLES IMPLEMENTADOS	86
TABLA 28. COMPARACIÓN DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO N° 1 Y N° 2 SEGÚN EL	
NÚMERO TOTAL DE COLABORADORES.....	91
TABLA 29. COMPARACIÓN DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO N° 1 Y N° 2 SEGÚN EL	
PORCENTAJE TOTAL DE COLABORADORES.	92
TABLA 30. LISTA DE TRABAJADORES EN PLANILLA, PAGOS Y DEUDAS MENSUALES DE	
APORTES AL SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES DEL TRABAJADOR DE ENERO A	
MARZO 2020, ANTES DE IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES	96
TABLA 31. CÁLCULO A DETALLE DE LA MULTA APLICADA POR SUNAFIL ANTES DE	
CONTROLES IMPLEMENTADOS.....	97
TABLA 32. LISTA DE TRABAJADORES EN PLANILLA, PAGOS Y DEUDAS MENSUALES DE	
APORTES AL SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES DEL TRABAJADOR PERIODO ABRIL	
2020, DESPUÉS DE IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES	¡Error! Marcador no definido.
TABLA 33. CÁLCULO A DETALLE DE LA MULTA APLICADA POR SUNAFIL DESPUÉS DE	
CONTROLES IMPLEMENTADOS.....	104

TABLA 34. TABLA COMPARATIVA DE MULTAS ANTES Y DESPUÉS DE CONTROLES	105
TABLA 35. ÍNDICE DE COLABORADORES ACTIVOS Y DADOS DE BAJA EN ENERO, FEBRERO Y MARZO DEL 2020, ANTES DE IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES	107
TABLA 36. ÍNDICE DE COLABORADORES ACTIVOS Y DADOS DE BAJA EN ABRIL, MAYO Y JUNIO DEL 2020, DESPUÉS DE IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES	112
TABLA 37. RESULTADOS ANTES Y DESPUÉS DE COLABORADORES DADOS DE BAJA.....	113
TABLA 38. MATRIZ DE RIESGOS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DESPUÉS DE CONTROLES PREVENTIVOS EN EL PAGO INOPORTUNO A COLABORADORES.....	114
TABLA 39. CUADRO COMPARATIVO DE LOS RIESGOS ANTES Y DESPUÉS DE LOS CONTROLES PREVENTIVOS EN EL PAGO INOPORTUNO A COLABORADORES.....	115

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. RANGO DE VALORIZACIÓN DE RIESGOS.	23
FIGURA 2. ÁREA DE MÁQUINAS.....	30
FIGURA 3. ÁREA DE AERÓBICOS.....	30
FIGURA 4. ANEXO DEL DECRETO SUPREMO N. 157-2020-PCM.....	32
FIGURA 5. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	33
FIGURA 6. MEMBRESÍA DE CLIENTES CORRESPONDIENTE AL MES DE FEBRERO 2020.....	44
FIGURA 7. MEMBRESÍA DE CLIENTES CORRESPONDIENTE AL MES DE MARZO 2020	45
FIGURA 8. DEUDA CON CS UNIFICADA E.I.R.L.....	45
FIGURA 9. CONSTANCIA DE PAGO DE MULTA INTERPUESTA.....	47
FIGURA 10. CRONOGRAMA DE VENCIMIENTOS DE PAGOS SUNAT CORRESPONDIENTE AL AÑO 2020.....	50
FIGURA 11. LISTA DE CUENTAS A RENDIR DE LA EMPRESA, AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019	63
FIGURA 12. CUADRO DE ESCALA DE MULTAS ANTES DE CONTROLES IMPLEMENTADOS	94
FIGURA 13. CUADRO DE ESCALA DE MULTAS DESPUÉS DE CONTROLES IMPLEMENTADOS... 	103

RESUMEN

Este trabajo de investigación ha tenido como objetivo determinar el impacto del control preventivo en la reducción de riesgos del manejo de efectivo y sus equivalentes de efectivo en la empresa STS FITNESS S.A., considerando que actualmente las empresas no cuentan con adecuados controles que ayuden a un mejor manejo de sus recursos. La presente investigación es descriptiva no experimental, considerando como muestra las cuentas por pagar comerciales a terceros y el personal que labora en la organización. Como técnica principal de trabajo se tomó la entrevista, como segunda técnica la encuesta y como tercera técnica se tiene el análisis documental. Los instrumentos de recolección de información utilizados fueron la guía de entrevista, el cuestionario y la guía de análisis documental. La principal conclusión del trabajo de investigación producto de los resultados es que la adecuada implementación de controles preventivo ayudó a reducir los riesgos. Es decir, que la empresa obtuvo un mejor manejo de los recursos financieros que potenciaron el funcionamiento apropiado para cada área.

Palabras clave: Control preventivo, reducción de riesgos, manejo de efectivo, equivalente de efectivo.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el control del efectivo y equivalente de efectivo es una labor que tiene que ser constante en todas las empresas, debido al sin número de problemas que pueden surgir a causa del descuido de este rubro, puesto que, por motivo de su fácil manipulación y mal manejo, esta situación pueda generar consecuencias irreversibles como pérdidas económicas, robos sistemáticos, pagos indebidos. Del mismo modo, su confiabilidad y su eficiencia es de suma importancia para todas las empresas que anhelan perfeccionar su actividad económica para lograr mejores resultados. El éxito dependerá de su buen seguimiento y del grado de certeza que posean las decisiones que se tomen con relación al adecuado manejo del efectivo y equivalente de efectivo, con el fin de cumplir con los objetivos. Es por ello, que existe un gran nivel de interés por parte de las empresas por realizar controles preventivos, que les permita mejorar y llevar un manejo adecuado de los recursos y así poder reducir los riesgos que puedan ser de gran impacto para estas. El control preventivo es uno de los controles internos que se realiza muy pocas veces en las empresas del Perú, es por ello que es importante concientizar a los empresarios de las macros y micros empresas a utilizar este control tan útil e importante.

Según la autora Alcivar (2019), precisa la importancia con respecto al efectivo y equivalente de efectivo y su buena administración en toda organización, que ayuda a amparar un nivel de liquidez apropiado que permita cumplir a tiempo los compromisos, obligaciones de pago y movimientos en general, ya que de los resultados obtenidos de estas actividades dependerán las decisiones que tome la organización para enfrentar los retos financiero.

La empresa STS Fitness S.A., ubicada en la ciudad de Lima, cuyo rubro es el entretenimiento enfocada a las actividades deportivas, presenta esta problemática, pues no cuenta con controles preventivos relacionados con el manejo de efectivo y equivalentes de efectivo, esto genera en muchas ocasiones pérdidas de recursos financieros que podrían ser causadas por posibles robos, gastos personales innecesarios por parte de los gerentes y administradores de cada sede, falta de mantenimiento oportuno de los equipos que puedan causar un mayor costo en su reparación, falta de liquidez, no tener un orden en los cronograma de pagos con los proveedores genera un atraso con estos, y debido al retraso que se tiene con el pago, estos se ven en la obligación de cobrar intereses moratorios, pedir un adelanto en cada pedido o dejar de abastecer con suministros el local, haciendo que se tenga que cotizar con otros proveedores que debido a la necesidad se terminan adquiriendo por un precio mayor. De igual modo, el retraso en el pago de colaboradores y/o personal de la entidad genera riesgos legales con la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) y el Ministerio de Trabajo derivados de demandas laborales por incumplimiento de pagos. Estas demandas pueden perjudicar a la empresa tanto económica como judicialmente. Así también, un inoportuno seguimiento y validación de los cheques emitidos tanto al personal como a los proveedores pueden generar pérdidas y/o hasta robo en las cuentas bancarias. Las cuales generan obstáculos para el cumplimiento de los objetivos y a su vez pérdidas que afectan el normal desarrollo de la empresa.

En el presente trabajo de investigación se ha establecido el presente problema: ¿Cómo impacta el control preventivo en la reducción de riesgos del manejo de efectivo y equivalente de efectivo de la empresa STS Fitness S.A., Lima 2020? Asimismo, se planteó el objetivo general de determinar el impacto del control preventivo en la reducción de riesgos del manejo

de efectivo y equivalente de efectivo en la empresa STS Fitness S.A. Los objetivos específicos para el siguiente trabajo de investigación son: Establecer la reducción de riesgos en el pago inoportuno a proveedores y acreedores mediante el control preventivo; determinar el impacto del control preventivo en la reducción de riesgos por rendición inoportuna de cuentas; determinar el impacto en la reducción de riesgos mediante el control preventivo en el pago inoportuno a colaboradores. Por último, se ha determinado que la hipótesis para la siguiente tesis es: El control preventivo del manejo de efectivo y equivalente de efectivo impacta en la reducción de riesgos en la empresa STS Fitness S.A., minimizando los pagos inoportunos a proveedores, acreedores y colaboradores, así como también a la mejora de la rendición oportuna de cuentas.

Se han ubicado otros trabajos de investigación con temas similares al de la presente tesis, entre ellos se tienen a los autores Carbajal y Rosario (2014), quienes presentaron como objetivo demostrar de qué manera el control interno del efectivo mejorará la gestión financiera de una empresa que no cuenta con un sistema de control interno, lo que genera un descontrol del efectivo y pérdidas económicas. Las conclusiones de este trabajo de investigación determinan que, al no existir este control en la empresa, ocasiona que la información no sea confiable y adecuada para la toma de decisiones. Asimismo, los autores Barrios y Posso (2014), presentaron como objetivo crear e implementar un Sistema de Control Interno como parte primordial para el desarrollo de las actividades contables y financieras de una empresa, por lo que dio como conclusión que el control interno es una herramienta fundamental para realizar de una forma más efectiva los objetivos de la empresa, por lo que, permitirá brindar un mejor servicio e información a sus clientes, proveedores, socios y terceros, quienes se beneficiarán de una mayor organización, control y seguridad en sus inversiones. Para el autor Quintana

(2017), tiene como objetivo diseñar un manual de control interno del efectivo y equivalente de efectivo, que permita el mejor funcionamiento de las operaciones, del mismo modo identificar los procedimientos necesarios para su mejor control, proponiendo un manual de control interno. Por lo que, se llegó a la conclusión, que con la implementación de lo antes mencionado se podrá mejorar las actividades de operación, inversión y financiamiento. De acuerdo a los autores Carranza, Céspedes y Yactayo (2016), tienen como objetivo realizar una investigación analizando la incidencia del control interno en las operaciones de tesorería y las deficiencias encontradas en esta área, por lo que se busca implementar un manual de procedimientos, así como implementar controles internos, teniendo como conclusión que mediante la implementación del Control Interno permitirá que la empresa pueda proteger y salvaguardar los activos. A su vez, el autor Culqui (2013), plantea como objetivo conocer si la aplicación de un control previo que ayude al crecimiento y diversificación de las operaciones financieras que realicen las entidades, llegando a la conclusión que mediante estos controles mejorará eficientemente los procedimientos a través de un mejor control en la recepción presupuestal el cual será transparente y permitirá un buen manejo de los recursos. Del mismo modo, según la autora León (2015), tiene como objetivo plantear políticas que ayuden a la implementación de control interno del efectivo y equivalente de efectivo para su adecuada protección en la empresa. Por otro lado, concluye que con la aplicación de las herramientas tales como conciliaciones bancarias, arqueos de caja y demás propuestas detalladas se podrá salvaguardar el efectivo y equivalente de efectivo. De acuerdo a los autores Diaz y Rodríguez (2017), plantean como objetivo el demostrar la incidencia del control interno en la mejora financiera de la organización. Por lo que, tienen como conclusión que mediante la evaluación y posterior

implementación del control interno contable ha permitido que la empresa tenga mejoras significativas en los estados financieros.

Con relación al Efectivo y Equivalente de Efectivo, Herz (2018) define que se refiere al dinero en general (billetes, monedas) que la entidad posee tanto como depósitos bancarios y también en caja fuerte, por lo que también se le conoce como caja y bancos. Asimismo, este autor menciona que dentro del Plan contable general empresarial las cuentas de este rubro son las siguientes: Caja, se registran los ingresos y salidas de dinero en efectivo y cheques. Fondos fijos, monto de dinero en efectivo destinado al pago de adquisiciones, gastos que son necesarios para la rápida operatividad. Efectivo en tránsito, método que se refiere a dinero recibido que no ha sido documentado. Cuentas Corrientes en Instituciones Financieras, se refiere a saldos de efectivo en cuentas corrientes de la organización para ser utilizada a disposición inmediata. Otros equivalentes de efectivo, describe las inversiones a corto plazo mayor liquidez fácilmente transformado en dinero en efectivo. Depósitos en instituciones financieras, se refiere a depósitos en ahorros y a plazos determinados. Fondos sujetos a restricción, describe al efectivo que no puede utilizarse libremente.

De igual manera, Rimarachin y Quispe (2019) definen al efectivo como la moneda en curso legal en caja, así mismo define al equivalente de efectivo como depósitos bancarios, que se encuentran a disposición de la entidad dentro de las cuales se tiene a las cuentas en cheques, Giros Bancarios, Remesas en tránsito y monedas extranjeras.

A su vez, la revista Contabilidad y Negocios (2006), precisa que el efectivo es la partida del balance general donde comprenden dinero en efectivo como billetes y monedas. Por otro lado, señala que en el equivalente de efectivo se incluyen las inversiones a corto plazo.

Respecto al Fondo de caja, Rodríguez (2019) hace mención que el fondo fijo es la caja chica que una empresa tiene como disponible para pagar gastos menores. Los desembolsos que se hagan deben ser repuestos periódicamente con el fin de que se mantengan en el tiempo.

Acerca del Control Preventivo, el autor Schermerhorn (2010), define como a aquellos controles preliminares que se realizan antes de que se efectúe una actividad de trabajo. Este control asegura que los objetivos sean claros, que establezcan el rumbo adecuado y que estén disponibles los recursos apropiados, se encuentran en lo que sucede durante el proceso de trabajo llamados a veces controles de dirección, monitorean las operaciones y actividades en curso para asegurar que las cosas se hagan de acuerdo con lo planeado. El Control Preventivo es de responsabilidad exclusiva de cada organización como parte integrante de sus propios sistemas de control interno. Este control siempre es interno. Ya que los administradores de cada empresa son responsables de asegurar que el control preventivo esté integrado dentro de los sistemas administrativos y financieros, y sea efectuado por el personal interno responsable de realizar dicha labor.

Según la Ley N° 27785 (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República), fundamenta en el Art. 7, que el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

Referente a los Riesgos, Fiorito (2006), señala que el término riesgo se utiliza en general para situaciones que involucran incertidumbre, en el sentido de que el rango de posibles resultados para una determinada acción es en cierta medida significativo.

De acuerdo a Gómez y Núñez (2010), indican que para definir un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia de éste y si puede afectar a la empresa o no. Al considerar la identificación de riesgos, debemos asumir el punto de vista más amplio posible. Es necesario determinar no sólo aquellos riesgos que son susceptibles de asegurar o controlar; sino también, tratar de detallar todas las formas posibles en que los activos de la entidad pueden ser dañados y las formas en que su capacidad de generar ganancia pueda ser afectada. Es decir, debemos reconocer todas las posibilidades de pérdida de la entidad.

De acuerdo a Fiorito (2006), el Análisis del Riesgo implica cualquier método, cualitativo o cuantitativo, para evaluar el impacto del riesgo en la toma de decisiones, existen numerosas técnicas al respecto, y el objetivo es ayudar a quien debe tomar una decisión a seleccionar un curso de acción, una vez que se comprenden mejor los resultados posibles que pueden ocurrir, una vez que se reconoce una situación riesgos, el paso siguiente es cuantificar el riesgo que involucra esa situación de incertidumbre, cuantificar el riesgo significa determinar todos los valores posibles que una variable riesgosa puede tomar y determinar la probabilidad relativa de cada uno de esos valores, una vez que se ha cuantificado el riesgo, es decir, determinado los posibles resultados y la probabilidad respectiva de ocurrencia, se pueden usar distribuciones de probabilidad para describir la situación, una distribución de probabilidad es una herramienta para presentar de modo resumido la cuantificación del riesgo para una determinada variable.

Ávila (2005), señala que la Administración de Riesgos es una función derivada del estudio de las finanzas, que tiene como fin esencial el manejo y la cobertura de los riesgos financieros, para mantener a la compañía en dirección de sus objetivos de rentabilidad,

promoviendo la eficiencia de las operaciones y el mantenimiento del capital. El objetivo es garantizar la solvencia y estabilidad de la empresa, con un manejo adecuado de los riesgos financieros, que permita lograr equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo asumido en las operaciones, de tal forma optimizar la relación riesgo-rendimiento.

Referente a la Clasificación de Riesgos, según Ávila (2005), señala que las empresas están expuestas a riesgos operativos u operacionales que representan la pérdida debido a fallas o deficiencias en los sistemas de información, controles internos, errores en procedimientos, fraudes, etc. También, surge como consecuencia de hechos inesperados que se puedan dar en el área operativa y funcional de la empresa. Asimismo, riesgos legales que representan las posibles pérdidas debido al incumplimiento de las normas administrativas y jurídicas que toman como consecuencia sanciones y pérdidas económicas a la empresa.

En cuanto al Ambiente de Control, el inciso e) del artículo 2 de la Ley General de Control Interno Ley N° 28716, define el ambiente de control como el conjunto de factores del ambiente organizacional que deben establecer y mantener el jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios de una organización, para permitir el desarrollo de una actitud positiva y de apoyo para el control interno y para una administración escrupulosa.

Según la Contraloría General de la República (2009), se debe establecer un ambiente de control que ayude al fortalecimiento del Sistema de Control Interno y, en consecuencia, para el logro de los objetivos de la entidad. Para ello, debe contemplarse el conjunto de factores organizacionales que propician una actitud positiva y de apoyo, tales como:

- El compromiso, que conlleva el cumplimiento de sus responsabilidades.
- El fortalecimiento de la ética institucional apegada a altos estándares de conducta en el desarrollo de las actividades.
- El mantenimiento de personal comprometido y con competencia profesional para el desarrollo de las actividades.
- Una apropiada estructura organizativa acorde con las necesidades y la dinámica de las circunstancias institucionales.

Respecto a la Evaluación de Riesgos, Gómez y Núñez (2010) establecen que una vez creado el ambiente de control se está en condiciones de proceder a una evaluación de los riesgos, pero, no se puede evaluar algo que previamente no haya identificado; por tanto, el proceso de identificación de los riesgos comienza paralelamente con el establecimiento del ambiente de control y del diseño de los canales de comunicación e información necesarios a lo largo y ancho del Instituto. Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se hacen necesarios mecanismos para identificar y minimizar los riesgos específicos asociados con el cambio, por lo que cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos previos al establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización.

En cuanto a Riesgos Financieros, según Gómez y Núñez (2010) señalan que el riesgo es clasificado como financiero cuando es susceptible de valoración económica en términos monetarios.

Referente a Riesgos No Financieros, de acuerdo a Gómez y Núñez (2010) definen a los riesgos no financieros como aquellos riesgos que no pueden ser medidos estrictamente en términos monetarios son considerados riesgos no-financieros.

En lo que respecta al Flujo de Efectivo, según Gallegos, Huaranca y Martínez (2017), definen al flujo de efectivo como un estado financiero que muestra los conceptos por los que varía la caja en un periodo determinado. Así como el estado de resultados refleja la rentabilidad de una empresa, el flujo de efectivo sirve para estudiar la caja o liquidez de una organización.

Sobre el Presupuesto, Burbano (2005), lo define como la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También dice que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

De acuerdo a Fagilde (2009), las razones de la importancia del presupuesto son las siguientes: Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización; asimismo por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables; de igual modo sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca; también cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción; además las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas; por último los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades

totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.

En consideración al Monitoreo, según los autores Frankel y Gage (2009), lo definen como procedimientos que implican la recolección de datos de manera rutinaria que permiten la medición de avances hacia el cumplimiento de objetivos. Por lo que se utiliza para llevar registros que permitan a la empresa tomar decisiones adecuadas en plazos determinados.

Con respecto a los criterios y niveles de evaluación de riesgos estos se dividen en dos puntos importantes: Primero mediante el Análisis cualitativo, que según García y Salazar (2005), constituye la utilización de escalas descriptivas para demostrar la magnitud de consecuencias potenciales y su posibilidad de ocurrencia. Estas escalas se pueden modificar o ajustar a las circunstancias de las necesidades de cada organización separándose según su Probabilidad, donde se deben establecer las categorías a utilizar y su descripción, con el fin de que quien aplique la escala mida a través de ella las siguientes posibilidades de ocurrencia de los riesgos: Probable, es muy frecuente la materialización del riesgo o se presume que llegará a materializarse; Posible, es frecuente la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializar; Improbable, es poco frecuente la materialización del riesgo o se presume que no llegará a materializarse y por último Raro, muy rara vez ocurre y es prácticamente imposible de ocurrir. Así también según su Impacto, donde se debe establecer las categorías y su descripción, de las consecuencias de la materialización de los riesgos, por ejemplo: Leve, el cual se considera si el hecho llegara a presentarse y tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad; Moderado, si el hecho llegara a presentarse y tendría medio impacto o efecto en la entidad; Alto, si el hecho llegara a presentarse y tendría un alto impacto

o efecto en la entidad y finalmente impacto Catastrófico, si el hecho llegara a presentarse y tendría un impacto o efecto trágico en la entidad.

El Análisis y Escala Cuantitativa, que para el autor Bernal (2010), representa los valores numéricos para la elaboración de registros de riesgos; la calidad del análisis depende de lo precisas que estén las cifras utilizadas, en la cual la probabilidad y el impacto son expresadas y las formas por las cuales ellos se combinan para proveer el nivel de riesgo, estas pueden variar según el tipo de riesgos. Para determinar el nivel de cada riesgo según la probabilidad de días de atraso en pagos y montos en pérdidas económicas se han considerado las siguientes escalas: de 0 a 3 días de atraso (probable); de 4 a 7 días de atraso (posible); de 8 a 11 días de atraso (improbable); de 12 a 15 días de atraso (raro). Refiriéndose a la probabilidad de impacto en montos: de 0.00 a 500.00 soles en pérdidas económicas (insignificante); de 501.00 a 1,000.00 soles en pérdidas económicas (leve); de 1,001.00 a 2,500.00 soles en pérdidas (moderado) y finalmente de 2,501.00 a 4,000.00 soles en pérdidas económicas (catastrófico) se muestra la tabla a detalle en (Anexo 3). Dentro de este análisis se observa la Matriz de Probabilidad e Impacto (Anexo 4), que según el autor Arciniegas (2021), los riesgos pueden ser priorizados para un análisis cuantitativo posterior y para las respuestas posteriores basándose en su calificación. Las calificaciones asignadas a los riesgos basándose en la probabilidad y el impacto evaluado donde la entidad u organización deberá determinar que combinaciones utilizar en la determinación de sus riesgos.

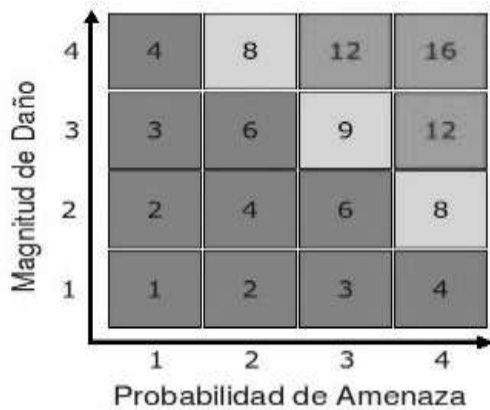


Figura 1. Rango de valorización de riesgos.

Fuente. Arciniegas (2021)

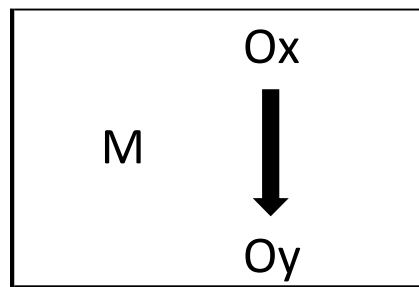
En relación a la Respuesta al Riesgo según el autor Estupiñán (2015), identifica cuatro posibles respuestas al riesgo, estas se refieren a evitar, reducir, compartir y aceptar. La respuesta a tomar se considera de acuerdo al apetito de riesgo que tenga la empresa y según su efecto en la probabilidad e impacto que cada riesgo pueda tener.

Respecto a la justificación, la realización del presente trabajo de investigación es de suma importancia, ya que mediante lo implementado la empresa podrá detectar los riesgos, estableciendo así determinadas actividades para poder evitarlos, reducirlos o mitigarlos y por ende llegar a disminuir el impacto que estos puedan generar en un futuro. Los controles preventivos permitirán que el manejo del efectivo y equivalentes de efectivo de la empresa STS FITNESS S.A. se realicen de manera segura, confiable y sin inconsistencias.

Por este motivo el presente trabajo de investigación está orientado a determinar el impacto del control preventivo en la reducción de riesgos para así apoyar en la empresa en la mejora de sus controles de efectivo y equivalente de efectivo que a su vez permita el perfeccionamiento de las actividades económicas para que estas orienten a la correcta toma de decisiones a corto y largo plazo.

CAPÍTULO II. MÉTODO

El Tipo de Investigación que se va a realizar es una Investigación Descriptiva no experimental. Según los autores Sánchez, Reyes y Mejía (2018), la investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.



OBSERVACIONES

- M: STS Fitness S.A.
Ox: Control Preventivo
➔ Influencia
Oy: Reducción de riesgos del manejo de Efectivo y equivalente de efectivo

Para el presente trabajo de investigación la población está constituida por toda la documentación financiera y contable del área de caja de la empresa STS Fitness S.A. Según

Arias (2006), define a la población al conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio.

Con respecto a la Muestra está constituida por la documentación financiera y contable del área de caja de la empresa STS Fitness S.A. de los meses de enero a marzo 2020. Según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014), la muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.

La elección de esta muestra se ha realizado por conveniencia debido a que se cuenta con acceso a la información indicada. Según Urdy (2019), indica que es un método en el cual las muestras son tomadas a conveniencia por el investigador, con relación al tiempo que se realiza el estudio.

Las técnicas utilizadas en el presente trabajo de investigación para recolección y análisis de datos son:

Primero la Entrevista (Anexo 6), la cual se le aplicará al gerente financiero con la finalidad de obtener información concreta de la condición del área investigada. Se encontraron diversos autores que definen a la entrevista, como por ejemplo Díaz, Torruco y Martínez (2013), consideran que es más bien un encuentro de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia o da la versión de los hechos, respondiendo a preguntas relacionadas con un problema específico; asimismo Folgueiras (2016), entiende a la entrevista como un conjunto de reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y sus

informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones; por último, de acuerdo a Troncoso y Amaya (2016), expone que la entrevista se construye como un discurso enunciado principalmente por el entrevistado pero que comprende las intervenciones del entrevistador cada una con un sentido determinado, relacionados a partir del llamado contrato de comunicación y en función de un contexto social en el que se encuentren.

Como segunda técnica se tiene a la Encuesta, que para el presente trabajo de investigación se aplicará la encuesta de satisfacción laboral con respecto al ámbito salarial dirigida a los trabajadores de la empresa con la finalidad de analizar los puntos débiles a mejorar. De acuerdo a los siguientes autores definen a la Encuesta, según Grasso (2006), la encuesta es un método de investigación muy importante, permite obtener datos de manera más sistemática que otros procedimientos de observación. Hace posible el registro detallado de los datos, el estudiar una población a través de muestras con garantías de representatividad; según Grande y Abascal (2005), la encuesta se define como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos.

Finalmente, con tercera técnica se tiene al Análisis documental, para ello investigarán diversos documentos contables que tiene el área de caja, como también sus manuales de procedimientos y funciones.

Los Instrumentos utilizados en el presente trabajo de investigación son los siguientes:

Primero, la Guía de entrevista (Anexo 5), la cual constó de una lista de preguntas abiertas sobre la condición y el manejo del efectivo y equivalente de efectivo al gerente financiero de la empresa STS FITNESS.S.A.

Segundo, el Cuestionario (Anexo 7 y 8), el cual se aplicó mediante una lista de preguntas cerradas dirigido a los trabajadores de la empresa STS FITNESS S.A, para tener en cuenta como es el manejo del efectivo y equivalente de efectivo antes y después de controles implementados.

Por último, se tiene a la Guía de análisis documental (Anexo 9), la cual facilitó la organización de la información para posteriormente comenzar con el análisis. Esta guía estructura la información de una manera sistemática, clara y comparativa por ello ayudará a la comprensión y buen manejo de los recursos de la empresa STS FITNESS S.A.

Respecto al Procedimiento la presente tesis se trabajó a través de los componentes básicos del control interno, mediante la determinación de estos indicadores se podrá tener en cuenta los riesgos en los que incurre la empresa STS FITNESS S.A. y como estos influyen en su desarrollo y crecimiento. Para ello, primero se realizaron distintas técnicas que ayudaron en un principio a tener una visión más clara de los acontecimientos, primero, se realizó una entrevista al gerente general de la entidad para obtener información más concisa y concreta de las operaciones efectuadas durante el periodo analizado. Del mismo modo, se realizó una encuesta dirigida al gerente general y también a trabajadores inmersos en el área investigada

con el fin de analizar los puntos débiles de la organización, esta técnica ayudará la obtención de datos de una manera sistemática y objetiva. También, se efectuó un análisis documental, donde se revisaron diversos documentos contables. Como apoyo a todas las técnicas antes mencionadas se utilizaron diferentes instrumentos, tales como una guía de entrevista al gerente financiero la cuál constó de un listado de preguntas abiertas sobre los controles que se toman para el correcto manejo del efectivo y equivalente de efectivo, asimismo, se pasó a efectuar un cuestionario dirigido a los colaboradores de la empresa para poder determinar los riesgos más importantes de la empresa para así poder evitarlos y/o reducirlos. Por último, se realizó una guía de análisis documental que ayudó a la comprensión de la información obtenida.

Sobre los Aspectos Éticos El presente trabajo de investigación se ha realizado cumpliendo con la debida citación de otros autores mediante las normas APA, también cabe precisar que este trabajo muestra información fidedigna y confiable.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Datos generales de la empresa objeto de estudio:

Entre los datos generales de la empresa objeto de estudio, se tiene como razón social “STS FITNESS S.A.”, considerándose como tipo de empresa una Sociedad Anónima. Siendo su actividad económica el brindar servicios en actividades de clubes deportivos, como gimnasio, piscina temperada, sauna para hombres y mujeres, sala de masajes para socios, asesoría nutricional, etc. Inició sus actividades mediante fecha de inscripción el día 14/11/2000, por lo cual ya posee 20 años en el rubro de entretenimiento enfocado a las actividades deportivas. Desde el inicio de sus actividades, la empresa se desarrolló como una empresa enfocada a mejorar el estilo de vida sedentario de las personas. Este sueño nace gracias a dos señoras que vieron la oportunidad en sus amistades de la zona que no contaban con un lugar óptimo para realizar ejercicios, con el transcurso de los años la empresa fue mejorando su infraestructura y los servicios que brindaban en su local, gracias a su gran demanda y al poco aforo decidieron expandirse para así poder seguir con su objetivo principal que es poder brindar un mejor estilo de vida a las personas a través de ejercicios que sean fáciles de realizar. Además, cabe resaltar que en la actualidad la empresa compete en 3 distritos de lima con cadena de gimnasios conocidos a nivel nacional y mundial todo gracias al personal altamente calificado que posee y los servicios que brinda a un costo acorde del mercado en la cual los clientes se sienten satisfechos.



Figura 2. Área de máquinas

Fuente. Instalaciones empresa STS Fitness S.A.



Figura 3. Área de aeróbicos

Fuente. Instalaciones empresa STS Fitness S.A.

Es importante indicar que el periodo de investigación también comprendió el inicio de la pandemia, la cual afectó severamente el sector del entrenamiento, así se tiene que la empresa STS Fitness S.A. el 15 de marzo del 2020 se vio afectada dada la

coyuntura mundial por el COVID-19 ya que se dio inicio a una cuarentena de 15 días esperando que la situación no pase a mayores. Sin embargo; no solo fueron 15 días, fueron alrededor de 9 meses en la cual el sector entretenimiento se vio afectado en esta pandemia por el tipo de servicio que se brinda. Fueron 9 meses de incertidumbre en los cuáles a la gran mayoría de trabajadores dada las circunstancias no se les renovó el contrato que era firmado trimestralmente y a otros trabajadores que eran estables dentro de la empresa pasaron a suspensión perfecta de labores. No obstante, no solo el personal se vio afectado, sino también se vieron afectados nuestros proveedores porque debido a la inactividad de nuestras operaciones era imposible cumplir con las deudas pendientes. Es por ello, que fue más complicado aún tratar de solventar los gastos incurridos anteriormente por lo que se tuvo que reprogramar los pagos con cada uno de ellos teniendo en cuenta las cuotas y la posibilidad de pago mensual con cada uno de ellos.

Por eso, el estado mediante Decreto Supremo 157-2020-PCM aprobó la Fase 4 en la cual está incluida los gimnasios, pero en el cual solo estaba permitido un 50% del aforo y con todas las medidas sanitarias de por medio establecidas previamente. A continuación, se muestra la siguiente figura donde se muestra el anexo al Decreto Supremo 157-2020-PCM en el cual se muestra la afectación de la pandemia en el sector de entretenimiento.

DIARIO OFICIAL DEL BICENTENARIO

El Peruano

FUNDADO EL 27 DE OCTUBRE DE 1825 POR EL LIBERTADOR SIMÓN BOLÍVAR

ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LA FASE 4

Actividades económicas	CIU Rev. 4	Descripción de CIU	Protocolo
Comercio			
Tiendas en general		Con aforo al 60%	
Servicios			
Restaurantes y servicios afines, excepto bares		Con aforo al 50%	
Servicios de transporte marítimo de pasajeros (con aforo al 50% y sin incluir al transporte turístico)	5011	Transporte marítimo y de cabotaje de pasajeros.	MINSA
Servicios de transporte de pasajeros y carga por vías de navegación interiores por ríos y lagos (con aforo al 50%)	5021	Transporte de pasajeros por vías de navegación interiores.	MTC
Transporte aéreo. Vuelos internacionales a destinos sanitarios desde el 05 de octubre.		Transporte de pasajeros por vía aérea.	MTC
Servicios de agencia de viajes y operadores turísticos	7990	Otros servicios de reserva y actividades relacionadas	MINSA
Otros servicios de arte, entretenimiento y esparcimiento (en destinos sanitarios y con aforo al 50%)	9101	Actividades de bibliotecas y archivos, incl. bibliotecas universitarias.	
		Actividades y gestión de museos, monumentos arqueológicos prehistóricos, lugares y edificios históricos, centros culturales (no incluye proyección de películas, obras de teatro y espectáculos) y galerías.	
Otros servicios de arte, entretenimiento y esparcimiento (con aforo al 50%)	9103	Actividades de jardines botánicos y zoológicos y de parques nacionales, incl. áreas naturales.	
		Actividades de centros recreativos.	MINSA
		Actividades de clubes y asociaciones deportivas (actividades individuales o en parejas realizadas al aire libre)	MINSA
		Pesca deportiva y cacerías deportivas, así como su gestión de reservas y actividades deportivas.	MINSA
		Actividades de guías de montaña.	MINSA

Figura 4. Anexo del Decreto Supremo N. 157-2020-PCM

Fuente. Diario El Peruano

La empresa tiene como misión ser la mejor alternativa para realizar entrenamientos en amplios y confortables espacios. Para así animar a las personas a elegir entre los diversos y estimulantes programas Fitness que tiene la empresa, ayudando a lograr objetivos y por tanto poder experimentar los beneficios de mantenerse bien a todo nivel.

Se tiene como visión acompañar y apoyar el reto de empezar con un estilo de vida activo y lleno de energía. Con la experiencia y sobre todo con mucha pasión por el fitness.

Así también, se presenta enseguida el organigrama de la empresa STS Fitness S.A., el cual señala las áreas principales y secundarias existentes, en donde se desempeñan los colaboradores.

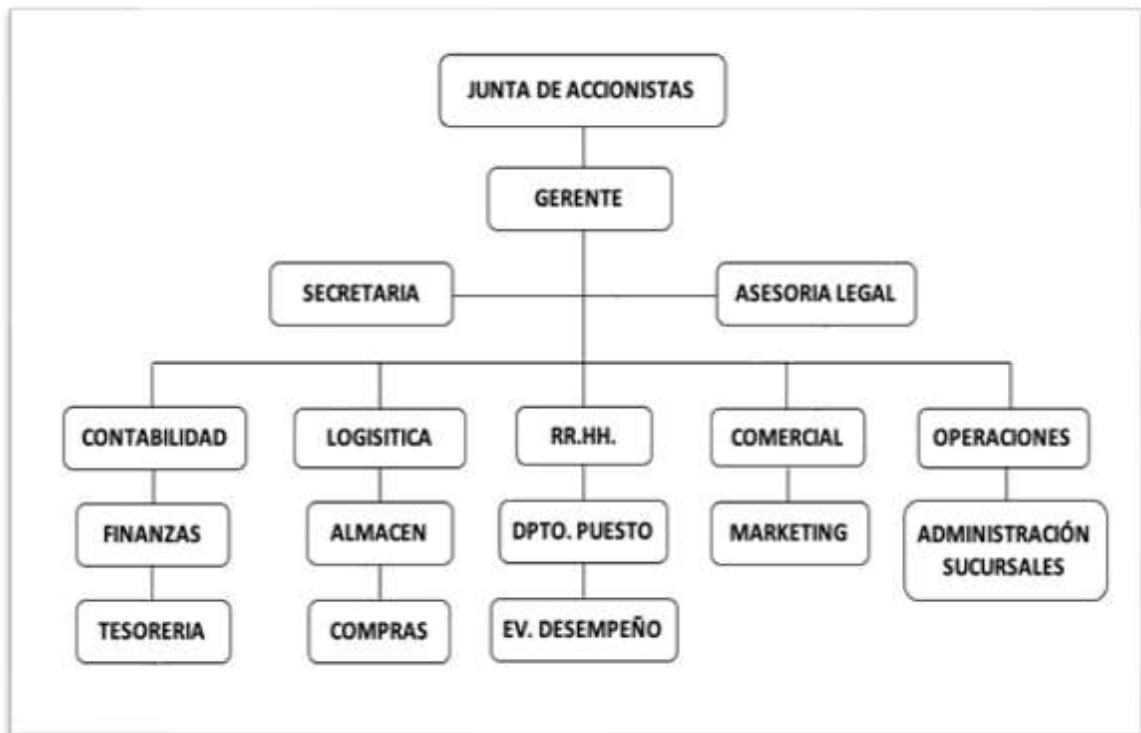


Figura 5. Organigrama de la empresa
Fuente. Documentos STS Fitness S.A.

3.2. Reducción de riesgos en el pago inoportuno a proveedores y acreedores mediante el control preventivo.

A continuación, se desarrolla la determinación en la Reducción de riesgos en el pago inoportuno a proveedores y acreedores mediante el control preventivo, para esta ejecución se obtiene la mejora de los puntos débiles existentes en el área de tesorería y distintas áreas expuestas. Para esta determinación se ha recolectado datos e información mediante la aplicación de una entrevista al gerente financiero (Anexo 6), la cual sirvió de gran ayuda para poder conocer los problemas del pago inoportuno a proveedores y acreedores que se originan debido a la falta de control y liquidez que presentaba la organización.

El resultado de esta entrevista, muestra que la empresa se encuentra expuesta a numerosos riesgos a causa del pago inoportuno o a destiempo a los proveedores y acreedores al 31 de diciembre del 2019, tales como: penalidades, sanciones que afectan la solvencia de la empresa y fallas en el funcionamiento de las áreas, por ende, las decisiones que se tomen dentro de ella serán de apoyo a la mejora de los riesgos ya mencionados, buscando la solución de los problemas a la brevedad posible.

En seguida, se presentan los riesgos asociados a los pagos inoportunos a proveedores y acreedores mediante el registro de identificación de riesgos antes de controles preventivos y su valorización mediante la matriz de riesgos.

Tabla 1

Registro de identificación de riesgos en el pago inoportuno a proveedores y acreedores antes de controles preventivos al 31 de diciembre del 2019.

REGISTROS DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS			
Entidad: STS FITNESS S.A.			
Área: Tesorería			
Proceso: Pago inoportuno a proveedores y acreedores			
RIESGO	TIPO DE RIESGO	CAUSA	EFECTO
R1 Pérdida de proveedores	Riesgo operativo / financiero	Acumulación de atrasos en el pago a proveedores	Disminución o pérdida de proveedores
R2 Pago de penalidades a proveedores	Riesgo financiero	Falta de cronograma de pagos a proveedores Falta de cumplimiento de contratos	Aumento de intereses en la cuota de pagos
R3 Sanciones y penalidades con SUNAT	Riesgos financieros	Falta de políticas de pago Falta de controles preventivos	Pago de intereses Embargos de cuentas bancarias

Fuente: Datos de la empresa STS Fitness S.A.

Elaboración: Propia

Comentario: En esta tabla de riesgos se han podido identificar cuatro riesgos en el área de tesorería con respecto al pago inoportuno de proveedores y acreedores al 31 de diciembre del 2019. que están relacionados a riesgos operativos, financieros tales como pérdidas de proveedores, pago de penalidades a proveedores, sanciones y penalidades con SUNAT dentro de la empresa STS Fitness S.A. Estos riesgos se dan a causa de distintos factores tales como acumulación de atrasos en el pago a proveedores, falta de cronograma de pago proveedores, falta de cumplimiento de contratos, falta de implementación de sistemas de control, etc. Lo cual genera disminución o pérdida de proveedores, aumento de intereses en las cuotas de pago, falta de suministros en la empresa y posibles embargos de cuentas bancarias.

Tabla 2

Matriz de riesgos y evaluación de riesgos en el pago inoportuno a proveedores y acreedores antes de controles preventivos al 31 de diciembre del 2019.

MATRIZ DE RIESGOS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS												
Entidad: STS FITNESS S.A.												
Área: Tesorería												
Proceso: Pago inoportuno a proveedores y acreedores												
Riesgo	Evaluación del Riesgo							Respuesta al Riesgo			Riesgo Residual	Responsable
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo		Rpta	Actividades	Controles Necesarios			
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor						
R1 Pérdida de proveedores	Posible	3	Leve	1	Bajo	3	Reducir	Compensación de servicios a proveedores	Implementación de membresías gratis a proveedores	Muy bajo	Área de marketing	
R2 Pago de penalidades a proveedores	Probable	4	Alto	3	Importante	12	Reducir	Aplazamiento en fechas de pagos a proveedores Establecer cronograma de pagos	Implementación de un control para establecer el tope de días de atraso a cada proveedor.	Moderado	Área de finanzas	
R3 Sanciones y penalidades con SUNAT	Probable	4	Catastrófico	4	Inaceptable	16	Evitar	Establecer políticas de pago	Implementación de un plan de pagos tributario	Moderado	Área de finanzas	

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: Según lo observado en la matriz de riesgos y evaluación de riesgos en el pago inoportuno a proveedores y acreedores antes de controles preventivos al 31 de diciembre del 2019, la empresa STS Fitness S.A. cuenta con riesgos de niveles bajo, importante e inaceptable los cuales están relacionados a la pérdida de proveedores, pago de penalidades a proveedores y sanciones y penalidades con SUNAT, para lo cual se le recomienda a la empresa reducir y evitar dichos riesgos con actividades y controles necesarios como la implementación de membresías gratis a proveedores, del mismo modo con la implementación de controles y políticas con el propósito de mejorar las operaciones y poder tener mejores resultados en el pago a proveedores y acreedores tanto en el corto como largo plazo.

A continuación, se muestra el detalle de las deudas a proveedores expresada en soles, que la empresa STS Fitness contrajo durante el año 2019, las cuales se buscan reducir de manera considerable, así como también evitar, mediante los controles y procesos a implementar en los primeros meses del año 2020 a pesar de las deficiencia y problemas que se presentan en el proceso.

Tabla 3

Lista de proveedores por pagar en M.N. antes de controles implementados.

Lista de Proveedores por pagar en Moneda Nacional	Saldo al 31 de diciembre del 2019
INVERSIONES MAJE SOCIEDAD ANONIMA	587,577.61
INVERSIONES SAN BORJA S A	269,195.57
HIPERMERCADOS TOTTUS S.A	52,684.88
SOLGAS S.A.	24,286.38
INVESTMENT PROJECT CONSTRUCCIONES S.A.C.	23,197.87
PROYECTOS DEPORTIVOS INTEGRALES SAC	22,802.66
BASE MEDIA S.A.C.	20,624.26
LUZ DEL SUR S.A.A	17,801.71
GLOBALTECNIA S.A.C.	9,503.36
YTB FITNESS S.A.C	9,502.52
OTROS PROVEEDORES	95,717.13
Total Facturas por Pagar MN	S/ 1,132,893.95

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: La tabla mostrada presenta en resumen la lista más relevante de proveedores por pagar en moneda nacional al 31 de diciembre del 2019, que tiene la empresa STS Fitness S.A. antes de la implementación de controles, es así que se muestra el monto total de la deuda que asciende a 1`132,893.95 soles, la que se busca disminuir en los próximos meses.

Tabla 4

Lista de proveedores por pagar en M.E. equivalente a M.N. antes de controles implementados.

Lista de Proveedores por Pagar en Moneda Extranjera equivalente en Moneda Nacional	Saldo al 31 de diciembre del 2019
ASCENSORES S A	7,355.84
BRDA ABOGADOS S.A.C.	5,518.81
G FORCE ELECTRONIC SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	1,001.53
ICOM MARKETING SAC	20,926.61
IDENTITRONICS SAC	48,255.31
INVERSIONES SAN BORJA S A	6,694.94
INVITRO INVERSIONES S.A.C.	496.35
MANAGEMENT HORIZONS S.A.C.	5,805.45
PHILIPPI, PRIETOCARRIZOSA, FERRERO DU & URIA S. CIVIL DE R.L	73,335.67
SECURITAS S.A.C.	100.15
TOP SPORT INTERNATIONAL S.A	266,914.51
Total Facturas por Pagar M.E. eq. M.N.	S/ 436,405.17

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: La tabla 4 muestra, en resumen, la lista más relevante de proveedores por pagar en moneda extranjera, antes de controles implementados al 31 de diciembre el 2019, que tiene la empresa STS Fitness S.A., así como el monto total por pagar equivalente a 128,543.50 dólares, que expresado en soles asciende a un total de 436,405.17 soles.

Tabla 5

Lista de anticipos a proveedores en M.N. antes de controles implementados.

Lista de Anticipos a Proveedores en Moneda Nacional	Saldo al 31 de diciembre del 2019
AMES CHIOK, DIEGO GAEL	408.00
BANCO DE CREDITO DEL PERU	49.65
BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS S.A.	203.29
CORPORACION PRIMAX SA	200.00
DELCORE MALACHOWSKI, MARIA CECILIA	300.00
HIPERMERCADOS TOTTUS S.A	318.00
INVERSIONES MAJE SOCIEDAD ANONIMA	9,425.00
INVERSIONES SAN BORJA S A	9,837.34
PROYECTOS DEPORTIVOS INTEGRALES SAC	9,916.48
SERV AGUA POTAB Y ALCANT DE LIMA SEDAPAL	20,328.60
SOLGAS S.A.	219.19
VELARDE SUSSONI, JORGE ERNESTO	5,682.20
YZAGA TORI, JAIME	1,500.00
Total a pagar Anticipos a Proveedores MN	S/ 58,387.75

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: La tabla número 5 presenta en resumen la lista más relevante de anticipos a proveedores en moneda nacional que tiene la empresa STS Fitness S.A. antes de la implementación de controles al 31 de diciembre el 2019., del mismo modo se muestra el monto total que asciende a 58,387.75 soles.

Tabla 6

Lista de anticipos a proveedores en M.E. equivalente a M.N. antes de controles implementados.

Anticipos a Proveedores en Moneda Extranjera equivalente en Moneda Nacional	Saldo al 31 de diciembre del 2019
ASCENSORES S A	9,951.15
INVERSIONES SAN BORJA S A	20,519.14
LOPEZ ARESTEGUI, ALVARO FRANCISCO	339.50
Total Anticipos a Proveedores M.E. eq. M.N.	S/ 30,809.79

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: La tabla número 6 refleja, en resumen, la lista más relevante de anticipos a proveedores en moneda extranjera que tiene la empresa STS Fitness S.A. antes de controles implementados, al 31 de diciembre del 2019. Del mismo modo se muestra el monto total expresado, equivalente a 9,075.05 dólares, monto que asciende a 30,809.79 soles, el cual se busca reducir en los meses siguientes.

Tabla 7

Lista de honorarios por pagar en M.N. antes de controles implementados.

Lista de Honorarios por pagar en Moneda Nacional	Saldo al 31 de diciembre del 2019
INFANTE RAMIREZ, JOSE ENRIQUE	2,254.00
REID LOPEZ, EMMANUEL RICARDO	1,174.25
GARCIA ESCOBAR, JUAN CARLOS	1,000.00
ROMERO CORREA, ROGER EDGAR	945.50
PASARRO RODRIGUEZ, MIGUEL ALDO	850.00
MARTINEZ CAMPOBLANCO, JOHELY VANESSA	849.90
LINDSA Y HARRIMAN, CAROLINE ELIZABETH	720.00
WOODMAN DENEGRI, PAULINE MARIA DIONICIA	663.00
TAN DE LA BARRA, JORGE ALONSO	550.00
TUPIA RODRIGUEZ, YOEL	550.00
Otros Honorarios por pagar	5,641.24
Total Honorarios por pagar MN	S/ 15,197.89

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: La tabla número 7 manifiesta, en resumen, la lista más relevante de honorarios por pagar en moneda nacional que tiene la empresa STS Fitness S.A. antes de la implementación de controles al 31 de diciembre del 2019, del mismo modo se muestra el monto total que asciende a 15,197.89 soles.

Tabla 8

Lista de honorarios por pagar en M.E. equivalente a M.N. antes de controles implementados.

Honorarios por pagar en Moneda Extranjera equivalente en Moneda Nacional	Saldo al 31 de diciembre del 2019
RIVERO QUIROZ, JOSE OSCAR	1,358.00
Total Honorarios por Pagar ME eq. MN.	S/ 1,358.00

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: La tabla número 8 señala, en resumen, la lista más relevante de honorarios por pagar en moneda extranjera que tiene la empresa STS Fitness S.A. antes de controles implementados, al 31 de diciembre del 2019. Del mismo modo se muestra el monto total equivalente a 400.00 dólares, que expresado en soles asciende a 1,358.00 soles.

Tabla 9

Resumen de resultados de tablas 3, 4, 5, 6, 7, 8.

42. CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES - TERCEROS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019, EQUIVALENTE EN MONEDA NACIONAL	
COMPRENDE:	S/.
4212101 Facturas por Pagar M.N. Según tabla 3	1,132,893.95
4212102 Facturas por Pagar M.E. Según tabla 4	436,405.17
4221110 Anticipos a Proveedores MN Según tabla 5	-58,387.75
4221120 Anticipos a Proveedores ME Según tabla 6	-30,809.79
4241101 Honorarios por pagar M.N Según tabla 7	15,197.89
4241102 Honorarios por pagar M.E. Según tabla 8	1,358.00
TOTAL	<u>1,496,657.47</u>

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: El detalle completo de las tablas se encuentran en el (Anexo 10), por lo que lo mostrado anteriormente corresponde al resumen realizado con la información más relevante que corresponde al detalle de las cuentas por pagar que presenta la entidad al 31 de diciembre del 2019 antes de los controles que se tomaron en consideración para así reducir la deuda. Así mismo, se presenta una muestra del detalle de los proveedores pendientes de pago. Como se puede observar la deuda ascendía a 1'496,657.47 soles, donde la mayor deuda la tenían en la cuenta de facturas por pagar a proveedores en moneda nacional por un importe de 1'132,893.95 soles, a causa del pago inoportuno a proveedores y acreedores, debido al manejo inadecuado del efectivo y equivalente de efectivo en la organización, es por ello que la junta de accionistas decidieron tomar ciertas medidas y empezar a pagar a los proveedores cuyos importes eran accesibles, así mismo crearon membresías para los dueños o familiares de los proveedores para que puedan entrenar en el gimnasio como parte de pago de la deuda y también comunicarse con los dueños de las empresas para poder pagar deudas urgentes en cuotas.

a) Controles implementados entre enero y marzo del 2020:

Luego de un análisis de las operaciones, documentos, archivos contables y de acuerdo a los riesgos mencionados anteriormente en la matriz de riesgos y a los puntos débiles en los que está inmersa la empresa STS Fitness S.A., se implementaron controles preventivos necesarios que servirán de apoyo a la empresa para la mejora en la reducción de riesgos en el pago inoportuno a proveedores y acreedores, los cuales se detallarán a continuación.

- Implementación de membresías para proveedores

La empresa STS FITNESS S.A. al no poder cumplir con proveedores en el tema de pagos implementó como política crear membresías para los dueños o familiares de los dueños de la empresa que se le tiene deudas atrasadas, con el fin de ir reduciendo las cuentas por cobrar. Gracias a esta nueva política que se implementó la empresa logró reducir considerablemente la deuda con los proveedores.

Además de eso, se tiene en cuenta que los familiares que usaban la membresía ahora siempre renuevan su membresía por el servicio que brinda, lo que genera un cliente nuevo, una política que no sólo reduce la deuda, sino que también aumenta los ingresos de la empresa.

Nº Convenio	Plan	F. Inicio	F. Fin real	Mnd.	Valor Venta	Descuento	Subtotal	Igv	Imp venta	Saldo	Tipo venta
0034447	Promoción CADENA Anual Pareja	10/04/2020	05/04/2021	S/.	1,597.75	0.00	1,597.75	251.63	1,649.45	0.00	Renovación
00332761	Promoción CADENA Anual Pareja	14/02/2019	09/04/2020	S/.	1,397.84	0.00	1,397.84	251.61	1,649.45	0.00	Nuevo

Figura 6. Membresía de clientes correspondiente al mes de febrero 2020

Fuente. Sistema STS Fitness S.A.

Comentario: Esta figura representa las membresías a detalle de los nuevos clientes para el mes de febrero del 2020 que se generan en el sistema de la empresa STS Fitness S.A., donde se detalla la información al pormenor.

ALVARADO ROBERT JOHN Tra. Mem.: 07/03/2017 Cod. Princ.: []											
Nº Convenio	Plan	F. Inicio	F. Fin real	Mnd.	Valor Venta	Descuento	Subtotal	Igv.	Imp venta	Saldo	Tipo venta
00344526	Promoción CADENA Anual 45% docto.	29/05/2020	28/05/2021	S/.	1,397.49	0.00	1,397.49	251.54	1,649.00	0.00	Reinscripción
00333253	Promoción CADENA Anual Pateja	04/04/2019	28/05/2020	S/.	1,397.84	0.00	1,397.84	251.61	1,649.45	0.00	Reinscripción
00328586	Promoción CADENA 5 meses	22/10/2018	03/04/2019	S/.	846.61	0.00	846.61	152.39	999.00	0.00	Reinscripción
00328584	Promoción CADENA 5 meses	22/10/2018	20/03/2019	S/.	846.61	0.00	846.61	152.39	999.00	999.00	Reinscripción
00318345	Prom. CADENA Semestral/Suscriptores GESTI	08/01/2018	02/08/2018	S/.	963.39	0.00	963.39	173.41	1,136.80	0.00	Reinscripción
00306237	TRIMESTRAL CADENA	07/03/2017	04/06/2017	S/.	863.56	259.07	604.49	108.81	713.30	0.00	Reinscripción
00298266	Prom CADENA Semestral 25% docto (+1m)	12/07/2016	06/03/2017	S/.	1,016.31	0.00	1,016.31	182.94	1,199.25	0.00	Reinscripción
00297748	Prom CADENA Semestral (+60 días)	26/08/2016	21/02/2017	S/.	1,100.85	0.00	1,100.85	198.15	1,299.00	1,299.00	Reinscripción
00291977	Plan 5 meses - Michelle Belau Clientes Boleto	11/01/2016	27/06/2016	S/.	846.61	0.00	846.61	152.39	999.00	0.00	Reinscripción

Figura 7. Membresía de clientes correspondiente al mes de marzo 2020

Fuente. Sistema STS Fitness S.A

Comentario: La figura mostrada constituye las membresías de los nuevos clientes para los meses de marzo del 2020 que se generan en el sistema de la empresa STS Fitness S.A., donde se detalla la información a detalle.

La siguiente imagen corresponde a la deuda que se tenía con CS UNIFICADA E.I.R.L. que era un proveedor de merchandising de la empresa y que se le creo una membresía para que puedan usarlo.

20565895037	CS UNIFICADA E.I.R.L.						
	Factura (Compra)	001-	510	24/04/2018	30/04/2018		-1,080.00
						Total Soles	-1,080.00

Figura 8. Deuda con CS Unificada E.I.R.L.

Fuente. Sistema STS Fitness S.A

Comentario: Se muestra el detalle de la deuda a CS Unificada E.I.R.L. la que asciende a 1,080.00 soles, esta deuda no se cancelaba desde el día 24 de abril del 2018 por lo que, se decidió subsanarla mediante una membresía para el dueño o algún familiar en alguna de nuestras sedes.

- Implementación de un control para establecer el tope de días de atraso a cada proveedor:

En este control se consideró que como política de empresa los proveedores que se les adeude montos mayores a 1,000.00 soles tengan como política otorgar un plazo de 30 días para que la deuda se cancelada durante ese tiempo. Es por ello, que en la implementación de controles es importante crear un cronograma de pagos para no atrasarse con los proveedores y así mismo los fines de mes enviar un reporte de gastos al gerente general para que tenga conocimiento en que se está gastando mes a mes en la empresa.

Tabla 10

Cronograma mensual de pagos a proveedores.

CRONOGRAMA MENSUAL DE PAGOS A PROVEEDORES	
DÍAS	DESCRIPCIÓN
1-5 DÍAS	PAGO DE AFP - DETRACCIONES
6-9 DÍAS	PAGO DE RECIBO DE AGUA
15-17 DÍAS	PAGO DE LUZ DEL SUR
18-21 DÍAS	PAGO DE IMPUESTOS SUNAT
22-25 DÍAS	PAGO DE INTERNET, TELEFONÍA
26-29 DÍAS	PAGO A PROVEEDORES PRÓXIMOS
30 DÍAS	PAGO A TRABAJADORES

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: El presente cuadro muestra el cronograma mensual a utilizar para la realización de pagos a proveedores, es así que se deben respetar los días establecidos a continuación para cancelar cada obligación que se tenga durante el

mes, por ejemplo: del día número 1 al día número 5 se realizará los pagos correspondientes a la AFP-Detracciones; del día número 6 al 9 se efectuarán los pagos del recibo de agua; del día número 15 al 17 corresponde a los pagos de luz del sur; así como entre los días 18 al 21 se pagarán los impuestos a SUNAT; del día 22 al 25 se realizará la cancelación del internet y telefonía; siguiendo a ello, los días 26 al 29 se efectúan los pagos a proveedores próximos a la fecha; por último el día 30 del mes se concluye pagando a los colaboradores de la organización.

- Implementación de Plan de Pagos Tributario

Del mismo modo, se pudo encontrar inconsistencias en el pago a acreedores (SUNAT), debido a la omisión de presentación de la declaración jurada dentro del plazo establecido, incidiendo así en una infracción tributaria, lo que generó multas en el mes de enero del 2020.

Constancia de Pago	
Pago Varios - Formulario 1662	
Número de orden : 759016747	
RUC :	
Razón social :	STS FITNESS S.A.
Periodo :	01/2020
Indicador de pago :	2 Multa
Tributo :	6041 OMISO - PRESENTAC.DECLARAC.PAGO
Tributo asociado :	1011 IGV - OPER. INT. - CTA. PROPIA
Importe pagado :	S/. 880
Número de operación:	000174466506
Tipo de pago:	Pago con cargo en cuenta bancaria
Banco:	DE CREDITO DEL PERU
Número de operación	0118491
Fecha de operación bancaria:	10/03/2020 11:48:14

Figura 9. Constancia de pago de multa interpuesta

Fuente. SUNAT

Comentario: Se muestra la figura que muestra la multa interpuesta a la empresa STS Fitness S.A. por parte de SUNAT en el periodo de enero 2021 por el importe de 880.00 soles, esto a causa de la falta de pago del Impuesto General a las Ventas (I.G.V.), en la fecha correspondiente.

La empresa STS Fitness S.A. por ello implementó un plan de pagos tributarios, el cual detalla el procedimiento para la determinación del monto adecuado a pagar de impuestos tributarios, así también muestra en ella el cronograma de vencimiento mensual de pagos a SUNAT. Es importante mencionar que para esta aplicación se ha teniendo en consideración distintos factores que ayuden a aprovechar los recursos y así evitar la evasión tributaria y pagos excesivos innecesarios. A continuación, se muestra lo implementado en el siguiente plan:

PLAN DE PAGOS TRIBUTARIOS DE LA EMPRESA STS FITNESS S.A.

Este plan tributario busca que la empresa STS FITNESS S.A., tenga herramientas que ayuden a la organización a dirigir, establecer actividades de control de manera efectiva en el aspecto tributario, para así mejorar la carga fiscal la cual es necesaria para la toma de decisiones que ayuden a evitar sanciones y penalidades tributarias, por ello es importante tener en cuenta diversos factores mostrados a continuación:

- **Normas tributarias:**

Es importante para toda organización conocer y tener en cuenta las normas tributarias, así como los cambios constantes y actualizaciones a las que estas están inmersas. Del mismo modo el saber interpretarlas es una tarea importante para el encargado de esta área.

- **Responsabilidad:**

La empresa debe actuar de manera responsable con respecto al ingreso de información, ya que esta debe ser totalmente transparente y veraz que eviten la evasión tributaria que generen sanciones posteriores con SUNAT.

- **Puntualidad en las declaraciones:**

Este punto ayudará a la organización evitar multas y sanciones por no declarar a tiempo. Para ello es importante siempre tener en cuenta el cronograma de pago a SUNAT y priorizar el pago de tributos antes que cualquier otro pago ya que este será el motor de la organización.

- **Cronograma de vencimiento de pagos SUNAT:**

El encargado de área deberá tener en cuenta el siguiente cronograma de vencimiento de pagos a SUNAT del año 2020, a continuación, mostrado considerando el último dígito del RUC siendo para la empresa STS Fitness S.A. el número siete (7).

PERIODO TRIBUTARIO	FECHA DE VENCIMIENTO SEGÚN EL ÚLTIMO DÍGITO DEL RUC						
	0	1	2 y 3	4 y 5	6 y 7	8 y 9	BUENOS CONTRIBUYENTES y UESP
	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9						
ene-20	14 Feb	17 Feb	18 Feb	19 Feb	20 Feb	21 Feb	24 Feb
feb-20	13 Mar	16 Mar	17 Mar	18 Mar	19 Mar	20 Mar	23 Mar
mar-20	16 Abr	17 Abr	20 Abr	21 Abr	22 Abr	23 Abr	24 Abr
abr-20	15 May	18 May	19 May	20 May	21 May	22 May	25 May
may-20	12 Jun	15 Jun	16 Jun	17 Jun	18 Jun	19 Jun	22 Jun
jun-20	14 Jul	15 Jul	16 Jul	17 Jul	20 Jul	21 Jul	22 Jul
jul-20	14 Ago	17 Ago	18 Ago	19 Ago	20 Ago	21 Ago	24 Ago
ago-20	14 Sep	15 Sep	16 Sep	17 Sep	18 Sep	21 Sep	22 Sep
sep-20	15 Oct	16 Oct	19 Oct	20 Oct	21 Oct	22 Oct	23 Oct
oct-20	13 Nov	16 Nov	17 Nov	18 Nov	19 Nov	20 Nov	23 Nov
nov-20	15 Dic	16 Dic	17 Dic	18 Dic	21 Dic	22 Dic	23 Dic
dic-20	15 Ene 2021	18 Ene 2021	19 Ene 2021	20 Ene 2021	21 Ene 2021	22 Ene 2021	25 Ene 2021

Figura 10. Cronograma de vencimientos de pagos SUNAT correspondiente al año 2020.

Fuente. SUNAT

Comentario: La figura mostrada representa al cronograma de vencimiento mensual correspondiente al año 2020, el mismo que es descargado de SUNAT y sirve de guía para tener en orden todos los documentos pertinentes a tiempo para su declaración.

Posterior a la implementación de los controles preventivos como la implementación de Membresías para proveedores, la implementación de un Control para establecer el tope de días de atraso a cada proveedor y por último la implementación de un Plan de Pagos Tributarios, la empresa STS Fitness S.A. logró reducir considerablemente la lista de deudas con proveedores. A continuación, se puede apreciar en las siguientes tablas, los cambios habidos dentro de la organización al 31 de marzo del 2020.

Tabla 11

Lista de proveedores por pagar en M.N. después de controles implementados.

Lista de Proveedores por pagar en Moneda Nacional	Saldo al 31 de marzo del 2020
INVERSIONES MAJE SOCIEDAD ANONIMA	587,577.61
INVERSIONES SAN BORJA S A	269,195.57
HIPERMERCADOS TOTTUS S.A	51,729.98
SOLGAS S.A.	24,286.38
INVESTMENT PROJECT CONSTRUCCIONES S.A.C.	23,197.87
PROYECTOS DEPORTIVOS INTEGRALES SAC	22,802.66
LUZ DEL SUR S.A.A	17,801.71
GLOBALTECNIA S.A.C.	9,503.36
YTB FITNESS S.A.C	9,502.52
CORPORACION PRIMAX SA	9,183.52
Otras Facturas por Pagar	62,989.47
Total Facturas por Pagar MN	S/ 1,087,770.65

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: La tabla mostrada presenta en resumen la lista más relevante de proveedores por pagar en moneda nacional que tiene la empresa STS Fitness S.A. después de la implementación de controles, esto al 31 de marzo del 2020, del mismo modo se muestra el monto total que asciende a 1'087,770.65 soles.

Tabla 12

Lista de proveedores por pagar en M.E. después de controles implementados.

Lista de Proveedores por pagar en Moneda Extranjera equivalente a Moneda Nacional	Saldo al 31 de marzo del 2020
ASCENSORES S A	7,355.84
BRDA ABOGADOS S.A.C.	5,518.81
G FORCE ELECTRONIC SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	1,001.53
ICOM MARKETING SAC	20,926.61
IDENTITRONICS SAC	48,255.31
INVERSIONES SAN BORJA S A	6,694.94
INVITRO INVERSIONES S.A.C.	496.35
MANAGEMENT HORIZONS S.A.C.	5,805.45
PHILIPPI, PRIETOCARRIZOSA, FERRERO DU & URIA S. CIVIL DE R.L	73,335.67
SECURITAS S.A.C.	100.15
Total Facturas por pagar ME eq. MN.	S/ 169,490.66

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: La tabla 12 muestra en resumen la lista más relevante de proveedores por pagar en moneda extranjera equivalente a moneda nacional, al 31 de marzo del 2020, que tiene la empresa STS Fitness S.A. después de controles implementados, así como el monto total por pagar que asciende a 45,836.37 dólares, equivalente a moneda nacional a 169,490.66 soles.

Tabla 13

Lista de anticipos a proveedores en M.N. después de controles implementados.

Anticipos a Proveedores Moneda Nacional	Saldo al 31 de marzo del 2020
AMES CHIOK, DIEGO GAEL	408.00
BANCO DE CREDITO DEL PERU	49.65
BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS S.A.	203.29
CORPORACION PRIMAX SA	200.00
DELCORE MALACHOWSKI, MARIA CECILIA	300.00
HIPERMERCADOS TOTTUS S.A	318.00
INVERSIONES MAJE SOCIEDAD ANONIMA	9,425.00
PROYECTOS DEPORTIVOS INTEGRALES SAC	9,916.48
SERV AGUA POTAB Y ALCANT DE LIMA SEDAPAL	20,328.60
SOLGAS S.A.	219.19
VELARDE SUSSONI, JORGE ERNESTO	5,682.20
YZAGA TORI, JAIME	1,500.00
Total por anticipos a proveedores por pagar MN	S/ 48,550.41

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: La tabla número 13, presenta en resumen la lista más relevante de anticipos a proveedores en moneda nacional que tiene la empresa STS Fitness S.A. después de la implementación de controles, al 31 de diciembre del 2020, del mismo modo se muestra el monto total que asciende a 48,550.41 soles.

Tabla 14

Lista de anticipos a proveedores en M.E. después de controles implementados.

Anticipos a Proveedores Moneda Extranjera equivalente a Moneda Nacional	Saldo al 31 de marzo del 2020
INVERSIONES SAN BORJA S A	20,519.14
LOPEZ ARESTEGUI, ALVARO FRANCISCO	339.50
Total Anticipos a proveedores ME eq. M.N.	S/ 20,858.64

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: La tabla número 14 refleja en resumen la lista más relevante de anticipos a proveedores en moneda extranjera que tiene la empresa STS Fitness después de controles implementados, al 31 de marzo del 2020, del mismo modo se muestra el monto total que asciende a 6,143.93 dólares, equivalente a 20,858.64 soles.

Tabla 15

Lista de honorarios por pagar en M.N. después de controles implementados.

Honorarios por pagar Moneda Nacional	Saldo al 31 de marzo del 2020
ROMERO CORREA, ROGER EDGAR	945.50
PASARRO RODRIGUEZ, MIGUEL ALDO	850.00
LINDSAY HARRIMAN, CAROLINE ELIZABETH	720.00
TAN DE LA BARRA, JORGE ALONSO	550.00
FERNANDEZ RAMIREZ, NICOLE DE FATIMA	512.00
LEON CALDERON, DORIS FABIANA	500.00
NUÑEZ RUIZ, CESAR EDUARDO	500.00
BURGA BEDOYA, HELENA MARISOL	400.00
ELGUERA ITURRIAGA, CINTHIA MARIELLA	400.00
SIANCAS GARAY, JORGE LUIS	400.00
Otros honorarios por pagar MN	2,729.24
Total Honorarios por pagar MN	S/ 8,506.74

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: La tabla número 15, señala en resumen la lista más relevante de honorarios por pagar en moneda extranjera que tiene la empresa STS Fitness S.A. después de controles implementados, al 31 de marzo del 2020, del mismo modo se muestra el monto total que asciende a 8,506.74 soles.

Tabla 16

Detalle de resultados de tablas 11, 12, 13, 14, 15

42. CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES - TERCEROS	
AL 31 DE MARZO DEL 2020	
COMPRENDE:	S/.
4212101 Facturas por Pagar M.N.	
Según tabla 11	1,087,770.65
4212102 Facturas por Pagar M.E.	
Según tabla 12	169,490.66
4221110 Anticipos a Proveedores MN	
Según tabla 13	-48,550.41
4221120 Anticipos a Proveedores ME	
Según tabla 14	-20,858.64
4241101 Honorarios por pagar M.N	
Según tabla 15	8,506.74
TOTAL	<u>1,196,359.00</u>

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: El documento completo se muestra en el (Anexo 11), donde lo mostrado resume la información más relevante la información más relevante que corresponde al detalle de las cuentas por pagar comerciales con terceros que presenta la entidad al 31 de marzo del 2020 después de haber implementado los controles para así reducir la deuda. Como se puede visualizar, la deuda ascendía a 1'196,358.99 soles, donde la mayor deuda la tenían en la cuenta de facturas por pagar a proveedores en moneda nacional por un importe de 1'087,770.65 soles.

Comparación de resultados antes y después de controles implementados.

Tabla 17

Comparación de resultados de cuentas por pagar comerciales

- COMPARATIVO DE CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES - TERCEROS -		
COMPRENDE:	S/ Antes	S/ Después
4212101 Facturas por Pagar M.N.	1,132,893.95	1,087,770.65
4212102 Facturas por Pagar M.E.	436,405.17	169,490.66
4221110 Anticipos a Proveedores MN	-58,387.75	-48,550.41
4221120 Anticipos a Proveedores ME	-30,809.79	-20,858.64
4241101 Honorarios por pagar M.N	15,197.89	8,506.74
4241102 Honorarios por pagar M.E.	1,358.00	0.00
TOTAL	<u>1,496,657.47</u>	<u>1,196,359.00</u>

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: Como se muestra en la tabla comparativa de cuentas por pagar comerciales, se puede observar que una vez aplicado los controles preventivos, como son las políticas contables, plan de pagos tributarios y la creación de membresías para los proveedores, la deuda total que en un inicio estaba en 1´496,657.47 soles, ha disminuido progresivamente estando ahora en 1´196,359.00 soles. Lo que hace indicar que los controles aplicados en la empresa STS Fitness S.A. hicieron que se reduzca la deuda total en 300,298.47 soles,

lo que refleja un cambio eficaz en el control y manejo de efectivo y equivalente de efectivo.

En seguida se muestran las disminuciones obtenidas en los riesgos mencionados anteriormente a través de implementación de membresías gratis a proveedores que consistía en crear membresías a los proveedores o a sus familiares. Gracias a estos controles la deuda total se redujo en S/ 298,796.58 de las cuales S/ 149,398.29 corresponde a membresías. Así mismo, la implementación de un plan tributario para la empresa ayudó a pagar sus impuestos a tiempo y ponerse al día con los pagos pendientes de IGV con la SUNAT que era la entidad que mayor riesgo representaba por los embargos. Esto ayudó a que la deuda se redujera en S/ 89,638.97. Por último, establecer un cronograma de pagos ayuda a tener un mejor control de los pagos pendientes y no atrasarse lo cual ayudo a disminuir en S/ 59,759.32.

Luego de haber implementado los controles necesarios en la empresa STS Fitness S.A. se plasmó en la siguiente matriz de riesgos los cambios y mejoras que se obtuvieron con respecto a cada riesgo estudiado, esto ayudó a la empresa a considerar y fortalecer los controles, puesto que sólo de esta manera se obtendrán crecimientos.

A continuación, se muestra la Matriz de riesgos y evaluación de riesgos después de los controles preventivos con respecto a la mejora en los pagos inoportuno a proveedores y acreedores.

Tabla 18

Matriz de riesgos y evaluación de riesgos después de controles preventivos

Riesgo	Evaluación del Riesgo						Responsable
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo		
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	
R1 Pérdida de proveedores	Improbable	2	Leve	1	Muy bajo	2	Área de marketing
R2 Pago de penalidades a proveedores	Improbable	2	Moderado	2	Aceptable	4	Área de finanzas
R3 Sanciones y penalidades con SUNAT	Posible	3	Moderado	2	Moderado	6	Área de finanzas

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: La presente matriz de riesgos y evaluación de riesgos después de controles preventivos, muestra que para el primer riesgo relacionado a la pérdida de proveedores este ahora cuenta con un nivel de riesgo muy bajo, con respecto al segundo riesgo que describe al pago de penalidades a proveedores cuenta ahora con nivel de riesgo aceptable y por último el cuarto riesgo que concierne a sanciones y penalidades con SUNAT, cuenta con nivel de riesgo moderado.

Para reflejar los cambios relacionadas al primer objetivo se realiza un cuadro comparativo mostrando el antes y después de cada riesgo, esto según los controles implementados en la empresa STS Fitness S.A., para así demostrar las mejoras obtenidas y evidenciar el impacto que tuvo la mejora en el manejo del efectivo y equivalente de efectivo en cada riesgo encontrado.

Tabla 19

Cuadro comparativo de los riesgos antes y después de los controles preventivos.

CUADRO COMPARATIVO DE EVALUACION DE RIESGOS													
Riesgo	Evaluación del Riesgo antes de Controles							Evaluación del Riesgo después de Controles					
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo			Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor		Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
R1	Pérdida de proveedores	Posible	3	Leve	1	Bajo	3	Improbable	2	Leve	1	Muy Bajo	2
R2	Pago de penalidades a proveedores	Probable	4	Alto	3	Importante	12	Improbable	2	Moderado	2	Aceptable	4
R3	Sanciones y penalidades con SUNAT	Probable	4	Catastrófico	4	Inaceptable	16	Posible	3	Moderado	2	Moderado	6

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: La presente tabla muestra los cambios habidos entre el antes y después de la implementación de controles. A continuación, se detalla los riesgos según la tabla anterior:

- **Riesgo de pérdida de proveedores:**

Este riesgo antes de los controles presentaba un nivel de riesgo bajo con un valor de 3 y mediante la implementación de membresías gratis a los proveedores, controles y compensaciones de servicios se logró reducir el nivel de riesgo a muy bajo con un valor de 2.

- **Riesgo de pago de penalidades a proveedores:**

El presente riesgo antes de los controles presentaba un nivel de riesgo importante con un valor de 12 y mediante la adecuada implementación de las actividades de control para establecer un tope de días de atraso a cada proveedor, se redujo el nivel de riesgo a aceptable con un valor de 4 lo cual señala que aún es importante considerar y mejorar la implementación de controles.

- **Riesgo de sanciones y penalidades con SUNAT:**

Antes de los controles el presente riesgo presentaba un nivel de riesgo inaceptable con un valor de 16 y mediante la implementación de un plan de pagos tributarios y controles se redujo el nivel de riesgo a moderado con un valor de 6 lo cual indica que estos controles fueron tomados y utilizados de la mejor manera por la empresa.

Resumen: En síntesis, según los resultados del primer objetivo específico, la empresa presentó mejoras importantes al 31 de marzo del 2020 en la pérdida de proveedores, en el pago de penalidades a proveedores y en las sanciones y penalidades aplicadas por SUNAT, esto gracias a todas las medidas implementadas como membresías gratis

a proveedores, implementación de actividades de control que ayudaron a establecer topes de días de atraso de los pagos a los proveedores y así como la implementación de un plan de pagos tributarios, que sirvieron de medio para poder mejorar los resultados a la fecha mencionada.

3.3. Determinación del impacto del control preventivo en la reducción de riesgos por rendición inoportuna de cuentas.

A continuación, se desarrolla la determinación en la reducción de riesgos por rendición inoportuna de cuentas, para lo que se pretende mejorar los puntos débiles de la empresa STS Fitness S.A. relacionadas a este objetivo.

Puesto que, mediante las observaciones realizadas, la recolección de datos en el área de tesorería y de acuerdo a una entrevista realiza al gerente financiero (Anexo 6), se pudo observar salidas indebidas de dinero, que eran utilizadas para gastos personales por parte del gerente general y familiares; lo que genera desbalances y exceso de gastos innecesario a la empresa los cuales contribuyen al incremento de deficiencias en el área estudiada.

El resultado de esta entrevista, demuestra que la empresa no cuenta con una adecuada gestión de los recursos financieros, debido a que habían salidas de dinero sin sustento a través de un a rendir, que posteriormente ocasionaba faltas de liquidez. A su vez, habían salidas de dinero destinados a gastos ajenos a la empresa.

Por ello, a continuación, se presentan los riesgos asociados a las salidas indebidas de dinero mediante el registro de identificación de riesgos antes de controles preventivos y su valorización mediante la matriz de riesgos.

Tabla 20

Registro de identificación de riesgos antes de controles preventivos en la rendición inoportuna de cuentas.

REGISTROS DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS			
Entidad: STS FITNESS S.A.			
Área: Tesorería			
Proceso: Pago inoportuno a proveedores y acreedores			
RIESGO	TIPO DE RIESGO	CAUSA	EFEECTO
R1 Robos sistemáticos	Riesgo operativo / financiero	Falta de controles	Disminución de liquidez
R2 Gastos personales sin sustento	Riesgo operativo / financiero	Falta de políticas	Inexactitud en detalle de gastos
R3 Incumplimiento tributario	Riesgo operativo / financiero	Falta de seguimiento a las cuentas por rendir	Sanciones y multas con SUNAT

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: En la siguiente tabla de riesgos se pueden identificar tres riesgos con respecto a la rendición inoportuna de cuentas en el área de tesorería que están relacionados a riesgos operativos y financieros tales como: robos sistemáticos o también conocidos dentro de la organización como gastos hormiga, los cuales parecen no afectar económicamente a la empresa, más a largo plazo este se convierte en uno de los principales problemas; gastos personales sin sustento, como gastos descontrolados por parte de las cabezas de área o de los gerentes y por último el incumplimiento tributario dentro de la empresa STS Fitness S.A. a causa de no contar con información oportuna y verás. Estos riesgos se ocasionan a causa de distintos factores tales como falta de controles, políticas, falta de seguimiento a las cuentas por rendir y debido a la ausencia de normas y procedimientos en el área afectada. Estos riesgos traen efectos negativos a la empresa como disminución de la liquidez, inexactitudes en el detalle de gastos, sanciones y multas con SUNAT e incremento de deudas a la empresa.

A continuación, se muestra la matriz de riesgos y evaluación de riesgos antes de controles preventivos en la rendición inoportuna de cuentas de la empresa STS Fitness.

Tabla 21

Matriz de riesgos y evaluación de riesgos antes de controles preventivos en la rendición inoportuna de cuentas.

Riesgo	Evaluación del Riesgo						Respuesta al Riesgo			Riesgo Residual	Responsable
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo		Rpta	Actividades	Controles Necesarios		
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor					
R1 Robos sistemáticos	Posible	3	Alto	3	Moderado	9	Reducir	Supervisión de los documentos rendidos	Seguimiento de las cuentas a rendir por el personal de la empresa.	Bajo	Área de contabilidad
R2 Gastos personales sin sustento	Probable	4	Moderado	2	Moderado	8	Reducir	Planificación financiera para reducir gastos personales	Implementar políticas de planificación financiera para reducir gastos personales	Bajo	Área de contabilidad
R3 Incumplimiento tributario	Posible	3	Alto	3	Moderado	9	Reducir	Seguimiento detallado de comprobantes de pago	Implementar procedimientos para la atención de una fiscalización tributaria	Tolerable	Área de Contabilidad

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: De acuerdo a lo observado en la matriz de riesgos y su evaluación antes de controles preventivos en la rendición inoportuna de cuentas, la empresa STS Fitness S.A. cuenta con riesgos de nivel moderado, los cuales están relacionados a los robos sistemáticos, gastos personales sin sustento y evasión de impuestos, para lo que se recomienda la reducción de estos riesgos mediante actividades de supervisión de los documentos rendidos, planificación financiera para reducir gastos personales y mediante el seguimiento detallado de comprobantes de pago, para lo que se le recomienda a la empresa reducir estos riesgos por medio de controles necesarios tales como seguimiento de las cuentas a rendir por el personal de la empresa, políticas de planificación financiera para reducir gastos personales y por ultima implementar procedimientos de fiscalización tributaria. Con el propósito que estos controles ayuden a la mejora de la empresa en la toma de decisiones con respecto al segundo riesgo estudiado.

A continuación, se detallarán los controles necesarios para la reducción de los riesgos de la rendición inoportuna de cuentas:

a) Seguimiento de las cuentas a rendir por el personal de la empresa:

Para desarrollar este punto, se tiene que considerar todos los a rendir que ha tenido la empresa STS FITNESS S.A en el último año, con la finalidad de tener un mejor control de la cantidad de dinero que ha salido en la empresa y así poder empezar a regularizar con el personal. Para ello, se filtró la lista de los a rendir en el sistema de la empresa.

Imprimir Vista Preliminar Consultar Fecha Hasta 31/12/2020 Origen Todos Agenda Documento Todos Filtro

Origen (Tabla)	Estado (N...)	Transaccion	Serie	Número	Mone...	Fecha Emision	Agenda (Cod...	Agenda (Nombre)	Glosa /	Pendiente
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000563	QARD	000000563	Soles	20/01/2020	10344735	HUAYTA LINARES, CESAR MIGUEL	LM ARD MARKETING ENVIO DE REDES , SMS	1,539.9000
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000571	QARD	000000571	Soles	29/01/2020	10344735	HUAYTA LINARES, CESAR MIGUEL	LM ARD MARKETING ENVIO DE REDES SMS P...	790.6000
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000598	QARD	000000598	Soles	11/02/2020	10344735	HUAYTA LINARES, CESAR MIGUEL	LM ARD PRESUPUESTO MARKETING	1,210.0000
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000555	QARD	000000555	Soles	09/03/2020	10344735	HUAYTA LINARES, CESAR MIGUEL	LM ARD VOLANTES	719.8000
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000557	QARD	000000557	Soles	09/03/2020	70000260	AMBROSIO VALLEJOS, GERZON LUIGGI	LM ARR COMPRA E.P.P	291.4000
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000553	QARD	000000553	Soles	04/03/2020	47462059	BERROCAL CORDERO, SOFIA	LM LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES	4,043.8100
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000707	QARD	000000707	Soles	30/09/2020	002925824	OLIVIER REYES, CRISTIAN ALEXANDER	LM PAGO CLASES VIRTUALES	125.0000
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000613	QARD	000000613	Soles	24/02/2020	48127020	SACHA AYALA, ANDREA	LM PAGO LIQUIDACION	0.0600
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000559	QARD	000000559	Soles	09/03/2020	47462059	BERROCAL CORDERO, SOFIA	LM PAGO LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCI...	416.1200
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000534	QARD	000000534	Soles	07/01/2020	45003003	CAMARGO COBEÑAS, KARIN MARIELA	LM PAGO PLANILLA DIC 19	36.0000
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000590	QARD	000000590	Soles	10/01/2020	003737151	GONZALEZ GOTOPO, JOSE ANDRES	LM PAGO PLANILLA DICIEMBRE 2019	82.5400
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000681	QARD	000000681	Soles	12/08/2020	46331313	CARDENAS TORRES, CINTHYA	LM PAGO PLANILLA JULIO 2020	17.8600
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000518	QARD	000000518	Soles	29/01/2020	40631481	BOCANEGRA MARIN, ROSARIO LOURDES	LM PAGO SUSLEDO DICIEMBRE	756.0000
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000508	QARD	000000508	Soles	13/01/2020	42945264	FALEN ARRUE, KARLA LIZET	PM ADELANTO DE SUELDO	273.6200
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000651	QARD	000000651	Soles	21/07/2020	47133926	ALEGRE FLORES, LINCOLN STEFANO	PM ARD ASESORIA DEPORTIVA	481.7000
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000578	QARD	000000578	Soles	20/07/2020	47133926	ALEGRE FLORES, LINCOLN STEFANO	PM ARD COMPRA DE FLOURESCENTES	300.0000
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000562	QARD	000000562	Soles	20/01/2020	10344735	HUAYTA LINARES, CESAR MIGUEL	PM ARD MARKETING ENVIO DE REDES , SMS	1,362.9000
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000642	QARD	000000642	Soles	07/05/2020	09776925	MONTERO CASAS, JOSE ANTONIO	PM ARD PAGO PLANILLA ABRIL 2020	683.6400
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000597	QARD	000000597	Soles	11/02/2020	10344735	HUAYTA LINARES, CESAR MIGUEL	PM ARD PRESUPUESTO MARKETING	400.0000
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000451	QARD	000000451	Soles	06/12/2019	48355214	GOMEZ BENITES, AYLIN GEORGETTE	PM ARD VALES DE REGALO	100.0000
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000556	QARD	000000556	Soles	09/03/2020	10344735	HUAYTA LINARES, CESAR MIGUEL	PM ARD VOLATES	94.4000
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000482	QARD	000000482	Soles	24/10/2019	44497807	TUESTA VARGAS, GARY	PM DOBLE PAGO COMISIONES	1,137.7500
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000483	QARD	000000483	Soles	14/10/2019	10344735	HUAYTA LINARES, CESAR MIGUEL	PM GRATIFICACION	85.4600
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000535	QARD	000000535	Soles	07/01/2020	74927150	BARRANTES MILLA, DAVID	PM PAGO EVALUACION FISICA	650.0000
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000517	QARD	000000517	Soles	29/01/2020	72200406	MENDOZA HIDALGO, MONICA DEL PILAR	PM PAGO LL.BB.SS	387.6400
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000635	QARD	000000635	Soles	13/05/2020	47133926	ALEGRE FLORES, LINCOLN STEFANO	PM PAGO PLANILLA ABRIL 2020	522.0000
PlanillaPago	Pendiente	QARD-000000496	QARD	000000496	Soles	30/12/2019	15852824	GODOS COLLANTES, MARIO ALFONSO	PM PAGO PLANILLA NOVIEMBRE	344.9600

Numero de Registros: 1673 01:18 pm Ejecutado en un segundo

Figura 11. Lista de cuentas a rendir de la empresa, al 31 de diciembre del 2019.

Fuente. Sistema STS Fitness S.A.

Comentario: La figura anterior corresponde a las cuentas por rendir de la empresa, las cuales están expresadas en moneda nacional y a cuatro dígitos. Se observa que las personas que están seleccionadas son los vendedores del local de la Sede de la Molina y que se encuentra en la planilla. Los montos corresponden a las movilidades a empresas seleccionadas para tener una charla de la importancia de realizar actividades físicas y no caer en el sedentarismo con el fin ampliar la cartera de clientes. Los montos seleccionados son los montos que cada trabajador debe de sustentar con correos y permisos de los administradores.

Para poder tener un buen seguimiento el área encargada debe de tener en cuenta lo siguiente:

- Para que pueda salir dinero de la empresa, el administrador del local debe de mandar un correo al área de tesorería para que apruebe este requerimiento.
- El área de tesorería da el visto bueno y aprueba la salida de dinero a cargo del administrador del local y/o el personal que se encargará de realizar el trámite correspondiente.
- Si el dinero es para la compra de algún producto pedir una factura con el RUC de STS FITNESS S.A. para poder usar el IGV de la factura. En caso, no se pida factura ni boleta, el dinero se le descontará del sueldo del administrador y/o del trabajador encargado.
- Para el caso de movilidades, el área de tesorería destinará un porcentaje de dinero para la movilidad del personal en caso de reuniones.

De esta manera, se tendrá un mejor seguimiento de los a rendir de la empresa STS FITNESS S.A. y se evitarán los robos sistemáticos.

b) Implementar políticas de planificación financiera para evitar y reducir gastos personales:

A continuación, se presentará las políticas de planificación financiera para evitar y reducir gastos personales que afecten la solvencia económica de la empresa, mediante la salida excesiva e injustificada de dinero y otros factores que conllevan la mala organización de los recursos financieros:

POLÍTICA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA EVITAR Y REDUCIR GASTOS PERSONALES

La siguiente política de planificación financiera para evitar y reducir gastos personales dentro de la empresa STS FITNESS S.A. permite tener un mejor manejo de los recursos dinerarios, para poder cumplir con las obligaciones en el corto, mediano y largo plazo. Para esto, se detallaron los siguientes lineamientos a seguir:

- Justificación del gasto:

Cada sede debe de justificar el gasto que realizan al mes teniendo en cuenta las tres preguntas previas del punto número 1.

- Presupuesto de gasto:

Se debe de establecer un presupuesto de gasto y revisarlo en las reuniones que se tienen todos los fines de mes evaluando las necesidades del periodo.

- **Seguimiento del gasto:**

Se debe de dar seguimiento a los gastos que se están repitiendo constantemente y crear una forma de cómo reducirlos y evitarlos.

- **Concientizar a la gerencia y personal encargado:**

Para tener una mejor liquidez para la empresa es importante empezar a concientizar desde la gerencia para luego poder terminar con el personal sobre el correcto uso del efectivo y equivalente de efectivo. Este punto hará que la empresa tenga una mayor liquidez y se puedan cumplir a tiempo con los pagos.

- **Recompensas por objetivos:**

Por cada sede que logre evitar gastos innecesarios, se va a premiar al personal con el fin de que estos se motiven y sigan aportando a reducir los gastos.

Comentario: Lo mostrado anteriormente, representa la Política de Planificación financiera implementada en la empresa STS Fitness S.A. para evitar reducir gastos personales, la cual permitirá obtener un mejor control y manejo del efectivo y equivalente de efectivo mediante el análisis de gastos, el cuál será de apoyo para poder identificar los gastos que son necesario de asumir y los que son necesarios de evitar; la justificación del gasto, por medio de un control mensual de gastos realizados por las cabezas de área; así mismo tener en cuenta el presupuesto establecido para poder realizar gastos dentro de la organización; seguido a ello el seguimiento y verificación de que el concepto de los gastos no sea repetitivo; es así que por medio de concientizar a la gerencia y personal se podrá llegar a una mejor liquidez y al cumplimiento oportuno de los pagos, para así poder llegar a la recompensa de objetivos.

c) **Implementar procedimientos para la atención de fiscalización tributaria:**

PROCEDIMIENTOS IMPLEMENTADOS POR LA EMPRESA PARA ATENDER UNA FISCALIZACIÓN TRIBUTARIA

Para los casos de notificaciones con SUNAT que se realicen en la empresa se tendrán en cuenta los siguientes procedimientos:

- Revisión minuciosa de los documentos del periodo fiscalizado.
- Elaboración del sustento físico y digital para el periodo fiscalizado.
- Acudir al citatorio en la oficina indicada por SUNAT.
- Entrega de sustentos físicos y digitales.
- Absolución de dudas al fiscalizador de turno.
- Recojo de documento de conformidad por parte de SUNAT.

Comentario: Lo mostrado en la figura refiere, los Procedimientos que la empresa STS Fitness S.A. y en específico los colaboradores encargados de área deben seguir para la correcta atención de una fiscalización tributaria, en primer lugar se debe hacer una revisión de los documentos del periodo fiscalizado, siguiendo a ello, la elaboración del sustento físico y digital para el periodo fiscalizado; luego es necesario acudir al citatorio en la oficina indicada por SUNAT, para así entregar los sustentos físico y digitales necesarios para la absolución de dudas al fiscalizador de turno y por último realizar el recojo de documento de conformidad por parte de SUNAT.

Luego de haber realizado los controles necesarios en la empresa STS FITNESS S.A. se realizó en la siguiente matriz de riesgos los cambios y mejoras que se obtuvieron con respecto a cada riesgo estudiado, esto ayudó a la empresa a considerar y fortalecer los controles, puesto que sólo de esta manera se obtendrán mejores resultados.

A continuación, se muestra la Matriz de riesgos y evaluación de riesgos después de controles preventivos con respecto a la rendición inoportuna de cuentas.

Tabla 22

Matriz de riesgos y evaluación de riesgos después de controles preventivos.

Riesgo	Evaluación del Riesgo						Responsable
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgos		
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	
R1 Robos Sistemático	Improbable	2	Leve	1	Muy bajo	2	Área de contabilidad
R2 Gastos personales sin sustento	Improbable	2	Moderado	2	Aceptable	4	Área de contabilidad
R3 Incumplimiento tributario	Improbable	2	Leve	1	Muy bajo	2	Área de contabilidad

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: La tabla N° 22 muestra como el primer riesgo relacionado con los robos sistemáticos con los controles ahora presenta un nivel de riesgo muy bajo. Para el segundo riesgo relacionado con los gastos personales sin sustento, una vez los controles necesarios fueron implementados el nivel de riesgo pasó a ser aceptable. Y por último para el tercer riesgo que está relacionado con el incumplimiento tributario presenta un nivel de riesgo muy bajo. Para tener conocimiento de las mejoras de cada riesgo, se presenta una comparación del antes y después de cada riesgo. Se detallará en la siguiente tabla:

Tabla 23

Cuadro comparativo de los riesgos antes y después de los controles preventivos.

CUADRO COMPARATIVO DE EVALUACION DE RIESGOS													
Riesgo	Evaluación del Riesgo antes de Controles						Evaluación del Riesgo después de Controles						
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo		Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo		
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel
R1	Robos sistemáticos	Posible	3	Alto	3	Moderado	9	Improbable	2	Leve	1	Muy Bajo	2
R2	Gastos personales sin sustento	Probable	4	Moderado	2	Moderado	8	Improbable	2	Moderado	2	Aceptable	4
R3	Incumplimiento tributario	Posible	3	Alto	3	Moderado	9	Improbable	2	Leve	1	Muy Bajo	2

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: El presente cuadro muestra los cambios que hubo entre el antes y después de la implementación de controles. A continuación, se detalla cada riesgo:

- **Riesgo de robos sistemáticos:**

Este riesgo presentaba un nivel de riesgo moderado con un valor de 9 ya que la empresa no contaba con la correcta supervisión de documentos, salidas de dinero y movimientos hormigas (así considerado por la empresa a pequeños faltantes de dinero) y mediante el correcto seguimiento de las cuentas a rendir por el personal de la empresa, los procesos de análisis para cada movimiento extraño de dinero y todos los controles implementados a la fecha ahora la empresa presenta una disminución importante del riesgo, haciendo que este ahora se encuentre en un nivel muy bajo con un valor de 2, lo cual es muy favorable para la empresa que busca reducir y evitar riesgos que afecten su funcionamiento.

- **Riesgo de gastos personales sin sustento:**

Este riesgo presentaba un riesgo moderado con valor de 8 puesto que la empresa carecía de una correcta planificación financiera que reduzcan la excesiva salida de dinero para gastos personales, del mismo modo mediante las actividades de seguimiento, junto a los métodos de requerimiento y aprobación por parte del área de tesorería y la implementación de políticas de planificación financiera para reducir estos riesgos, se logra un correcto control de estos gastos a los cuales ahora se les puede dar un alcance y un tope máximo de salida de dinero como gastos personales, ahora este riesgo presenta un nivel aceptable con un valor de 4.

- **Riesgo de incumplimiento tributario:**

Antes de los controles y actividades necesarias este riesgo era moderado con un valor de 9, esto debido al inadecuado seguimiento de las fechas de pago y la falta de política que ayudarán a tener un mejor control, por lo que, mediante la implementación de procedimientos para la atención de una fiscalización tributaria, se logró tener un presupuesto determinado, mayor concientización por parte del personal encargado del área, el cual ahora está pendiente de cada obligación pendiente ahora este riesgo presenta un nivel muy bajo con un valor de 2.

Resumen: En resumen, según los resultados del segundo objetivo específico, la empresa mostró progresos significativos al 31 de marzo del 2020, en la disminución de robos sistemáticos, en la baja de gastos personales sin el debido sustento y en la disminución de los incumplimientos tributarios, esto gracias a los seguimientos de las cuentas a rendir por el personal de la empresa, procesos de análisis en los movimientos, así también mediante los métodos de requerimientos y aprobaciones para la correcta salida de dinero, políticas de planificación financiera, como la implementación de procedimientos para la atención de una fiscalización tributaria, que sirvieron como vía para poder obtener mejoras en los resultados a la fecha mencionada.

3.4. Reducción de riesgos en el pago inoportuno a colaboradores mediante el control preventivo.

En este ítem se desarrolla la determinación en la reducción de riesgos en el pago inoportuno a colaboradores mediante el control preventivo, para esta ejecución se obtiene la mejora de los puntos débiles encontrados en el área estudiada.

Para esta determinación se ha obtenido datos mediante la aplicación de una entrevista al gerente financiero (Anexo 6), quien dio a conocer los puntos débiles y problemas relacionados al tercer objetivo.

El resultado de la entrevista realizada, muestra que la empresa presenta riesgos a causa del pago inoportuno a colaboradores dentro de los meses de enero a marzo del 2020, tales como, sanciones moratorias, insatisfacción de los colaboradores, multas aplicadas por SUNAFIL falta de liquidez, etc. En consecuencia, a continuación, se presentan los riesgos asociados a este objetivo, mediante el registro de identificación de riesgos antes de la implementación de controles preventivos y del mismo modo su valorización por medio de la matriz de riesgos.

Tabla 24

Registro de identificación de riesgos antes de controles preventivos en el pago inoportuno a colaboradores.

REGISTROS DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS				
Entidad: STS FITNESS S.A.				
Área: Tesorería				
Proceso: Pago inoportuno a colaboradores				
	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CAUSA	EFECTO
R1	Insatisfacción de los colaboradores	Riesgo Operativo / Financiero	Atraso en el pago a trabajadores	Disminución de productividad de los trabajadores
R2	Multas aplicadas por SUNAFIL	Riesgo Operativo / Financiero	Incumplimiento del derecho laboral de los trabajadores.	Pérdidas económicas
				Embargo de las cuentas de la empresa
R3	Renuncias de los colaboradores	Riesgo Operativo / Financiero	Falta de cumplimientos laborales	Denuncias por parte de los trabajadores

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: En la presente tabla se han podido identificar cuatro riesgos operativos y financieros relacionados al pago inoportuno a colaboradores tales como sanciones moratorias, insatisfacción de los colaboradores, multas aplicadas por SUNAFIL y renuncias de los trabajadores. Estos riesgos se dan a causa de la falta de liquidez, atrasos en el pago, incumplimiento del derecho laboral de los trabajadores y la falta de cumplimientos laborales dentro de la empresa STS Fitness. Lo cual genera efectos negativos tales como ingreso a INFOCORP, disminución de productividad de los trabajadores, pérdidas económicas y denuncias por parte de los trabajadores.

Tabla 25

Matriz de riesgos y evaluación de riesgos antes de controles preventivos en el pago inoportuno a colaboradores.

Riesgo	Evaluación del Riesgo						Respuesta al Riesgo			Riesgo Residual	Responsable
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo		Rpta	Actividades	Controles Necesarios		
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor					
R1 Insatisfacción de los colaboradores	Probable	4	Moderado	2	Moderado	8	Reducir	Establecer procesos en el sistema de pagos a colaboradores	Implementación de normas en el sistema de pago a colaboradores	Leve	Área de finanzas
R2 Multas aplicadas por SUNAFIL	Posible	3	Catastrofico	4	Importante	12	Reducir	Plan de prevención de riesgos por atraso en pagos de aportaciones a la AFP de los colaboradores	Aplicación de un plan de prevención de riesgos por atraso en pagos de aportaciones a la AFP de los colaboradores.	Moderado	Área de finanzas
R3 Renuncias de los colaboradores	Posible	3	Moderado	2	Tolerable	6	Evitar	Retención de colaboradores	Implementación de plan de retención de colaboradores	Bajo	Área de Recursos Humanos

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: Según lo observado en la matriz de riesgos y evaluación de riesgos antes de controles preventivos en el pago inoportuno a colaboradores, la empresa STS Fitness S.A. muestra que el primer riesgo relacionado a la insatisfacción de los colaboradores cuenta con un nivel de riesgo Moderado con un valor de 8, el cual se busca reducir mediante la implementación de normas en el sistema de pagos a colaboradores. El segundo riesgo, referente a las multas aplicadas por SUNAFIL cuenta con un nivel de riesgo Importante con un valor de 12, el cual se busca reducir mediante la aplicación de un plan de prevención de riesgos por atraso en pagos a colaboradores. Por último, el tercer riesgo, alusivo a renuncias de los trabajadores cuenta con un nivel de riesgo Tolerable con un valor de 6, el cual se busca evitar mediante la implementación de normas en el sistema de pago a colaboradores.

a) Nivel de satisfacción de los colaboradores:

A continuación, se realiza un cuestionario a los colaboradores de la empresa STS Fitness relacionada a la satisfacción laboral, en una muestra de 10 empleados.

El objetivo de este cuestionario es mostrar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa, en especial, con respecto al pago inoportuno a los trabajadores. Por lo que, se estableció un cuestionario conformado por 10 preguntas, las cuales ayudarán a conocer al diagnóstico de los niveles de satisfacción del personal de la empresa STS Fitness S.A.

Se muestra a continuación el cuestionario en (Anexo 7), que se realizó antes de la implementación de controles, el cual cuenta con 4 niveles de alternativas posibles las cuales son las siguientes: Muy de acuerdo, De acuerdo, Neutro, En desacuerdo, Muy en desacuerdo, cabe resaltar que el presente cuestionario se realizó a un total de 20 trabajadores de la empresa STS Fitness S.A.

Detalle de resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción de colaboradores antes de controles implementados.

Luego de realizado el cuestionario a los colaboradores de la empresa STS FITNESS, se concluye lo siguiente.

Tabla 26

Resultados de cuestionario realizado a los colaboradores antes de controles implementados.

N°	PREGUNTAS	TOTAL "MUY DE ACUERDO"	TOTAL "DE ACUERDO"	TOTAL "NEUTRO"	TOTAL "EN DESACUERDO"	TOTAL "MUY EN DESACUERDO"
1	¿Está satisfecho(a) con los beneficios que recibe en la empresa?	0	0	0	6	14
2	¿Considera que el atraso en el pago de sueldos a trabajadores disminuye su productividad como trabajador?	14	6	0	0	0
3	¿Esta satisfecho con la puntualidad del cumplimiento del pago de su sueldo?	0	0	0	4	16
4	¿Muchas de las reglas y procedimientos dificultan el hacer bien su trabajo?	16	4	0	0	0
5	¿Considera importante el compromiso del empleador con el trabajador?	16	4	0	0	0
6	¿Considera necesario implementar procesos en el sistema de pago a los trabajadores?	8	12	0	0	0
7	¿Se siente satisfecho con las oportunidades de aumentos de sueldo?	0	0	0	4	16
8	¿Siente que el salario recibido es justo para el trabajo que realiza?	0	0	0	4	16
9	¿Los beneficios salariales que recibe son tan buenos como los que ofrecen en otras empresas?	0	0	0	14	6
10	¿Me siento satisfecho con la estabilidad laboral que me brinda la empresa?	0	0	0	6	14

Fuente: Datos del cuestionario antes de controles

Elaboración: Propia

Comentarios a los resultados obtenidos al cuestionario aplicado a los colaboradores antes de implementación de controles.

- **Pregunta 1: ¿Está satisfecho(a) con los beneficios que recibe en la empresa?**

Comentario: La pregunta número 1 del cuestionario, da un resultado desfavorable para la organización, ya que 6 de los trabajadores se encuentran “en desacuerdo” y 14 se encuentran “muy en desacuerdo”, por lo que mediante la aplicación de controles se buscará tener satisfechos a los colaboradores con respecto a los beneficios que reciben.

- **Pregunta 2: ¿Considera que el atraso en el pago de sueldos a trabajadores disminuye su productividad como trabajador?**

Comentario: La pregunta número 2, da un resultado negativo ya que 14 de los trabajadores consideran “muy de acuerdo” y 6 de ellos consideran “de acuerdo” que el atraso en el pago de sueldos disminuye la productividad como trabajador, lo que desfavorece el correcto funcionamiento de la empresa y el desenvolvimiento de cada trabajador en su área asignada.

- **Pregunta 3: ¿Está satisfecho con la puntualidad del cumplimiento del pago de su sueldo?**

Comentario: La pregunta número 3, presenta un resultado desfavorable esto debido a que un total del 4 de los colaboradores que se encuentran “en desacuerdo” y un total de 16 colaboradores se encuentran “muy en desacuerdo”, con respecto a la puntualidad del cumplimiento del pago de sueldos.

- **Pregunta 4: ¿Muchas de las reglas y procedimientos dificultan el hacer bien su trabajo?**

Comentario: La pregunta número 4, del mismo modo presenta un resultado negativo para la empresa, ya que 16 de los trabajadores se encuentra “muy de acuerdo” y 4 de ellos consideran “de acuerdo” en que muchas de las reglas y procedimientos que se utilizan dentro de la organización dificultan la realización de las labores de cada trabajador.

- **Pregunta 5: ¿Considera importante el compromiso del empleador con el trabajador?**

Comentario: Con respecto a la pregunta 5, esta da como resultado que 16 de los trabajadores encuestados están “muy de acuerdo” y 4 están “de acuerdo” con respecto a la importancia del compromiso del empleador con el trabajador, por lo que se busca tener una mejora con respecto a este punto.

- **Pregunta 6: ¿Considera necesario implementar procesos en el sistema de pago a los trabajadores?**

Comentario: La pregunta número 6, señala que un 8 de los trabajadores consideran “muy de acuerdo” y 12 de ellos se consideran “de acuerdo” en la implementación de procesos en el sistema de pagos a los trabajadores, por lo que es necesario mejorar estos puntos en el área correspondiente para poder llegar a una pronta mejora.

- **Pregunta 7: ¿Se siente satisfecho con las oportunidades de aumentos de sueldo?**

Comentario: La pregunta número 7, presenta un resultado desfavorable para la empresa, ya que cuenta con un total de 4 colaboradores que se encuentra “en

desacuerdo” y un total de 16 colaboradores que se encuentran “muy en desacuerdo” con respecto al nivel de satisfacción de las oportunidades de aumentos de sueldos que tiene la organización para sus colaboradores, por lo que mediante los controles necesarios se busca regularizar este riesgo a corto plazo.

- **Pregunta 8: ¿Siente que el salario recibido es justo para el trabajo que realiza?**

Comentario: La pregunta número 8, muestra un escenario desfavorable, puesto que presenta un total de 4 trabajadores que se encuentran “en desacuerdo” y un total de 16 se consideran “muy en desacuerdo” con respecto a la conformidad con el salario recibido, ya que señalan que este no es justo para el trabajo que realizan.

- **Pregunta 9: ¿Los beneficios salariales que recibe son tan buenos como los que ofrecen en otras empresas?**

Comentario: La pregunta número 9, cuenta con un total de 14 colaboradores que se consideran “en desacuerdo” y 6 “muy en desacuerdo”, señalando que los beneficios salariales que reciben no son tan buenos como los beneficios que ofrecen en otras empresas.

- **Pregunta 10: ¿Me siento satisfecho con la estabilidad laboral que me brinda la empresa?**

Comentario: Por último, la pregunta número 10, presenta un resultado negativo para la empresa, debido a que un total de 6 de los colaboradores se manifiesta “en desacuerdo” y un total de 14 colaboradores “muy en desacuerdo” con respecto a la estabilidad laboral que les brinda la empresa, por lo que esto ocasiona una baja en el rendimiento y en la estabilidad de la organización.

Resumen del cuestionario:

El cuestionario realizado muestra ciertas falencias que la empresa debe controlar a la brevedad posible, ya que la mayoría de los colaboradores se encuentra en desacuerdo con el manejo de ciertas situaciones dentro de la organización, como por ejemplo, el atraso en el pago a los trabajadores, ya que es uno de los problemas más resaltantes, las cuales afectan la satisfacción del personal y por ende su productividad. Es por ello, que para la mejora de los puntos débiles encontrados en la Encuesta de Satisfacción Laboral la Empresa STS Fitness S.A. establecerá soluciones mediante la implementación de procesos en el sistema de pago a colaboradores, el cual ayudará a generar un vínculo más estrecho con la empresa, mayor compromiso, y mejor productividad en las labores designadas a cada trabajador.

Se halló que el problema existente es debido a la falta de controles y normas que ayuden a la protección del trabajador frente al empleador, así como también la falta de seguimiento en el cronograma de fechas para el pago de planilla.

Es por ello, que enseguida se muestra la implementación de normas en el sistema de pago a colaboradores, las cuales ayudarán a mejorar el pago a los colaboradores, ya que mediante estas normas se podrá respetar y llevar un mejor control de los pagos salariales, lo que evitará su incumplimiento, mejorará su puntualidad y por ende la relación laboral con los trabajadores de la empresa. A continuación, se muestra las Normas de Administración de Remuneraciones:

NORMAS INTERNAS DE ADMINISTRACIÓN DE REMUNERACIONES

La empresa STS FITNESS S.A. dedicada al servicio de actividades en clubes deportivos con el propósito de buscar implementar controles que maximicen la prevención de riesgos señala las políticas y aspectos importantes a considerar con respecto a la administración de remuneraciones para el año 2020.

Para lo ya mencionado se detallará los pasos a seguir por el personal encargado del área administrativa y de recursos humanos, los cuales tendrán la responsabilidad de considerar cada punto del presente documento antes de la toma de decisiones.

I. Concepto de administración de remuneraciones:

La administración de remuneraciones estudia los compendios y técnicas necesarias que ayuden a definir la remuneración adecuada que percibirá el trabajador frente al puesto, labor y su eficiencia realizada.

II. Objetivos de las políticas de remuneraciones:

Los principales objetivos de estas políticas son las siguientes:

- Servir de apoyo a la misión, visión, estrategias de la organización.
- Administrar las remuneraciones de acuerdo a la normativa legal.
- Mejorar la eficiencia y rendimiento de los colaboradores dentro de la organización mediante la motivación laboral.
- Contribuir a la mejora y puntualidad en los pagos a los colaboradores.

III. Determinación de la remuneración:

La correcta determinación de la remuneración será mediante la negociación entre el empleador y el trabajador teniendo en cuenta el tipo de remuneración.

IV. Tipos de Remuneración:

Existen dos tipos de remuneraciones, las cuales se clasifican en:

- REMUNERACIÓN FIJA: Consta en el monto fijo percibido por el colaborador, esta se fija basándose en la importancia de la labor que este realice, funciones encomendadas, horas laboradas, presupuestos asignados por área, etc.
- REMUNERACIÓN VARIABLE: Constituye el pago en función de resultados individuales o grupales.
- POR BENEFICIOS: Consta de pagos en especies o dinerarios, los cuales buscan satisfacer las necesidades del trabajador y de su entorno familiar.

V. Pago de remuneraciones:

- FECHA DE PAGO: El pago de remuneraciones será realizado en el último día hábil del mes, durante la hora laboral, para luego ser notificado a los colaboradores. En caso, el pago sea realizado fuera de la fecha indicada o fuera del horario laboral por algún caso imprevisto, el empleador o encargado de área deberá informar con anticipación a los colaboradores, para que tengan conocimiento de ello y evitar inconvenientes. Y si esta demora perdura durante una semana después del plazo fijado, la empresa deberá reconocer un adicional al trabajador o trabajadores perjudicados.

- FORMA DE PAGO: El pago será realizado mediante abono o transferencia a la cuenta del trabajador, pudiendo este elegir el banco de su preferencia.
- ADELANTOS: En caso el trabajador requiera de algún adelanto de su remuneración, tendrá que solicitarlo mediante un mensaje al correo electrónico de la empresa, indicando el motivo, monto y fecha. Es importante recalcar, que el pago debe realizarse íntegramente, mas se pueden considerar excepciones de acuerdo a las circunstancias, por lo que el trabajador puede requerir por adelantado hasta el 50% de su remuneración, previamente realizando los pasos indicados.

Luego de la aplicación de las Normas de Administración de Remuneraciones dentro de la empresa STS Fitness, se pudo verificar posteriormente mediante otra encuesta realizada, una mejora en la satisfacción de los colaboradores, ya que la gran mayoría señalan que consideran una mejora en el pago de sueldos, esto gracias a lo implementado por la organización, es así que esto reflejó mejoras en la productividad, mejoras en cada una de las área, labores asignadas y porque cada uno de los trabajadores se sientan más a gusto, ya que estos señalan que la empresa al mejorar estos puntos mediante distintas técnicas, dan a notar preocupación por el bienestar de los trabajadores.

Seguido a lo ya mencionado, se muestra el cuestionario (Anexo 8), realizado a los trabajadores luego de haber implementado Normas de Administración de Remuneraciones dentro de la empresa STS Fitness.

Detalle de resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción de colaboradores después de controles implementados.

Se realiza la encuesta a los trabajadores después de la implementación de controles en la empresa STS FITNESS y se concluye lo siguiente:

Tabla 27

Resultados de cuestionario realizado a los colaboradores después de controles implementados.

N°	PREGUNTA	TOTAL "MUY DE ACUERDO"	TOTAL "DE ACUERDO"	TOTAL "NEUTRO"	TOTAL "EN DESACUERDO"	TOTAL "MUY EN DESACUERDO"
1	¿Está satisfecho(a) con los beneficios que recibe en la empresa?	0	16	4	0	0
2	¿Considera que la mejora en el pago de sueldos a trabajadores aumentó su productividad como trabajador?	16	4	0	0	0
3	¿Esta satisfecho con la puntualidad del cumplimiento del pago de su sueldo?	8	12	0	0	0
4	¿Muchas de las reglas y procedimientos dificultan el hacer bien su trabajo?	0	0	16	4	0
5	¿Considera importante el compromiso del empleador con el trabajador?	10	10	0	0	0
6	¿Considera buena la implementación de procesos en el sistema de pago a los trabajadores?	6	14	0	0	0
7	¿Se siente satisfecho con las oportunidades de aumentos de sueldo?	0	0	16	4	0
8	¿Siente que el salario recibido es justo para el trabajo que realiza?	0	6	10	4	0
9	¿Los beneficios salariales que recibe son tan buenos como los que ofrecen en otras empresas?	0	2	14	4	0
10	¿Me siento satisfecho con la estabilidad laboral que me brinda la empresa?	0	12	8	0	0

Fuente: Datos del cuestionario después de controles

Elaboración: Propia

Comentarios a los resultados obtenidos al cuestionario aplicado a los colaboradores después de implementación de controles.

- Pregunta 1: ¿Está satisfecho(a) con los beneficios que recibe en la empresa?

Comentario: La pregunta número 1 del cuestionario realizado después de la implementación de controles, refleja una mejora obtenida mediante la correcta aplicación de normas que ayuden a la administración de las remuneraciones, contando con un total de 16 colaboradores que se consideran “de acuerdo” y un total de 4 colaboradores en “neutro”, señalando que se encuentran satisfechos con los beneficios salariales que reciben en la empresa.

- Pregunta 2: ¿Considera que la mejora en el pago de sueldos a trabajadores aumentó su productividad como trabajador?

Comentario: La pregunta número 2 del cuestionario, refleja un progreso obtenido gracias al correcto seguimiento de las estrategias de la empresa y mediante la adecuada determinación de las remuneraciones, contando con un total de 16 colaboradores se consideran “muy de acuerdo” y 4 “de acuerdo”, señalando que el aumento del pago aumentó la productividad en la empresa.

- Pregunta 3: ¿Está satisfecho con la puntualidad del cumplimiento del pago de su sueldo?

Comentario: La pregunta número 3 del cuestionario, manifiesta una mejora, esto debido a los beneficios hoy implementados para cada uno de los colaboradores, así como la puntualidad de sus pagos, refiriendo un total de 8 colaboradores que se

consideran “muy de acuerdo” y 12 restantes se consideran “de acuerdo”, señalando que se encuentran satisfechos con la puntualidad del cumplimiento del pago de sueldos.

- **Pregunta 4: ¿Muchas de las reglas y procedimientos dificultan el hacer bien su trabajo?**

Comentario: La pregunta número 4 del cuestionario, refleja un ascenso, a causa de los beneficios implementados, alcanzando un total de 16 colaboradores que se consideran en opinión “neutro” y 4 “en desacuerdo”, señalando que no consideran que muchas de las reglas y procedimientos dificultan la labor de los colaboradores.

- **Pregunta 5: ¿Considera importante el compromiso del empleador con el trabajador?**

Comentario: La pregunta número 5 del cuestionario, da como resultado que un total de 10 colaboradores se consideran “muy de acuerdo” y los otros 10 se consideran “de acuerdo”, señalando la importancia del compromiso del empleador con el trabajador.

- **Pregunta 6: ¿Considera buena la implementación de procesos en el sistema de pago a los trabajadores?**

Comentario: La pregunta número 6 del cuestionario, tiene resultados positivos para la organización ya que un total de 6 colaboradores se consideran “muy de acuerdo” y 14 “de acuerdo”, señalando que consideran buena la implementación de procesos en el sistema de pago a los trabajadores.

- **Pregunta 7: ¿Se siente satisfecho con las oportunidades de aumentos de sueldo?**

Comentario: La pregunta número 7 del cuestionario, tiene resultados neutral para la empresa ya que un total de 16 trabajadores tiene una opinión “neutro” y 4 trabajadores “en desacuerdo”, señalan que se sienten satisfechos con las oportunidades de aumentos de sueldos.

- **Pregunta 8: ¿Siente que el salario recibido es justo para el trabajo que realiza?**

Comentario: La pregunta número 8 del cuestionario, refleja que un total de 6 colaboradores se consideran “de acuerdo”, 10 de ellos tienen una opinión “neutro” y el restante de 4 trabajadores se encuentra “en desacuerdo”, señalando que consideran que el salario recibido es justo para el trabajo que realizan.

- **Pregunta 9: ¿Los beneficios salariales que recibe son tan buenos como los que ofrecen en otras empresas?**

Comentario: La pregunta número 9 del cuestionario, presenta mejoras en el resultado, ya que refleja que un total de 2 colaboradores se consideran “de acuerdo”, 14 en “neutro” y los 4 restantes “en desacuerdo”, señalando que consideran que los beneficios salariales que reciben son tan buenos como los que ofrecen en otras empresas.

- **Pregunta 10: ¿Me siento satisfecho con la estabilidad laboral que me brinda la empresa?**

Comentario: La pregunta número 10 del cuestionario, presenta resultados positivos, ya refleja que un total de 12 colaboradores se consideran “de acuerdo” y un total de 8 en “neutro”, precisando que se sienten satisfechos con la estabilidad laboral que les brinda la empresa.

Luego de haber mostrado los resultados de las encuestas realizadas, tanto antes de la implementación de Normas de Administración de Remuneraciones, como el después, se hizo una comparación del resultado obtenido de cada pregunta realizada en ambas encuestas.

Esto ayuda a ver de manera más clara y objetiva la mejora o desmejora obtenida en cada pregunta, y del mismo modo, analizar cuán efectivo fue la implementación de normas dentro de la empresa STS Fitness S.A., es por ello que en seguida se muestra a detalle lo mencionado:

Comparación de resultados de cuestionario antes y después de implementación de normas.

A continuación, se muestra la comparación de resultados obtenidos en el cuestionario N° 1 y el cuestionario N° 2, señalando la posición según el número total de colaboradores.

Tabla 28

Comparación de resultados del cuestionario N° 1 y N° 2 según el número total de colaboradores.

	TOTAL "MUY DE ACUERDO"	TOTAL "DE ACUERDO"	TOTAL "NEUTRO"	TOTAL "EN DESACUERDO"	TOTAL "MUY EN DESACUERDO"
CUESTIONARIO N° 1	54	26	0	38	82
CUESTIONARIO N° 2	40	76	68	16	0

Fuente: Datos de los cuestionarios N°1 y N°2 según número de colaboradores

Elaboración: Propia

Comentario: La tabla comparativa muestra mejoras significativas para la empresa, ya que si bien es cierto en el primer escenario se puede apreciar una baja en el resultado pasando de 54 a 40 colaboradores que se encontraban “muy de acuerdo”, se logró mejorar los siguientes resultados como es el caso del segundo escenario donde se pudo aumentar el total de colaboradores que se encontraban “de acuerdo” pasando de 26 a 76 colaboradores; siguiendo al tercer escenario se logró llegar de 0 a 68 colaboradores con opinión “neutra”; pasando al cuarto escenario se logró bajar el nivel “en desacuerdo” de 38 colaboradores a 16 colaboradores; por último con una postura de “muy en desacuerdo” la variación va de 82 a 0 colaboradores, lo que refleja una alta mejora en los procesos mediante la implementación de los controles ya antes mencionados.

A continuación, se muestra la comparación de resultados obtenidos en el cuestionario N° 1 y el cuestionario N° 2, señalando la posición según el porcentaje total de colaboradores.

Tabla 29

Comparación de resultados del cuestionario N° 1 y N° 2 según el porcentaje total de colaboradores.

	TOTAL "MUY DE ACUERDO"	TOTAL "DE ACUERDO"	TOTAL "NEUTRO"	TOTAL "EN DESACUERDO"	TOTAL "MUY EN DESACUERDO"
CUESTIONARIO N° 1	27%	13%	0%	19%	41%
CUESTIONARIO N° 2	20%	38%	34%	8%	0%

Fuente: Datos de los cuestionarios N°1 y N°2 según porcentaje de colaboradores

Elaboración: Propia

Comentario: La siguiente tabla comparativa refleja escenarios positivos para la empresa STS Fitness S.A., si bien es cierto en el primer escenario se puede apreciar una baja en el porcentaje pasando de 27% a 20% de colaboradores que se encuentran “muy de acuerdo”, se logró obtener mejoras en los sigues resultados es así que en el segundo escenario se logró aumentar el total porcentual de colaboradores que se encontraban “de acuerdo” pasando de 13% a 38% de colaboradores; posterior a ello en el tercer escenario se obtuvo una mejora porcentual significativa pasando de 0% a 34% del total de colaboradores con opinión “neutra”; en el cuarto escenario se logró bajar el nivel porcentual “en desacuerdo” de 19% de colaboradores a 8% de colaboradores; finalmente con una postura de “muy en desacuerdo” la variación porcentual va de 41% a 0% de colaboradores.

Luego de lo planteado, se puede concluir que la implementación de Normas en el sistema de pago a trabajadores tuvo un impacto positivo en la empresa STS Fitness S.A., ya que gracias a lo implementado se pudo llegar a mejoras significativas con respecto al orden, puntualidad y otros factores que favorecen al trabajador, debido a que estos señalan que se encuentran más cómodos y a gusto con la empresa, puesto que sienten la preocupación por mejorar los puntos débiles, así como también del bienestar y preocupación de cada trabajador. Cabe mencionar que estos cambios no solo fueron positivos para los trabajadores de la empresa sino también para la misma, porque mediante estos controles la empresa mejora sus debilidades y crea mayor organización que ayudará a cumplir con mayor facilidad los objetivos planteados a corto y largo plazo.

b. Multas aplicadas por SUNAFIL:

El segundo riesgo encontrado corresponde a multas aplicadas por SUNAFIL esto debido al pago inoportuno a colaboradores, el cual se relaciona puntualmente a infracciones administrativas que tiene la empresa STS Fitness S.A., estas infracciones corresponden al ámbito laboral, las cuales tiene como uno de sus causantes el incumplimiento u omisión de las obligaciones contenidas en las leyes convencionales de trabajo por parte del empleador o de los sujetos responsables hacia los trabajadores.

Es por ello, que el incumplimiento de este derecho laboral representa para SUNAFIL una infracción grave la que puede conllevar una multa de hasta 26 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) la cual será dada de acuerdo a la cantidad de trabajadores afectados dentro de la organización.

En seguida, se muestra el cuadro de escalas para calcular el monto de multa a aplicar, este se dará de acuerdo al tipo de empresa, ya sea microempresa, pequeña empresa o no mype, donde en este caso la empresa STS Fitness es considerada pequeña empresa; también el monto será calculado según la gravedad de la infracción siendo considerada leve, grave o muy grave y por último se considerará el número de trabajadores que se vean afectados al problema expuesto. Reconociendo estos puntos antes señalados se podrá llegar al factor, el cual será multiplicado por la UIT que para el año 2020 asciende a la suma de 4,300.00 soles.

Microempresa										
Gravedad de la infracción	Número de trabajadores afectados									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 y más
Leve	0.045	0.05	0.07	0.08	0.09	0.11	0.14	0.16	0.18	0.23
Grave	0.11	0.14	0.16	0.18	0.20	0.25	0.29	0.34	0.38	0.45
Muy grave	0.23	0.25	0.29	0.32	0.36	0.41	0.47	0.54	0.61	0.68
Pequeña empresa										
Gravedad de la infracción	Número de trabajadores afectados									
	1 a 5	6 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	61 a 70	71 a 99	100 y más
Leve	0.09	0.14	0.18	0.23	0.32	0.45	0.61	0.83	1.01	2.25
Grave	0.45	0.59	0.77	0.97	1.26	1.62	2.09	2.43	2.81	4.50
Muy grave	0.77	0.99	1.28	1.64	2.14	2.75	3.56	4.32	4.95	7.65
No MYPE										
Gravedad de la infracción	Número de trabajadores afectados									
	1 a 10	11 a 25	26 a 50	51 a 100	101 a 200	201 a 300	301 a 400	401 a 500	501 a 999	1 000 y más
Leve	0.26	0.89	1.26	2.33	3.10	3.73	5.30	7.61	10.87	15.52
Grave	1.57	3.92	5.22	6.53	7.83	10.45	13.06	18.28	20.89	26.12
Muy grave	2.63	5.25	7.88	11.56	14.18	18.39	23.64	31.52	42.03	52.53

Figura 12. Cuadro de escala de multas antes de controles implementados

Fuente. Página de SUNAFIL

Este problema se da debido a que la empresa STS Fitness S.A. incumple con los pagos de los aportes al sistema privado de pensiones (AFP) de alguno de los trabajadores, estos correspondientes a los meses de enero, febrero y marzo, por lo que la empresa incurre en infracciones denominadas como muy graves según el Artículo 44-B del Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo. - Infracciones muy graves en materia de seguridad social, la cual indica que el no efectuar el pago de la totalidad o parte de los aportes del Sistema Privado de Pensiones de manera efectiva retenidos de los colaboradores afiliados.

A continuación, se muestra a detalle en la Tabla N° 30, la lista de los trabajadores en planilla de la empresa STS Fitness S.A., a los cuales se les ha cancelado la AFP y a quienes aún la empresa adeuda, así mismo se señala el cargo, información personal, situación en el sistema privado de pensiones, así mismo pagos, deudas mensuales de tributos, aportes y entre otra información de importancia que tiene la empresa antes de la implementación de controles preventivos, esto al 31 de diciembre del 2020.

Tabla 30

Lista de trabajadores en planilla, pagos y deudas mensuales de aportes al Sistema Privado de Pensiones del trabajador de enero a marzo 2020, antes de implementación de controles.

N	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CARGO	SISTEMA DE PENSIONES	SITUACION	TRIBUTOS Y APORTES DEL TRABAJADOR	PAGOS 2020				
							ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20
1	SANCHEZ FUENTES, PABLO GUILLERMO	25858059	Administrador	AFP	ACTIVO	373.20	373.20	373.20	373.20		
2	OLMEDO ROMERO, LOURDES SOFIA	08881176	Cajera	AFP	ACTIVO	122.62	122.62	122.62	122.62		
3	BENDEZU OLIVAR, LINA LUSMILA	10064562	Cajera	AFP	ACTIVO	171.74	171.74	171.74	171.74		
4	DE LA TORRE ROMERO, FIORELLA DEL PILAR	45458572	Cajera	AFP	ACTIVO	53.23	53.23	53.23	53.23		
5	CARDENAS TORRES, CINTHYA PAOLA	46331313	Community Manager	AFP	ACTIVO	175.95	175.95	175.95	175.95		
6	BERROCAL FIGUEROA, NICOLE	75876544	Counter	AFP	ACTIVO	47.39	0.00	0.00	0.00		
7	PACHECO SILVERA, DAVID PEDRO		Entrenador	ONP	ACTIVO	274.80	274.80	274.80	274.80		
8	ANGULO PIZARRO, LUIS BENJAMIN	26692708	Entrenador	AFP	ACTIVO	78.84	0.00	0.00	0.00		
9	RUIZ ALVARADO, ROBERT JOHN	40796846	Entrenador	AFP	ACTIVO	61.92	61.92	61.92	61.92		
10	JARAMA MESIA, DAYAN	42788127	Entrenador	AFP	ACTIVO	55.00	55.00	55.00	55.00		
11	PAREDES VALDIVIA, LIZ KATHERINE	46819101	Entrenador	AFP	ACTIVO	48.70	0.00	0.00	0.00		
12	GUTIERREZ GALLOSO, ALEXANDER ABRAHAN	75255945	Entrenador	AFP	ACTIVO	66.30	66.30	66.30	66.30		
13	PACHAS VIVANCO, JAHNCARLO ROLANDO	76408493	Entrenador	AFP	ACTIVO	48.70	48.70	48.70	48.70		
14	ROJAS NACCHA, LUZ ROSANA	28291591	Gerente Comercial	AFP	ACTIVO	352.95	352.95	352.95	352.95		
15	MUÑOZ HUAMAN, MONICA ELDA		Limpieza	ONP	ACTIVO	155.16	155.16	155.16	155.16		
16	COVEÑAS YOYERA, JULIO		Limpieza y Mantenimiento	ONP	ACTIVO	141.86	141.86	141.86	141.86		
17	HUAMAN GUTIERREZ, MARCELA INES		Limpieza y Mantenimiento	ONP	ACTIVO	141.86	141.86	141.86	141.86		
18	CASTILLO VELASQUEZ, CESAR ANTONIO	10469954	Limpieza y Mantenimiento	AFP	ACTIVO	175.22	175.22	175.22	175.22		
19	SANCHEZ RIOS, JORGE WILLIAM		Limpieza y Mantenimiento	ONP	ACTIVO	141.86	141.86	141.86	141.86		
20	BARRANTES MILLA, DAVID	74927150	Médico	AFP	ACTIVO	126.83	0.00	0.00	0.00		
21	CASTRO PONCE, ALEJANDRA		Profesor de Natacion	AFP	ACTIVO	316.37	0.00	0.00	0.00		
22	MORI AGUIRRE, JUAN BENJAMIN	09457579	Profesor de Natacion	AFP	ACTIVO	111.76	111.76	111.76	111.76		
23	BOCANEGRA MARIN, ROSARIO LOURDES		Profesor de Natacion	ONP	ACTIVO	202.93	202.93	202.93	202.93		
24	PILLACA DIAZ, REYNA ROSARIO	76272464	Profesor de Natacion	AFP	ACTIVO	247.86	0.00	0.00	0.00		
25	CALDERON LOAYZA, DANIEL	40135143	Soporte Tecnico	AFP	ACTIVO	108.73	0.00	0.00	0.00		
26	LOPEZ ALVAREZ, RENINGER	10025033	Supervisor de Entrenadores	AFP	ACTIVO	291.12	0.00	0.00	0.00		
27	RAMIREZ MERINO, EDGAR ISAAC	44551933	Supervisor de Ventas	AFP	ACTIVO	142.45	0.00	0.00	0.00		
28	VELASCO FIGUEROA, JESSICA SOLEDAD	09300290	Vendedor/a	AFP	ACTIVO	138.22	0.00	0.00	0.00		
29	CHACON VILLANUEVA, GERARDO MANUEL	42508183	Vendedor/a	AFP	ACTIVO	132.52	0.00	0.00	0.00		
30	CAMARGO COBEÑAS, KARIN MARIELA	45003003	Vendedor/a	AFP	ACTIVO	199.03	199.03	199.03	199.03		
31	ORTEGA ARTEAGA, KATHLEEN JONELE	70098046	Vendedor/a	AFP	ACTIVO	213.05	213.05	213.05	213.05		

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: La tabla mostrada representa la lista de trabajadores en planillas, los pagos y deudas mensuales antes de la implementación de controles. Reflejando la parte sombreada de la tabla las deudas pendientes de pago de los aportes al Sistema Privado de Pensiones que tiene la empresa STS Fitness S.A. con 11 de los colaboradores, lo cual representan una falta importante para SUNAFIL.

A continuación, se muestra el cálculo de la multa aplicada a la empresa STS Fitness S.A. por cada mes afectado, lo que reflejaría el incumplimiento de los derechos laborales de los trabajadores por parte de la empresa ocasiona pérdidas económicas y posibles futuros embargos de las cuentas por lo que es necesario implementar un plan de prevención de riesgos por atrasos en pagos de aportes a la AFP.

Considerando que la empresa es calificada como Pequeña Empresa y el problema mencionado afecta a 11 trabajadores de los veintiún que se encuentran en planilla, el tipo de riesgo es considerado como Muy Grave, por lo que se aplica el factor de 1.28, el cual será multiplicado por 1 UIT (Unidad Impositiva Tributaria) que corresponde a 4,300 soles.

Tabla 31

Cálculo a detalle de la multa aplicada por SUNAFIL antes de controles implementados.

TIPO DE EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
TIPO DE RIESGO	MUY GRAVE
NÚMERO DE TRABAJADORES AFECTADOS	11
UIT	S/ 4,300.00
FACTOR	1.28
MULTA	S/ 5,504.00

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: La multa aplicada por SUNAFIL se basa según el tipo de empresa, que en este caso corresponde a Pequeña empresa; así mismo de acuerdo al tipo de riesgo ocasionado, el cual se considera como muy grave; también se debe tener en cuenta el número de trabajadores afectados, que ascienden a 11, es por ello que la multa resultante a pagar por la empresa STS Fitness S.A. es de 5,504.00 soles.

El problema expuesto a ocasionado muchos inconvenientes a la organización, ya que no sólo este suceso representa pérdidas económicas cada mes a la organización, si no también quejas de los colaboradores, lo cuales en su derecho piden el cumplimiento de pago de sus aportaciones y la seriedad del caso a las cabezas de la organización quienes, estando obligados a realizar los pagos correspondientes, no lo realizan por temas secundarios.

Posterior a lo señalado la empresa STS Fitness S.A., buscando mejorar el problema en el que se encuentra inmerso debido al pago inoportuno de las aportaciones de los colaboradores, muestra la implementación de un plan de prevención de riesgos en la gestión de pagos de aportaciones de los colaboradores a la organización, el cuál será de mucho apoyo para así evitar multas y sanciones que afecten económicamente al desarrollo de la empresa. Se presenta a continuación lo mencionado:

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA GESTIÓN DE PAGOS DE APORTACIONES DE LOS COLABORADORES

La empresa STS FITNESS S.A. dedicada al servicio de actividades en clubes deportivos, con el propósito de buscar implementar controles que maximicen y propaguen la prevención de riesgos, señala un plan de prevención de riesgos en la gestión de pagos de la empresa para el año 2020.

Para lo siguiente se detallarán los puntos a considerar por el personal encargado del área de finanzas, los cuales tendrán la responsabilidad de tener en cuenta cada punto del presente documento para llevar de manera adecuada la gestión de pagos de la organización.

- Pagos como parte de la planificación financiera:

Se debe considerar los pagos de la empresa como parte de la planificación financiera, para así poder anticipar cada compromiso que se tenga a corto y largo plazo y así tomar las mejores decisiones basadas en técnicas y estrategias orientadas al mejor desarrollo de la organización. Es decir, que para cumplir con eficacia y validez los pagos y obligaciones, es importante llevar un reporte y registros de todas las operaciones que se realicen, como por ejemplo realizar el pago de las aportaciones del sistema privado de pensiones de sus colaboradores, así como también cumplir con el pago de comprobantes a tiempo y así evitar que se generen intereses innecesarios, amparar un adecuado flujo de efectivo y equivalente de efectivo y velar por el

cumplimiento de las operaciones que se tengan pendientes a corto y largo plazo, por ende darle un seguimiento estricto las veces necesarias posibles.

- **Componentes óptimos de control interno:**

Para el eficiente crecimiento de la empresa STS Fitness S.A., se necesita contar con componentes óptimos de control interno, como el de mantener el mínimo de fondos en caja chica y tarjetas de crédito, así mismo realizar arqueos de caja sorpresivamente cada corto tiempo y sostener un equilibrio entre los ingresos y egresos que eviten la acumulación de deudas a futuro. Estos procedimientos servirán de ayuda a las cabezas de la organización para evitar la fuga de efectivo y equivalente de efectivo, desorden en caja y cuentas bancarias, así como también equivocaciones en pagos en efectivo, transferencias y depósitos.

- **Calendario actualizado:**

Es necesario mantener un calendario actualizado, es por ello, que es importante separar un día antes de culminar el mes para poder revisar y organizar la gestión de los pagos que se realizarán el próximo mes, del mismo modo recordar los compromisos que se tengan pendientes para poder planificar con anticipación las tareas a realizar y evitar alguna clase de inconvenientes.

Cabe señalar que es de suma importancia priorizar el pago de las aportaciones de los colaboradores de la organización sea al sistema privado de pensiones y/u otras entidades las cuales su incumplimiento representaría un daño a la organización.

- **Mantener la comunicación y confianza hacia la organización:**

La gestión de pagos no sólo debe abarcar aspectos de mejora financiera, si no también se debe buscar crear y mantener lazos de confianza con colaboradores y socios, por lo que es muy importante reflexionar y considerar su bienestar mediante la comunicación y así cuidar con reputación con la organización.

En conclusión, la empresa STS Fitness S.A. mediante la implementación de este Plan de Prevención de Riesgos en la Gestión de Pagos de Aportaciones de los Colaboradores, debe priorizar los salarios y pago de aportaciones de sus trabajadores, quienes son la base para que todo marche de manera correcta dentro de la empresa y así como también considerar los pagos a sus colaboradores externos.

La implementación del Plan de prevención de riesgos en la gestión de pago de aportaciones de los colaboradores de la empresa STS Fitness S.A. originó mejoras considerables ya que debido a lo implementado se pudo dar un seguimiento más profundo a las cuentas por pagar, en especial al pago de las aportaciones al sistema privado de pensiones de los trabajadores, por lo que, teniendo más cuidado y poniendo más énfasis en los puntos señalado en el plan antes mencionado, se pudo disminuir multas y sanciones aplicadas por SUNAFIL, que ocasionaban pérdidas considerables a la organización.

Considerando los puntos ya antes conocidos vemos a continuación que para el mes de abril del 2020 el problema mencionado afecta ahora a sólo 4 trabajadores de los treinta y un existentes en el detalle de planilla, pagos y deudas mensuales de tributos y aportes de trabajadores.

Tabla 32

Lista de trabajadores en planilla, pagos y deudas mensuales de aportes al Sistema Privado de Pensiones del trabajador periodo abril 2020, después de implementación de controles.

N	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CARGO	SISTEMA DE PENSIONES	SITUACION	TRIBUTOS Y APORTES DEL TRABAJADOR	PAGOS 2020	
							abr-20	
1	SANCHEZ FUENTES, PABLO GUILLERMO	25858059	Administrador	AFP	Integra	ACTIVO	373.20	373.20
2	OLMEDO ROMERO, LOURDES SOFIA	08881176	Cajera	AFP	Prima	ACTIVO	122.62	122.62
3	BENDEZU OLIVAR, LINA LUSMILA	10064562	Cajera	AFP	Prima	ACTIVO	171.74	171.74
4	DE LA TORRE ROMERO, FIORELLA DEL PILAR	45458572	Cajera	AFP	Prima	ACTIVO	53.23	53.23
5	CARDENAS TORRES, CINTHYA PAOLA	46331313	Community Manager	AFP	Habitat	ACTIVO	175.95	175.95
6	BERROCAL FIGUEROA, NICOLE	75876544	Counter	AFP	Prima	ACTIVO	47.39	47.39
7	PACHECO SILVERA, DAVID PEDRO		Entrenador	ONP		ACTIVO	274.80	274.80
8	ANGULO PIZARRO, LUIS BENJAMIN	26692708	Entrenador	AFP	Integra	ACTIVO	78.84	78.84
9	RUIZ ALVARADO, ROBERT JOHN	40796846	Entrenador	AFP	Integra	ACTIVO	61.92	61.92
10	JARAMA MESIA, DAYAN	42788127	Entrenador	AFP	Profuturo	ACTIVO	55.00	55.00
11	PAREDES VALDIVIA, LIZ KATHERINE	46819101	Entrenador	AFP	Habitat	ACTIVO	48.70	48.70
12	GUTIERREZ GALLOSO, ALEXANDER ABRAHAN	75255945	Entrenador	AFP	Prima	ACTIVO	66.30	66.30
13	PACHAS VIVANCO, JAHNCARLO ROLANDO	76408493	Entrenador	AFP	Habitat	ACTIVO	48.70	48.70
14	ROJAS NACCHA, LUZ ROSANA	28291591	Gerente Comercial	AFP	Profuturo	ACTIVO	352.95	352.95
15	MUÑOZ HUAMAN, MONICA ELDA		Limpieza	ONP		ACTIVO	155.16	155.16
16	COVEÑAS YOYERA, JULIO		Limpieza y Mantenimiento	ONP		ACTIVO	141.86	141.86
17	HUAMAN GUTIERREZ, MARCELA INES		Limpieza y Mantenimiento	ONP		ACTIVO	141.86	141.86
18	CASTILLO VELASQUEZ, CESAR ANTONIO	10469954	Limpieza y Mantenimiento	AFP	Prima	ACTIVO	175.22	175.22
19	SANCHEZ RIOS, JORGE WILLIAM		Limpieza y Mantenimiento	ONP		ACTIVO	141.86	141.86
20	BARRANTES MILLA, DAVID	74927150	Médico	AFP	Prima	ACTIVO	126.83	0.00
21	CASTRO PONCE, ALEJANDRA		Profesor de Natacion	AFP	Habitat	ACTIVO	316.37	316.37
22	MORI AGUIRRE, JUAN BENJAMIN	09457579	Profesor de Natacion	AFP	Prima	ACTIVO	111.76	111.76
23	BOCANEGRA MARIN, ROSARIO LOURDES		Profesor de Natacion	ONP		ACTIVO	202.93	202.93
24	PILLACA DIAZ, REYNA ROSARIO	76272464	Profesor de Natacion	AFP	Prima	ACTIVO	247.86	0.00
25	CALDERON LOAYZA, DANIEL	40135143	Soporte Tecnico	AFP	Prima	ACTIVO	108.73	108.73
26	LOPEZ ALVAREZ, RENINGER	10025033	Supervisor de Entrenadores	AFP	Profuturo	ACTIVO	291.12	291.12
27	RAMIREZ MERINO, EDGAR ISAAC	44551933	Supervisor de Ventas	AFP	Prima	ACTIVO	142.45	0.00
28	VELASCO FIGUEROA, JESSICA SOLEDAD	09300290	Vendedor/a	AFP	Integra	ACTIVO	138.22	0.00
29	CHACON VILLANUEVA, GERARDO MANUEL	42508183	Vendedor/a	AFP	Integra	ACTIVO	132.52	132.52
30	CAMARGO COBEÑAS, KARIN MARIELA	45003003	Vendedor/a	AFP	Profuturo	ACTIVO	199.03	199.03
31	ORTEGA ARTEAGA, KATHLEEN JONELE	70098046	Vendedor/a	AFP	Habitat	ACTIVO	213.05	213.05

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: La tabla mostrada representa la lista de trabajadores en planillas, los pagos y deudas mensuales después de controles implementados. Manifestando la parte sombreada de la tabla las deudas pendientes de pago de los aportes al Sistema Privado de Pensiones que tiene la empresa STS Fitness S.A. ahora con un total de 4 colaboradores afectados.

En seguida se muestra la variación obtenida de la multa aplicada a la empresa STS Fitness S.A. por falta de pagos de las aportaciones de los colaboradores a Sistema Privado de Pensiones, la cual ahora presenta una disminución progresiva, debido a los controles implementados, los cuales ayudaron considerablemente a la empresa a realizar los cambios necesarios y pertinentes. Por lo que, se busca seguir disminuyendo las multas, sanciones aplicadas por SUNAFIL y todos los riesgos inherentes a este problema hasta poder evitarlos en su totalidad.

Microempresa										
Gravedad de la infracción	Número de trabajadores afectados									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 y más
Leve	0.045	0.05	0.07	0.08	0.09	0.11	0.14	0.16	0.18	0.23
Grave	0.11	0.14	0.16	0.18	0.20	0.25	0.29	0.34	0.38	0.45
Muy grave	0.23	0.25	0.29	0.32	0.36	0.41	0.47	0.54	0.61	0.68
Pequeña empresa										
Gravedad de la infracción	Número de trabajadores afectados									
	1 a 5	6 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	61 a 70	71 a 99	100 y más
Leve	0.09	0.14	0.18	0.23	0.32	0.45	0.61	0.83	1.01	2.25
Grave	0.45	0.59	0.77	0.97	1.26	1.62	2.09	2.43	2.81	4.50
Muy grave	0.77	0.99	1.28	1.64	2.14	2.75	3.56	4.32	4.95	7.65
No MYPE										
Gravedad de la infracción	Número de trabajadores afectados									
	1 a 10	11 a 25	26 a 50	51 a 100	101 a 200	201 a 300	301 a 400	401 a 500	501 a 999	1 000 y más
Leve	0.26	0.89	1.26	2.33	3.10	3.73	5.30	7.61	10.87	15.52
Grave	1.57	3.92	5.22	6.53	7.83	10.45	13.06	18.28	20.89	26.12
Muy grave	2.63	5.25	7.88	11.56	14.18	18.39	23.64	31.52	42.03	52.53

Figura 13. Cuadro de escala de multas después de controles implementados

Fuente. Página de SUNAFIL

Teniendo en cuenta que el factor a utilizar ahora es del 0.77, considerando que la empresa STS Fitness S.A. es denominada pequeña empresa y los trabajadores quienes fueron afectados ahora son 4, la multa aplicada por SUNAFIL a la empresa STS Fitness S.A. corresponde a S/ 3,311.00 soles, monto el cuál puede ir variando a favor o en contra de la organización, por lo que se busca seguir disminuyendo este riesgo cada mes.

Tabla 33

Cálculo a detalle de la multa aplicada por SUNAFIL después de controles implementados.

TIPO DE EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
TIPO DE RIESGO	MUY GRAVE
NÚMERO DE TRABAJADORES AFECTADOS	4
UIT	S/4,300.00
FACTOR	0.77
MULTA	S/3,311.00

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: La siguiente tabla, muestra la multa aplicada basándose según el tipo de empresa, el tipo de riesgo ocasionado, el cual y el número de trabajadores afectados, que ahora ascienden a 4, la multa resultante a pagar por la empresa STS Fitness S.A. es de 3,311.00 soles.

- **Comparación de resultados antes y después de controles implementados:**

Tabla 34

Tabla comparativa de multas antes y después de controles.

	ANTES	DESPUÉS
TIPO DE EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
TIPO DE RIESGO	MUY GRAVE	MUY GRAVE
NÚMERO DE TRABAJADORES AFECTADOS	11	4
UIT	S/ 4,300.00	S/ 4,300.00
FACTOR	1.28	0.77
MULTA	S/ 5,504.00	S/ 3,311.00

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Posterior a lo mostrado se pudo llegar a la conclusión que la empresa STS Fitness aplicó de manera adecuada los procedimientos, puesto que antes de estos controles las multas y sanciones de la empresa por parte de SUNAFIL ascendían a un importe de S/5,504.00 soles, afectando a un total de 11 colaboradores monto que fue variando a raíz de los controles implementados, ya que para el mes de abril del 2020 la empresa disminuyó ese monto a S/ 3,311.00 soles, afectando ahora a 4 colaboradores, por lo que se busca mediante el correcta aplicación y seguimiento de las normas y/o políticas seguir mejorando y disminuyendo estos riesgos.

c. Renuncia de los colaboradores:

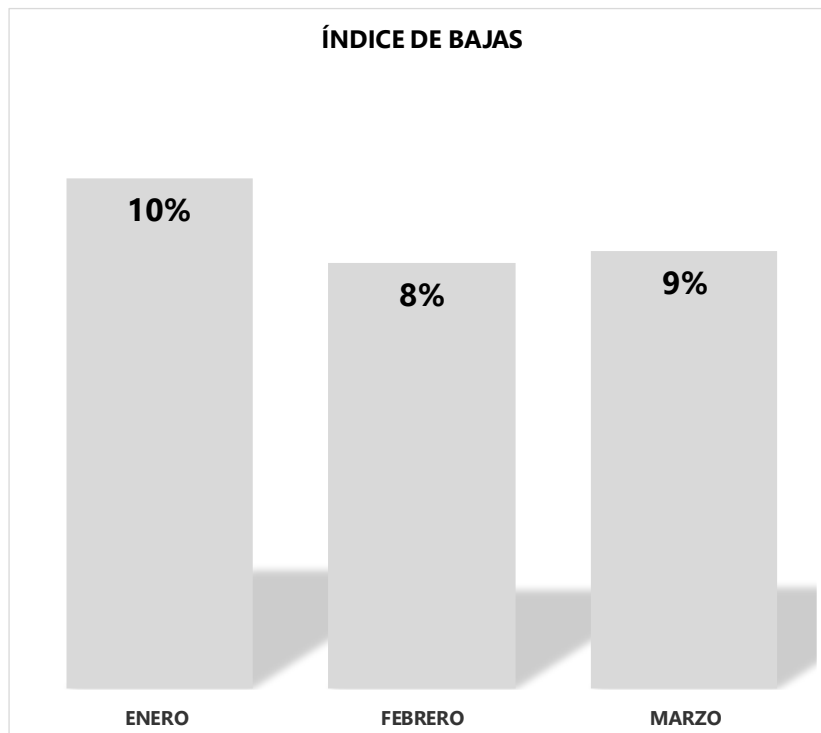
El tercer riesgo trazado corresponde a la renuncia de los trabajadores en la empresa STS Fitness S.A., esto debido a las deficiencias que tiene la organización con respecto a la falta y atraso en el pago a los colaboradores, puesto que estos señalaban como falta de respeto y consideración el atraso excesivo y faltas en la totalidad del pago de los sueldos, ocasionando en un inicio faltas consecutivas no justificadas y finalmente la renuncia de alguno de ellos. Esto afectó a la organización, ya que esta, no planeaba contar con bajas de personal y encontrarse inmiscuidos en posibles denuncias por parte de los trabajadores más afectados que perjudicarían a la empresa.

En seguida se muestra la baja del personal en los meses de enero, febrero y marzo del 2020, dónde se halla para el mes de enero una baja de 4 trabajadores lo que representa el 10% de una totalidad de 40 empleados; para el mes de febrero una baja de 3 trabajadores, que representa un 8% de una totalidad de 38 empleados y por último para el mes de marzo hay nuevamente una baja de 3 trabajadores los que representan una baja del 8% de una totalidad de 37 empleados.

Tabla 35

Índice de colaboradores activos y dados de baja en los meses de enero, febrero y marzo del 2020, antes de implementación de controles.

	ENERO	FEBRERO	MARZO
Baja	4	3	3
N° empleados activos	40	36	35
Índice de Bajas	10%	8%	9%



Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: La tabla mostrada indica el índice de colaboradores activos y dados de baja dentro de la organización antes de la implementación de controles, por lo que se puede apreciar que las bajas habidas durante los meses de enero, febrero y marzo del 2020 ascienden a 10 trabajadores. Lo que representa un nivel alto en el índice de bajas, esto a su vez ocasiona deficiencias en el desarrollo de cada área.

Para evitar que estos valores sigan aumentando la empresa STS Fitness S.A. busca implementar controles que eviten en su totalidad esta clase de problemas que afectan el correcto funcionamiento de cada área, el aspecto económico, como el ambiente laboral, y que a su vez puedan ayudar a la empresa a obtener mejoras importantes lo más antes posible.

Comenzando con ello, la organización muestra a continuación la implementación de un plan de retención de colaboradores, el cual servirá como apoyo y guía para poder evitar y subsanar deudas desde la más antigua hasta la deuda más actual de cada uno de los colaboradores:

PLAN DE RETENCIÓN DE COLABORADORES

La rotación de colaboradores de manera constante puede causar grandes problemas a la organización y puesto que muchas veces esta no se puede evitar, es necesario implementar controles de retención de colaboradores en el área de recursos humanos, que harán un ambiente ideal, mejorando la productividad y desempeño de los colaboradores y a su vez evitar la rotación excesiva que trae consecuencias negativas para la organización como el aumento de costos de reemplazo y pérdida de recursos materiales.

Para lograr una adecuada retención de colaboradores la empresa STS Fitness S.A. implementará mejoras los siguientes aspectos:

a) Fidelización de los colaboradores:

La fidelización implica comprometer a los colaboradores con la organización, mediante técnicas de motivación y canales positivos de comunicación que permitan la mejora del ambiente laboral y la correcta formación de líderes que desarrollen un sentido de pertenencia con la empresa. Así mismo, la realización de entrevistas periódicas con los colaboradores potenciales de la organización permitirá conocer el grado de satisfacción, expectativas a futuro y objetivos de cada uno de ellos, teniendo esta información se podrá buscar mejorar y/o reforzar aspectos importantes que harán sentir más satisfecho al colaborador con su trabajo.

b) Generar línea de carrera:

Generar una línea de carrera es uno de los métodos más atractivos para obtener la retención de colaboradores dentro de la organización, puesto que les da la posibilidad de seguir creciendo profesionalmente sin sentirse estancados, motivándolos a mantenerse actualizados en sus conocimientos y cómodos con la labor que van realizando.

c) Evaluación de desempeño:

La evaluación de desempeño es una herramienta muy importante dentro de la organización, ya que se complementa con la generación de línea de carrera, y por ende ayuda a conocer el valor de cada colaborador, permitiendo identificar el aporte de cada uno de ellos y sus competencias.

d) Beneficios laborales:

Los beneficios laborales competitivos con el mercado harán que la empresa sea más atractiva para los colaboradores y fomentarán a la retención del trabajador, por lo que es importante mantener un plan de beneficios adecuados al tipo de empresa, tales como:

- Seguro de vida
- Transporte (en caso sea necesario)
- Licencia de maternidad
- Ausencias por enfermedad
- Vacaciones; etc.

e) Cultura organizacional:

La cultura organizacional es una de las claves para la retención de personal, ya que logra abarcar los valores dando sentido de identidad a la organización, mejorando la productividad, la adaptabilidad de nuevos talentos, promoviendo nuevos desafíos y prioridades dentro de la empresa.

f) Factores que influyen en la motivación:

Existen diversos factores que influyen en la motivación de colaboradores dentro de la organización, estos no sólo se basan en el salario que puedan percibir sino también en los siguientes factores:

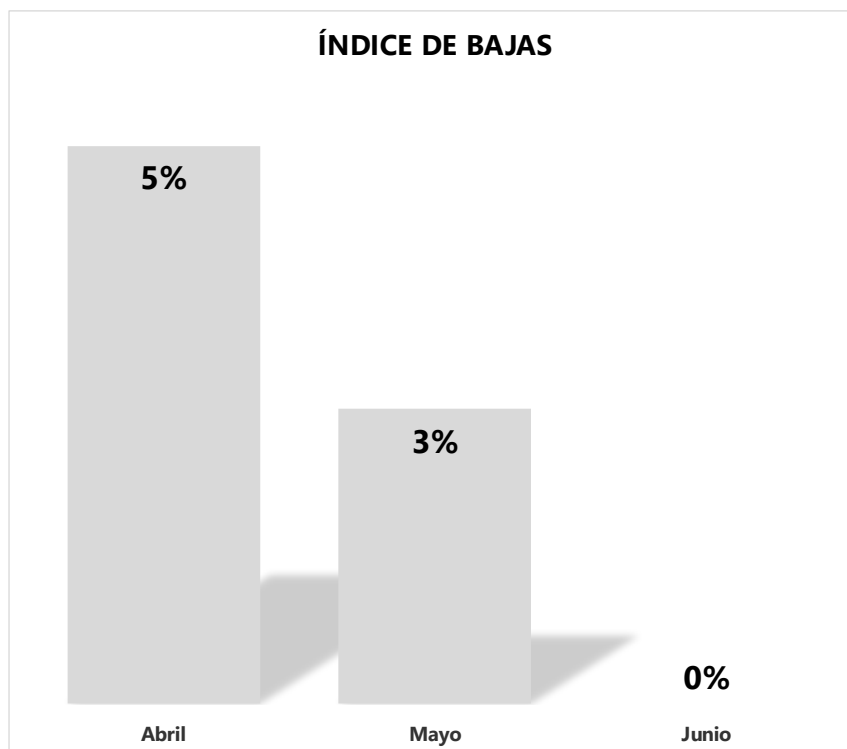
- Ambiente laboral cómodo y agradable.
- Flexibilidad, seguridad y oportunidades de ascenso.
- Buen clima laboral y calidad en la relación directa con los superiores.
- Retos y formación intelectual constante.
- Reconocimiento de logros y avances.
- Estimulación y motivación constante, etc.

La implementación de un plan de retención de colaboradores ocasionó reducciones en el índice de bajas dentro de la empresa, es por ello, que en seguida se muestran los cambios obtenidos luego de la implementación de controles mediante el siguiente esquema, donde se observa el índice de colaboradores activos y dados de baja en los meses de abril, mayo y junio del 2020, dónde se halla para el mes de abril una baja de 2 trabajadores lo que representa el 5% de una totalidad de 37 empleados; para el mes de mayo una baja de tan solo 1 trabajador, que representa un 3% de una totalidad de 35 empleados y por último para el mes de junio la baja de trabajadores fue nula de un total de 35 empleados. A continuación, se muestra en la siguiente tabla lo mencionado anteriormente.

Tabla 36

Índice de colaboradores activos y dados de baja en los meses de abril, mayo y junio del 2020, después de implementación de controles.

	Abril	Mayo	Junio
Baja	2	1	0
N° empleados activos	37	35	35
Índice de Bajas	5%	3%	0%



Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: La tabla mostrada indica el índice de colaboradores activos y dados de baja dentro de la organización antes de la implementación de controles, por lo que se puede apreciar que las bajas habidas durante los meses de abril, mayo y junio del 2020 ascienden a sólo 3 trabajadores.

- **Comparación de resultados antes y después de implementación del plan de retenciones de colaboradores:**

En seguida se muestran la comparación de resultados obtenidos antes y después de la implementación del plan de retención de colaboradores, logrando evidenciar el avance obtenido en los siguientes resultados:

Tabla 37

Resultados antes y después de colaboradores dados de baja.

ANTES	Enero	Febrero	Marzo
Baja	4	3	3
Nº empleados activos	40	36	35
Índice de Bajas	10%	8%	9%
DESPUÉS	Abril	Mayo	Junio
Baja	2	1	0
Nº empleados activos	37	35	35
Índice de Bajas	5%	3%	0%

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: Se puede apreciar la disminución importante de bajas dentro de la organización logrando bajar en los meses de abril, mayo y junio el índice de renuncias por lo que, en conclusión se puede decir que se obtuvieron cambios positivos en la empresa STS Fitness S.A., logrando optimar y regularizar pagos a los trabajadores a los cuales se les venía adeudando debido a los problemas ya antes mencionados, y a su vez, disminuyeron las faltas no justificadas, renuncias sorpresivas y consecutivas que afectaban considerablemente el correcto funcionamiento de cada una de las áreas y en general de toda la organización.

Es así que, adicional a lo ya mostrado, ahora se reflejan los cambios y mejoras obtenidas por medio de la matriz de riesgos y evaluación de riesgos después de controles preventivos en el pago inoportuno a colaboradores:

Tabla 38

Matriz de riesgos y evaluación de riesgos después de controles preventivos en el pago inoportuno a colaboradores.

Riesgo	Evaluación del Riesgo						Responsable	
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo			
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor		
R1	Insatisfacción de los colaboradores	Posible	3	Leve	1	Bajo	3	Área de finanzas
R2	Multas aplicadas por SUNAFIL	Raro	1	Alto	3	Tolerable	3	Área de finanzas
R3	Renuncias de los colaboradores	Improbable	2	Moderado	2	Aceptable	4	Área de Recursos Humanos

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: Según lo observado en la matriz de riesgos y evaluación de riesgos después de controles preventivos en el pago inoportuno a colaboradores, la empresa STS Fitness S.A. muestra que el primer riesgo relacionado a la insatisfacción de los colaboradores cuenta con un nivel de riesgo Bajo con un valor de 3. El segundo riesgo, referente a las multas aplicadas por SUNAFIL cuenta con un nivel de riesgo Tolerable con un valor de 3. Por último, el tercer riesgo, alusivo a renuncias de los trabajadores cuenta con un nivel de riesgo Aceptable con un valor de 4.

Tabla 39

Cuadro comparativo de los riesgos antes y después de los controles preventivos en el pago inoportuno a colaboradores.

CUADRO COMPARATIVO DE EVALUACION DE RIESGOS													
Riesgo	Evaluación del Riesgo antes de Controles						Evaluación del Riesgo después de Controles						
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo		Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo		
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	
R1 Insatisfacción de los colaboradores	Probable	4	Moderado	2	Moderado	8	Posible	3	Leve	1	Bajo	3	
R2 Multas aplicadas por SUNAFIL	Posible	3	Catastrófico	4	Importante	12	Raro	1	Alto	3	Tolerable	3	
R3 Renuncias de los colaboradores	Posible	3	Moderado	2	Tolerable	6	Improbable	2	Moderado	2	Aceptable	4	

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Propia

Comentario: El presente cuadro muestra los cambios que hubo entre el antes y después de la implementación de controles. A continuación, se detalla cada riesgo:

- **Riesgo de insatisfacción de los colaboradores:**

El presente riesgo presentaba un nivel moderado con un valor de 8 en el nivel de insatisfacción de los colaboradores, ya que la empresa venía teniendo deficiencias en el atraso de pago a sus colaboradores, ocasionado estos la disminución de la productividad en cada área de trabajo y mediante la implementación de procesos en el sistema de pagos y normas que apoyen la mejora de la organización, se logró que ahora la empresa presente una disminución importante en los resultados, haciendo que ahora el riesgo esté en un nivel bajo con un valor de 3, lo que refleja mejoras significativas para la empresa.

- **Riesgo de multas aplicadas por SUNAFIL:**

Este riesgo presentaba un nivel importante con valor de 12, en el nivel de multas aplicadas por SUNAFIL, puesto que la empresa presentaba incumplimientos en los pagos de las AFP de los colaboradores, que ocasionaba pérdidas económicas, posibles embargos de las cuentas de la empresa e insatisfacción de los trabajadores, que siempre presentaban quejas por este suceso que era repetitivo cada mes, por lo que, mediante la implementación de un plan de prevención de riesgos por atraso en pagos de aportaciones, se logró una disminución en los resultados, estando ahora el riesgo mencionado en un nivel tolerable con un valor de 3.

- **Riesgo de renuncia de los colaboradores:**

Antes de los controles y actividades implementadas este riesgo presentaba un nivel tolerable con un valor de 6, esto debido a la falta de cumplimientos laborales, los que perjudicaban a la empresa de manera significativa, es por ello que luego de la implementación de los controles se pudo establecer un plan de retención de colaboradores que aportó mejoras a la organización, logrando obtener una disminución del riesgo, presentando a la fecha un nivel aceptable con un valor de 4.

Resumen: En resumen, según los resultados del tercer objetivo específico, la empresa mostró mejoras importantes, al 31 de marzo del 2020, en la satisfacción de los colaboradores, multas aplicadas por SUNAFIL y disminución de las renuncias de los colaboradores, esto por medio de la implementación de procesos en el sistema de pagos y normas que apoyaron a la mejora de la organización, así mismo mediante la implementación de un plan de prevención de riesgos por atraso en pagos de aportaciones y por último por medio de la implementación de un plan de retención de colaboradores, que apoyaron a obtener mejoras en los resultados y disminución de los riesgos a la fecha mencionada.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

Según los resultados mostrados en el capítulo anterior se valida la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación, es decir que el control preventivo del manejo de efectivo y equivalente de efectivo ha impactado minimizando los riesgos en la empresa STS Fitness S.A. Así se ha obtenido como resultado en el primer objetivo específico, referido a establecer la reducción de riesgos en el pago inoportuno a proveedores y acreedores mediante el control preventivo, una disminución en la pérdida de proveedores, por medio de la implementación de membresías gratis, pasando de un nivel de riesgo bajo a un nivel muy bajo. Además, del pago de penalidades a acreedores, por medio de una adecuada implementación de actividades que se establecieron con topes de días de atraso en pagos, reduciendo de un nivel de riesgo importante a aceptable. De igual forma, las sanciones y penalidades con SUNAT presentaban un nivel de riesgo inaceptable y mediante la implementación de un plan de pagos tributarios se redujo el nivel de riesgo a moderado. En cuanto al resultado del segundo objetivo específico, referente a la determinación del impacto del control preventivo en la reducción de riesgos por rendición inoportuna de cuentas, se redujeron los robos sistemáticos que presentaban un riesgo moderado a través de un adecuado seguimiento de las cuentas a rendir, logrando así un nivel de riesgo muy bajo. De la misma forma, los gastos personales sin sustento que presentaban un nivel de riesgo moderado se redujeron a través de la implementación de políticas de planificación financiera, haciendo de este un riesgo aceptable. Así mismo el incumplimiento tributario presentaba un nivel de riesgo moderado, por lo que se

implementaron procedimientos para la atención de fiscalizaciones tributaria, reduciendo así este riesgo a un nivel muy bajo. Por último, el resultado del tercer objetivo específico, concerniente a determinar el impacto en la reducción de riesgos mediante el control preventivo en el pago inoportuno a colaboradores, muestra que la insatisfacción de los colaboradores presentaba un nivel de riesgo moderado, por lo que se establecieron procesos en el sistema de pagos, reduciendo este riesgo a un nivel bajo. Asimismo, las multas aplicadas por SUNAFIL presentaban un nivel de riesgo importante, para lo cual se realizó un plan de prevención de riesgos por atraso en pagos de aportaciones a la AFP de los colaboradores, obteniendo ahora un nivel de riesgo tolerable. Paralelo a ello, la renuncia de los colaboradores presentó un nivel de riesgo tolerable, que mediante un plan de retención de colaboradores se logró crear un ambiente laboral ideal, mejorando la productividad y a su vez evitar la rotación excesiva expuesta por las renunciaciones inoportunas, es así que el riesgo mencionado paso a tener un nivel aceptable.

Respecto a las limitaciones, en el presente trabajo de investigación se han presentado algunas, como en el acceso de información por las restricciones sanitarias, que han dificultado la comunicación presencial y oportuna con la empresa, pero que se ha logrado superar debido a gestiones pertinentes realizadas con la gerencia, por lo que el presente trabajo de investigación ha sido factible de realizar.

Los resultados obtenidos en la presente tesis son similares a los que obtuvieron los autores Carbajal y Rosario (2014), quienes concluyeron que la ausencia de un control preventivo dificulta o entorpece la eficiencia y eficacia de los procesos del manejo de efectivo de la empresa, entre ellas han podido destacar la falta de capacitación, robos sistemáticos y sobre todo las salidas de dinero para gastos personales por parte de los dueños y gerente de la empresa. Es así que, el autor Culqui (2013), también presenta resultados similares al presente trabajo de investigación, cuando se precisa que la empresa objeto de estudio, que al llevar un buen control preventivo de sus procesos se puede reducir los riesgos y así poder llevar un buen manejo de sus controles siendo eficientes y eficaces. Del mismo modo, la autora León (2015), presenta un resultado similar señalando tener como objetivo el plantear políticas que ayuden a la implementación de control interno del efectivo y equivalente de efectivo para su adecuada protección en la empresa. Por otro lado, concluye que con la aplicación de las herramientas tales como conciliaciones bancarias, arqueos de caja y demás propuestas detalladas se podrá salvaguardar el efectivo y equivalente de efectivo. Así también, los autores Diaz y Rodríguez (2017), plantean que tienen como objetivo el demostrar la incidencia del control interno en la mejora financiera de la organización. Por lo que, tienen como conclusión que mediante la evaluación y posterior implementación del control interno contable ha permitido que la empresa tenga mejoras significativas en los estados financieros. Con relación al Efectivo y Equivalente de Efectivo, Herz (2018) define que se refiere al dinero en general (billetes, monedas) que la entidad posee tanto como depósitos bancarios y también en caja fuerte, por lo que también se le conoce como caja y bancos. Asimismo, este autor menciona que dentro del Plan contable general

empresarial las cuentas de este rubro son las siguientes: Caja, se registran los ingresos y salidas de dinero en efectivo y cheques. Fondos fijos, monto de dinero en efectivo destinado al pago de adquisiciones, gastos que son necesarios para la rápida operatividad. Efectivo en tránsito, método que se refiere a dinero recibido que no ha sido documentado. Cuentas Corrientes en Instituciones Financieras, se refiere a saldos de efectivo en cuentas corrientes de la organización para ser utilizada a disposición inmediata. Otros equivalentes de efectivo, describe las inversiones a corto plazo mayor liquidez fácilmente transformado en dinero en efectivo. Depósitos en instituciones financieras, se refiere a depósitos en ahorros y a plazos determinados. Fondos sujetos a restricción, describe al efectivo que no puede utilizarse libremente. De igual manera, Rimarachin y Quispe (2019) definen al efectivo como la moneda en curso legal en caja, así mismo define al equivalente de efectivo como depósitos bancarios, que se encuentran a disposición de la entidad dentro de las cuales se tiene a las cuentas en cheques, Giros Bancarios, Remesas en tránsito y monedas extranjeras. Respecto al Fondo de caja, Rodríguez (2019) hace mención que el fondo fijo es la caja chica que una empresa tiene como disponible para pagar gastos menores. Los desembolsos que se hagan deben ser repuestos periódicamente con el fin de que se mantengan en el tiempo. Acerca del Control Preventivo, el autor Schermerhorn (2010), define como a aquellos controles preliminares que se realizan antes de que se efectúe una actividad de trabajo. Este control asegura que los objetivos sean claros, que establezcan el rumbo adecuado y que estén disponibles los recursos apropiados, se encuentran en lo que sucede durante el proceso de trabajo llamados a veces controles de dirección, monitorean las operaciones y actividades en curso para asegurar que las cosas se hagan de acuerdo con lo planeado. El Control Preventivo es de

responsabilidad exclusiva de cada organización como parte integrante de sus propios sistemas de control interno. Este control siempre es interno. Ya que los administradores de cada empresa son responsables de asegurar que el control preventivo esté integrado dentro de los sistemas administrativos y financieros, y sea efectuado por el personal interno responsable de realizar dicha labor.

En lo referente, al impacto de esta investigación, la presente tesis tendrá un impacto positivo en la empresa STS Fitness S.A., porque permitirá a la empresa tener una visión más amplia de la situación de sus controles con respecto al manejo de efectivo y equivalente de efectivo. Y la seguridad de tener una visión más clara de todo lo sucedido en la reducción de riesgos de los gastos personales sin sustento, el incumplimiento tributario, los robos sistemáticos y las diferentes multas que pueda contraer la empresa. Así también poder servir como fuente de consulta para otras empresas similares o personas interesadas en el tema de control preventivo de riesgos del manejo de efectivo y equivalente de efectivo, permitiendo ayudar a que la empresa tenga una mayor solvencia económica y un mayor control de las actividades.

4.2. Conclusiones:

- Se determinó que el impacto del control preventivo en la reducción de riesgos del manejo de efectivo y equivalente de efectivo en la empresa STS Fitness S.A., ha permitido mejorar los pagos a proveedores y acreedores, la rendición inoportuna de cuentas y el pago inoportuno a colaboradores, que mediante controles, como la implementación de un plan tributario, métodos de seguimiento en los requerimientos y aprobaciones y la implementación de procesos en el sistema de pagos, se logró un correcto manejo de recursos financieros que potenciaron el funcionamiento apropiado para cada área.
- Se estableció que la reducción de riesgos en el pago inoportuno a proveedores y acreedores mediante el control preventivo se redujo a través de la implementación de membresías gratis a proveedores, implementación de un control para establecer el tope de días de atraso a cada proveedor y la implementación de un plan tributario de la empresa, logrando así que los riesgos que se presentaban como bajo, importante e inaceptable se redujeran a muy bajo y moderado.
- Se determinó que el determinar el impacto del control preventivo en la reducción de riesgos por rendición inoportuna de cuentas, disminuyó mediante el seguimiento de las cuentas a rendir por el personal de la empresa, implementando políticas que ayudan a la planificación financiera para reducir gastos personales, así como a los procedimientos para la atención de fiscalización tributaria, llegando a pasar de niveles de riesgos moderados a niveles muy bajos y aceptables.

- Se estableció que el impacto en la reducción de riesgos mediante el control preventivo en el pago inoportuno a colaboradores, se redujo teniendo controles en la implementación de normas del sistema de pago a colaboradores, en la aplicación de un plan de prevención de riesgos por atraso en pagos a la AFP y en la implementación de un plan de retención de colaboradores, , logrando que los riesgos presentados como moderado, importante y tolerable disminuyan a un nivel de riesgo bajo, tolerable y aceptables respectivamente.

REFERENCIAS

- Alcivar, C. (2019). *Análisis del efectivo y su equivalente en el Gold's Gym* (tesis de pregrado). Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, Ecuador.
- Arciniega, F. (2021). Análisis cualitativo de riesgos. *Fernando Arciniega programador web y diseñador gráfico*. Recuperado de <https://fernandoarciniega.com/blog/>
- Arias, F. (2006). *Proyecto de investigación – Introducción a la metodología científica 6ta ed.* Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Ávila, J. (2005). *Medición y control de riesgos financieros en empresas del Sector Real*. (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.
- Barrios, M., & Posso, J. (2014). *Diseño de un modelo de control interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros Eco Turísticos Nativos Activos Eco Hotel La Cocotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera* (tesis de pregrado). Universidad de Cartagena, Colombia.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación 3ra ed.*, Colombia: Universidad de La Sabana.
- Burbano, J. (2005). *Presupuestos Enfoque de gestión, planeación y control de recursos 3ra ed.* Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Carbajal, M., & Rosario M. (2014). *Control Interno del efectivo y su incidencia en la gestión financiera de la constructora A&J Ingenieros S.A.C. para el año 2014* (tesis de pregrado). Universidad Antenor Orrego, Perú.

- Carranza, Y., Cespedes, S., & Yactayo, L. (2016). *Implementación del control interno en las operaciones de tesorería en la empresa de servicios Suyelu S.A.C. del distrito Cercado de Lima en el año 2013*. (tesis de pregrado). Universidad de Ciencias y Humanidades, Perú.
- Culqui, E. (2013). *El control previo como herramienta de mejora para el proceso de ejecución de pagos en el departamento de tesorería de la Fuerza Aérea del Perú*. (tesis de pregrado). Universidad San Martín de Porres, Perú.
- Díaz, B., & Rodríguez, R. (2017). *Evaluación del control interno contable y su incidencia en el Estado de Situación Financiera y de Resultados Integrales en la Estación de Servicio Manuel Seoane E.I.R.L. - Víctor Larco Herrera – 2017*. (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego. Perú.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013, mayo). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Metodología de investigación en Educación Médica*. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf>
- Díaz, O. (2006, Julio). El Estado de Flujos de Efectivo y una administración eficiente del efectivo. *Contabilidad y Negocios*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281621761003.pdf>
- Estupiñán, R. (2015). *Control Interno y fraudes – Análisis de Informe COSO I, II Y III con base en los ciclos transaccionales 3ra ed*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Fagilde, C. (2009). *Presupuesto Empresarial – Un enfoque práctico para el aula*. Venezuela: Editorial Barinas.

Fiorito, F. (2006). *La Simulación como una herramienta para el manejo de la incertidumbre*. (tesis de maestría). Universidad del CEMA. Argentina.

Folgueiras, P. (2016). *La entrevista*. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>

Frankel, N., Gage, A. (2009). *Fundamentos de monitoreo y evaluación – Curso autodirigido*. Estados Unidos: MEASURE Evaluation.

Gallegos, F., Huaranca, V., & Martínez, S. (2017, marzo, 21). El estado de flujos de efectivo y la solvencia de las empresas comercializadoras del Perú en el periodo 2010-2015. *Valor Contable*. Recuperado de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1242

García J., Salazar, P. (2005). *Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos* (Tesis de pregrado). Universidad de Chile, Chile.

Gómez, L., & Núñez, M. (2010, abril). Desarrollo de la administración de riesgos. Diagnóstico en grandes empresas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. *Revista Universidad EAFIT*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21520993004.pdf>

Grande, I, & Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Grasso, L. (2006). *Encuesta-Elementos para su diseño y análisis*. Córdoba, Argentina: Encuentro Grupo Editor.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Selección de muestra. En metodología de la investigación 6ta ed.* México: McGraw-Hill.

Herz, J. (2018). *Apuntes de Contabilidad Financiera 3ª ed.* Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S. A. C.

León, D. (2015). *Control interno contable del efectivo y equivalente de efectivo y su aporte a la razonabilidad de los Estados Financieros.* (tesis de pregrado). Universidad Académica de Ciencias Empresariales. Ecuador.

Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. *LEY N° 28716 art. 2*, 18 de abril del 2006. Recuperado de http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/06/Ley_N_28716.pdf

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. *LEY N° 27785 art. 7*, 15 de mayo del 2018. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/431141/Ley-27785.pdf>

Normas de control interno de la Contraloría General del Estado. *Registro Oficial Suplemento 87*, 14 de diciembre del 2019. Recuperado de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf

Quintana, J. (2017). *Efectivo y equivalente al efectivo en las operaciones contables de Susan Shopping CÍA. LTDA., periodo 2014.* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Ecuador.

Rimarachin, M., & Quispe, W. (2019). *Análisis e interpretación de los estados financieros para la toma de decisiones en la Empresa Rectificaciones y Repuestos Tarapoto SAC, Periodo, 2016-2017.* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Martín. Perú.

Rodríguez, A. (2019). *La importancia del buen manejo del Fondo Fijo Ordinario y Judicial en una empresa de intermediación financiera y su impacto contable y tributario.* (tesis de pregrado). Universidad de Piura. Perú.

Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística.* Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma.

Schermerhorn, J. (2010). *Administración 2da ed.* Ciudad de México, México: Limusa S.A.

Troncoso, C., & Amaya, P. (2016). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Artículo de Reflexión.* Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>

Urday, J. (2019). *Propuesta metodológica para el aprendizaje significativo del contenido de microeconomía en los estudiantes de administración de la Universidad de Lima.* (tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola.

ANEXOS

ANEXO N° 1. Matriz de consistencia.

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	MÉTODOLOGIA	POBLACIÓN MUESTRA
El impacto del control preventivo en la reducción de riesgos del manejo de efectivo y equivalente de la empresa STS Fitness S.A., Lima 2020.	¿Cómo impacta el control preventivo en la reducción de riesgos del manejo de efectivo y equivalente de la empresa STS Fitness S.A., Lima 2020?	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar el impacto del control preventivo en la reducción de riesgos del manejo de efectivo y equivalente de la empresa STS Fitness S.A.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>1- Establecer la reducción de riesgos en el pago inoportuno a proveedores y acreedores mediante el control preventivo.</p> <p>2- Determinar el impacto del control preventivo en la reducción de riesgos por rendición inoportuna de cuentas.</p> <p>3- Determinar el impacto en la reducción de riesgos mediante el control preventivo en el pago inoportuno a colaboradores.</p>	El control preventivo del manejo de efectivo y equivalente de efectivo impacta en la reducción de riesgos en la empresa STS Fitness S.A., minimizando los pagos inoportunos a proveedores, acreedores y colaboradores, así como también a la mejora de la rendición oportuna de cuentas.	<p>Variable 1:</p> <p>El control preventivo.</p> <p>Variable 2:</p> <p>Reducción de riesgos del manejo de efectivo y equivalente de efectivo.</p>	<p>Tipo y nivel de investigación:</p> <p>La investigación es de tipo Descriptiva con método Cuantitativo y su nivel es No Experimental.</p> <p>Diseño:</p> <p>Su diseño es descriptivo</p> <p>M --- Ox ↓ Oy</p> <p>Donde:</p> <p>M: STS Fitness Ox: Control Preventivo → : Influencia Oy: Reducción de riesgos del manejo de Efectivo y Equivalente de Efectivo</p>	<p>La población de la investigación está constituida por toda la documentación financiera y contable del área de caja y tesorería de la empresa STS Fitness S.A.</p> <p>Técnicas:</p> <p>. Entrevista al gerente financiero . Encuesta de satisfacción laboral dirigida a los colaboradores de la empresa. . Análisis documental.</p> <p>Instrumentos:</p> <p>- Guía de entrevista - Cuestionario - Guía de análisis</p>

ANEXO N° 2. Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
El control preventivo	Tiene por objeto prevenir errores o anomalías durante los procesos o actos desarrollados.	Evaluación de riesgos	Valoración del riesgo de acuerdo al impacto: Leve, moderado y alto.
		Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> - Importe de pago inoportuno a proveedores y acreedores. - Importe de rendiciones inoportuna de cuentas. - Importe de pagos inoportunos a colaboradores. - Importe de salidas de efectivo y equivalentes de efectivo sin sustento.
Reducción de riesgos del manejo de efectivo y equivalentes de efectivo.	Es un proceso que busca modificar o disminuir las condiciones de riesgo existentes y evitar nuevo riesgo a través de medidas de mitigación y prevención.	Riesgos de pagos a proveedores.	Penalidades por atraso de pagos a proveedores.
		Riesgos de rendición inoportuna de cuentas.	Número de días de atraso en la rendición de cuentas de la caja chica.
		Pago inoportuno a colaboradores.	Importe de multa de SUNAFIL por pago atrasados a colaboradores. Intereses del pago de la AFP.
		Reducción de riesgos por salidas de efectivo y equivalente de efectivo efectuadas sin el debido sustento.	Uso del crédito fiscal no reconocido para materia de bajar impuestos mensuales a la SUNAT.

ANEXO N° 3. Cuadro de análisis cuantitativo según probabilidad de días de atraso en pagos y probabilidad de impacto en soles.

Probabilidad de días de atraso en pagos	Nivel
0- 3 días al mes	Probable
4 - 7 días al mes	Posible
8 – 11 días al mes	Improbable
12 – 15 días al mes	Raro
Probabilidad Impacto (S/)	Nivel
0 – 500 de pérdidas económicas	Insignificante
501-1000 de pérdidas económicas	Leve
1001 - 2500 de pérdidas económicas	Moderado
2501 - 4000 de pérdidas económicas	Catastrófico

ANEXO N° 4. Matriz de Probabilidad e Impacto

		IMPACTO				
		1	2	3	4	
		Leve	Moderado	Alto	Catastrófico	
P R O B A B I L I D A D	Probable	4	Riesgo bajo	Riesgo moderado	Riesgo importante	Riesgo inaceptable
	Posible	3	Riesgo bajo	Riesgo tolerable	Riesgo moderado	Riesgo importante
	Improbable	2	Riesgo muy bajo	Riesgo aceptable	Riesgo tolerable	Riesgo moderado
	Raro	1	Riesgo muy bajo	Riesgo bajo	Riesgo tolerable	Riesgo moderado

ANEXO N° 5. Guía de entrevista validada por experto.

Empresa STS FITNESS S.A.

GUÍA DE ENTREVISTA

Consentimiento:

La entrevista a realizarse es para poder contribuir con la investigación de tesis de los alumnos Gerzon Luiggi Ambrosio Vallejos y Melanie Leidy Liz Sánchez Vigo para optar por el título profesional en Contabilidad Y Finanzas de la Universidad Privada del Norte, esta investigación se titula “CONTROL PREVENTIVO DEL MANEJO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO Y SU IMPACTO EN LA REDUCCIÓN DE RIESGOS DE LA EMPRESA STS FITNESS S.A. AÑO 2020”. Por ello, la información proporcionada será sólo para uso académico y se mantendrá la confidencialidad del entrevistado.

Objetivo:

Conocer las condiciones en la que se encuentra la empresa STS Fitness S.A. para generar información que sea útil para su mejora y desarrollo, así como la percepción del gerente financiero y asistente financiero con respecto a la viabilidad de la propuesta.

Dirigido: Gerente financiero

Tiempo: Entre 20 a 30 minutos

Fecha de entrevista: El 15 de enero del 2020

Recursos: Guía de entrevista

Continúa el anexo 5 en la siguiente página.

Continuación de anexo 5, guía de entrevista.

Listado de preguntas:

1. ¿Qué funciones cumple y cuál es su responsabilidad como el gerente financiero ?
2. ¿Cuál es el motivo de esas deudas?
3. ¿Cómo están saliendo de las deudas contraídas?
4. ¿Con qué frecuencia se hacen los arqueos de caja?
5. ¿De que manera les ha afectado el contraer estas deudas?
6. ¿Considera importante la implementación de controles para el correcto uso del efectivo y equivalente de efectivo?

Validado por:

Nombre y Apellido: JUAN CARLOS SANCHEZ LEÓN
Grado Académico: MAESTRO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS
Profesión: COMPAÑE DISEÑO
Número de Colegatura: 07-6995



Juan Carlos Sanchez León
JES GERENTE DE FINANZAS Y PLANEAMIENTO
tonort Nor Oriente SAC

ANEXO N° 6. Entrevista aplicada al gerente financiero.

Empresa STS FITNESS S.A.

ENTREVISTA

Cargo del entrevistado:

- Gerente Financiero

Nombres y Apellidos de los entrevistadores:

- Ambrosio Vallejos, Gerzon
- Sánchez Vigo, Melanie

Listado de Preguntas:

1. ¿Qué funciones cumple y cuál es su responsabilidad como el gerente financiero?

Las funciones que me toca cumplir son a primera hora ni bien llego a la oficina revisar las cuentas bancarias de las entidades para ver el dinero que ha ingresado por el pago de las tarjetas y enviar el flujo de caja con los saldos actualizados al día. Además, revisar las ventas diarias del local en el cuál labora para así ver que todos los comprobantes han sido emitidos correctamente, en caso no se han emitido correctamente, se debe de corregir en el sistema. Otras de las funciones que cumpla es que la caja chica que nos entregan debe ser reportada todos los meses con sus respectivos comprobantes de pago, en caso no se encuentren un documento sustentatorio están los recibos de caja que deben ser firmados por la persona a la que se le está entregando el dinero y para qué es el dinero. Otras de las mis funciones es programar los pagos del día junto al gerente general para subirlas al telecrédito del BCP y una vez este todo subido comunicar al gerente para que lo apruebe mediante su token. Mi responsabilidad es brindar soporte e informar diariamente los saldos y tener actualizada la lista de pagos pendientes para así poder programarlos.

Continúa el anexo 6 en la siguiente página.

Continuacion de anexo 6, entrevista aplicada al gerente financiero.

2. ¿Cuál es el motivo de esas deudas?

El motivo principal de las deudas que se tienen es debido a que un tiempo la empresa al momento de querer expandirse se invirtió mucho en un local en el cuál no es muy comercial, por lo que, al no haber un control adecuado en el efectivo y equivalente de efectivo, se hicieron gastos excesivos sin medir las consecuencias que esto traía.

3. ¿Cómo están saliendo de las deudas contraídas?

Bueno se conversó con el gerente general y con los accionistas, para lo cual se sugirió pagar las deudas más importantes y relevantes para el gimnasio. Para ello se consideró pagar en el siguiente orden: Alquileres, SUNAT, planilla. Con este orden se han empezado a pagar la mayoría de deudas atrasadas.

4. ¿Con qué frecuencia se hacen los arqueos de caja?

No realizamos arqueos de caja, solo verificamos los reportes enviados por cada personal de cada aérea y validamos que todo ha sido ingresado en el sistema.

5. ¿De que manera les ha afectado el contraer estas deudas?

Nos ha afectado mucho la verdad, ya que muchos de los trabajadores se encuentran inconformes con la situación, aún se les debe a muchos de ellos y se entiende. Pero estamos tratando de nivelarnos y ponemos al día con todas las deudas pendientes.

6. ¿Considera importante la implementación de controles para el correcto uso del efectivo y equivalente de efectivo?

Claro que sí, sería lo ideal pero lamentablemente estamos tratando de solucionar estos problemas como lo solemos hacer y bueno hay mejoras, pero creo que muy lentas, así que creo sería importante ir planteándonos eso y salir de esto lo más pronto posible, sin que afecte a tantos de nuestros trabajadores.

ANEXO 7. Cuestionario N° 1 de satisfacción laboral previo, validado por experto.

CUESTIONARIO N° 1 DE SATISFACCION LABORAL

Escala breve de satisfacción laboral con respecto al ámbito salarial de los trabajadores de la empresa STS Fitness S.A.

El propósito de este Cuestionario es encontrar métodos que nos permitan mejorar la relación laboral con respecto al adecuado pago a los trabajadores dentro de la empresa.

Tener en cuenta, que estas respuestas son basadas de acuerdo a la experiencia de cada trabajador, por lo que no hay respuesta correcta o incorrecta.

Instrucciones:

- Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca según tu criterio la respuesta que mejor describa tu opinión.
- Por favor, valora tu nivel de satisfacción de los siguientes enunciados marcando las opciones: Muy de acuerdo, De acuerdo, Neutro, En desacuerdo, Muy en desacuerdo.

N°	ENUNCIADO	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	¿Esta satisfecho(a) con los beneficios que recibe en la empresa?					
2	¿Considera que el atraso en el pago de sueldos a trabajadores disminuye su productividad como trabajador?					
3	¿Esta satisfecho con la puntualidad del cumplimiento del pago de su sueldo?					
4	¿Muchas de las reglas y procedimientos dificultan el hacer bien su trabajo?					
5	¿Considera importante el compromiso del empleador con el trabajador?					

Continúa el anexo 7 en la siguiente página.

Continuación de anexo 7, Cuestionario N° 1 de satisfacción laboral previo, validado por experto.

6	¿Considera necesario implementar procesos en el sistema de pago a los trabajadores?					
7	¿Se siente satisfecho con las oportunidades de aumentos de sueldo?					
8	¿Siente que el salario recibido es justo para el trabajo que realiza?					
9	¿Los beneficios salariales que recibe son tan buenos como los que ofrecen en otras empresas?					
10	¿Me siento satisfecho con la estabilidad laboral que me brinda la empresa?					

Validado por:

Nombre y Apellido: JUAN CARLOS SANCHEZ LEÓN
Grado Académico: MAESTRO EN CCFE (CON MENCIÓN EN FINANZAS)
Profesión: CONTADOR PÚBLICO
Número de Colegiatura: 07-6945



.....
Juan Carlos Sanchez León
 SUB GERENTE DE FINANZAS Y PLANEAMIENTO
 Autonort Nor Oriente SAC

ANEXO 8. Cuestionario N° 2 de satisfacción laboral posterior, validado por experto.

CUESTIONARIO N° 2 DE SATISFACCION LABORAL

Escala breve de satisfacción laboral con respecto al ámbito salarial de los trabajadores de la empresa STS Fitness S.A.

El propósito de este Cuestionario es visualizar de qué manera afectó a la empresa la implementación de normas y cuanta mejora hay en la relación laboral con respecto al adecuado pago a los trabajadores dentro de la empresa.

Tener en cuenta, que estas respuestas son basadas de acuerdo a la experiencia de cada trabajador, por lo que no hay respuesta correcta o incorrecta.

Instrucciones:

- Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca según tu criterio la respuesta que mejor describa tu opinión.
- Por favor, valora tu nivel de satisfacción de los siguientes enunciados marcando las opciones: Muy de acuerdo, De acuerdo, Neutro, En desacuerdo, Muy en desacuerdo.

N°	ENUNCIADO	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	¿Esta satisfecho(a) con los beneficios que recibe en la empresa?					
2	¿Considera que la mejora en el pago de sueldos a trabajadores aumentó su productividad como trabajador?					
3	¿Esta satisfecho con la puntualidad del cumplimiento del pago de su sueldo?					
4	¿Muchas de las reglas y procedimientos dificultan el hacer bien su trabajo?					
5	¿Considera importante el compromiso del empleador con el trabajador?					

Continúa el anexo 8 en la siguiente página.

Continuacion de anexo 8, Cuestionario N° 2 de satisfaccion laboral posterior, validado por experto.

6	¿Considera buena la implementación de procesos en el sistema de pago a los trabajadores?					
7	¿Se siente satisfecho con las oportunidades de aumentos de sueldo?					
8	¿Siente que el salario recibido es justo para el trabajo que realiza?					
9	¿Los beneficios salariales que recibe son tan buenos como los que ofrecen en otras empresas?					
10	¿Me siento satisfecho con la estabilidad laboral que me brinda la empresa?					

Validado por:

Nombre y Apellido: Juan Carlos Sanchez León
Grado Académico: MAESTRÍA EN CEF CON MENCIÓN EN FINANZAS
Profesión: COMPTON PÚBLICO
Número de Colegiatura: 02-6995



Juan Carlos Sanchez León
 GERENTE DE FINANZAS Y PLANEAMIENTO
 Tonari Nor Oriente SAC

ANEXO 9. Guía de análisis documental, validado por experto.

Empresa STS FITNESS S.A.

GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Título de Investigación:	“CONTROL PREVENTIVO DEL MANEJO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO Y SU IMPACTO EN LA REDUCCIÓN DE RIESGOS DE LA EMPRESA STS FITNESS S.A. AÑO 2020”
Fecha de aplicación:	

Recomendaciones para la aplicación del Análisis Documental

Para el lograr el correcto análisis, profundo y completo de los documentos, se revisará la información por medio de un formato, una base donde se incluirán los siguientes aspectos:

Instrumento para la clasificación de fuentes y análisis documental.

CATEGORÍA	CLASIFICACIÓN	
I Procedencia	Artículo en revista científica	Original
		De Revisión
		Resultado de Investigación
		Reporte de Caso
		Carta al Editor
		Editorial
		Revista Indexada
		Revista no Indexada
	Libro	Completo
		Capítulo de Libro
	Otros	Monografía
		Documento Electrónico
		Revista de Internet
		Material Audiovisual
		Documento Legal
		Material no Publicado
	Otro:	
	Tesis - Trabajo de Grado	Pregrado
Maestría		
Doctorado		

Continúa el anexo 9 en la siguiente página.

Continuación de anexo 9, guía de análisis documental, validado por experto.

TIPO DE DOCUMENTO	TÍTULO	AÑO	PAÍS	AUTOR	ÁREA DE CONOCIMIENTO

Validado por:

Nombre y Apellido: Juan Carlos Sanchez León

Grado Académico: MAGISTER EN CCEP CON MENCIÓN EN FINANZAS

Profesión: CONTADOR PÚBLICO

Número de Colegiatura: 02- 6495



Juan Carlos Sanchez León
GERENTE DE FINANZAS Y PLANEAMIENTO
100011 Nor Oriente SAC

ANEXO 10. Listado completo de cuentas por pagar comerciales al 31 de diciembre del 2019 antes de controles implementados.

42. CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES - TERCEROS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019		
Código	Nombre	Soles
4212101	Facturas por Pagar M.N.	
20514883425	ABOFIRE EQUIPMENTS CO S.A.C.	514.00
20428698569	AMERICATEL PERU SA	86.75
20523849159	ARTE & FORMA DISEÑOS INTEGRALES S.A.C	236.00
20100538203	ASOC PERUANA DE AUTORES Y CONPOSITORES	3,600.00
20602043119	BASE MEDIA S.A.C.	20,624.26
20519259398	BIGGLOBE SAC	531.00
20193681655	BONAVISTA S.A.C	99.01
70857655	CARLOS BRYAN, GODOY GALVEZ	22.00
20601373875	CBC LOGISTICS S.A.C.	427.20
20109072177	CENCOSUD RETAIL PERU S.A	72.80
45190964	CHAVEZ LI, OSCAR	115.50
20604941891	COMERCIAL HARRY E.I.R.L.	40.00
20524510945	COOL LIDER TECH S.A.C.	1,081.00
20553472980	CORPORACION MAGER SAC	945.39
20505897812	CORPORACION PERUANA DE RESTAURANTES S.A	73.80
20554545743	CORPORACION PRIMAX SA	9,183.52
20600429907	CREATIVE GRAF E.I.R.L.	75.00
20565895037	CS UNIFICADA E.I.R.L..	1,080.00
20548093521	DC GLOBAL PERU SERVIS S.A.C.	1,575.00
08641766	DELGADO GUTIERREZ, ERICSON FREDDY	860.50

20491266113	DPCO'S S.A.C.	1,973.00
20600686691	DPP CORP S.A.	49.90
40087755	ESPINOZA BERNARDO, JOSE LUIS	240.00
20515589521	ESQUEMA INVERSIONES E.I.R.L	60.00
20503721628	FITNESS INVERSIONES S.A.C.	1,162.60
20543253716	G FORCE ELECTRONIC SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	700.00
45256991	GALARZA FIGUEROA, RUBEN DARIO	6.00
20503758114	GAS NATURAL DE LIMA Y CALLAO S.A.	7,354.63
20545429765	GLOBALTECNIA S.A.C.	9,503.36
20492437078	GR SHOW BUSINESS E.I.R.L	95.00
20603212798	GRUPO ECYC S.A.C.	209.00
20600593740	GUPO GLOBPERU SAC	177.00
20544941497	HD PROYECTOS PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	1,619.80
20557978896	HIGIENE INSTITUCIONAL INKA CLEAN K&O E.I.R.L	2,780.00
20508565934	HIPERMERCADOS TOTTUS S.A	52,684.88
20536557858	HOMECENTERS PERUANOS SA	210.50
42625649	HUACHACA MARQUEZ, EDITH VICTORIA	2,204.00
20504138292	HYDREX INGENIEROS S.A.C.	1,520.00
20550672015	ICOM MARKETING SAC	413.00
20521082250	INMALI E.I.R.L.	1,652.20
20331066703	INRETAIL PHARMA S.A	6.00
20512927239	INSTALACION MANTENIMIENTO SUMINISTROS ELECTRICOS Y CONTRATISTAS GENERALES E.I.R.L	831.00
20518350189	INTICO PERU S.A.C.	3,180.56
20600582543	INVERSIONES LUMICENTRO MB S.A.C.	160.00
20517855929	INVERSIONES MAJE SOCIEDAD ANONIMA	587,577.61

20100136661	INVERSIONES SAN BORJA S A	269,195.57
20553402001	INVESTMENT PROJECT CONSTRUCCIONES S.A.C.	23,197.87
20563484331	INVITRO INVERSIONES S.A.C.	7,397.78
07939436	KONG BAHAMONDE, ROSARIO	590.00
20510103531	LAB NUTRITION CORP S.A.C.	1,632.00
09058753	LLACTAHUAMAN SANTIAGO, ABRAHAN	9.00
20331898008	LUZ DEL SUR S.A.A	17,801.71
20112273922	MAESTRO PERU S.A.	59.90
43524354	MANRIQUE OJEDA, JORGE ORLANDO	107.53
20385616261	MAS DEPORTE E.I.R.L.	1,740.50
20601702232	META-INTERACTIVE MARKETING PERU E.I.R.L.	-531.00
15601045424	MORENO APONTE, JUAN JOSE	181.00
20600204361	NG FOODS SAC	131.40
20603272065	NUGRALTEC S.A.C.	2,360.00
20556092762	NUTRIFOODS PERU S.A.C.	48.68
20510772297	PANEL SHOCK S.A.C.	3,946.00
20335599251	PHYMED SRLTDA	285.00
20467144660	PRODUCTOS INSTITUCIONALES SAC	1,506.01
20552162073	PROYECTOS DEPORTIVOS INTEGRALES SAC	22,802.66
20601799163	PULPA INVERSIONES S.A.C.	7,908.88
20112370707	RICH OIL S.A	563.75
20523470761	SANTAS PERU S.A.	1,465.00
20600543505	SERVILIMANG PERU SAC	1,976.21
20543462129	SMART CATERING Y EVENTOS S.A.C.	640.00
20100176450	SOLGAS S.A.	24,286.38

43080672	SOTELO HUAREZ, JHON ALEX	139.00
09543484	SUAREZ ALACOTE, ROSA MARIA	30.50
20100070970	SUPERMECADOS PERUANOS SOCIEDAD ANONIMA O S.P.S.A	53.50
10610892	TABRAJ FLORES, CEVENES JUNIVER	786.50
20100017491	TELEFONICA DEL PERU S.A.A	7,202.30
20123387326	TEMPANO SAC	5,052.59
20330813670	TOP SPORT INTERNATIONAL S.A	1,073.06
20557031325	VISO CONSTRUCCIONES S.A.C.	580.00
20423621827	YTB FITNESS S.A.C	9,502.52
20506551642	ZITRONE S.A.C	1,311.38
09393788	ZUÑIGA HARO, ADE NANNIE	248.00
SALDO DE LA CUENTA: 4212101		1,132,893.95
4212102	Facturas por Pagar M.E.	
20100057523	ASCENSORES S A	7,355.84
20549899979	BRDA ABOGADOS S.A.C.	5,518.81
20543253716	G FORCE ELECTRONIC SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	1,001.53
20550672015	ICOM MARKETING SAC	48,255.31
20100136661	INVERSIONES SAN BORJA S A	6,694.94
20563484331	INVITRO INVERSIONES S.A.C.	496.35
20550519331	MANAGEMENT HORIZONS S.A.C.	5,805.45
20111064394	PHILIPPI, PRIETOCARRIZOSA, FERRERO DU & URIA S. CIVIL DE R.L	73,335.67
20117920144	SECURITAS S.A.C.	100.15
20330813670	TOP SPORT INTERNATIONAL S.A	266,914.51
20330813655	INVERSIONES ALTAMIRANO S.A.C.	20,926.61
SALDO DE LA CUENTA: 4212102		436,405.17

4221110	Anticipos a Proveedores MN	
19905499	AMES CHIOK, DIEGO GAEL	408.00
20100047218	BANCO DE CREDITO DEL PERU	49.65
20101036813	Banco Interamericano de Finanzas S.A.	203.29
20554545743	CORPORACION PRIMAX SA	200.00
10552428	DELCORE MALACHOWSKI, MARIA CECILIA	300.00
20508565934	HIPERMERCADOS TOTTUS S.A	318.00
20517855929	INVERSIONES MAJE SOCIEDAD ANONIMA	9,425.00
20100136661	INVERSIONES SAN BORJA S A	9,837.34
20552162073	PROYECTOS DEPORTIVOS INTEGRALES SAC	9,916.48
20100152356	SERV AGUA POTAB Y ALCANT DE LIMA SEDAPAL	20,328.60
20100176450	SOLGAS S.A.	219.19
08231413	VELARDE SUSSONI, JORGE ERNESTO	5,682.20
09300045	YZAGA TORI, JAIME	1,500.00
SALDO DE LA CUENTA: 4221110		58,387.75
4221120	Anticipos a Proveedores ME	
20100057523	ASCENSORES S A	9,951.15
20100136661	INVERSIONES SAN BORJA S A	20,519.14
10299210	LOPEZ ARESTEGUI, ALVARO FRANCISCO	339.50
SALDO DE LA CUENTA: 4221120		30,809.79
4241101	Honorarios por pagar M.N	
08994351	ALVARADO MARINA DE RUIZ, HILDA	183.00
42155843	APOLAYA ORTIZ, VICTOR LUIS	200.00
07969858	BURGA BEDOYA, HELENA MARISOL	400.00
60225965	CASTILLO UREA, YASELYN ELENA	366.00
08222329	ELGUERA ITURRIAGA, CINTHIA MARIELLA	400.00
72084604	FERNANDEZ RAMIREZ, NICOLE DE FATIMA	512.00

41144987	GARCIA ESCOBAR, JUAN CARLOS	1,000.00
46474666	GONZALES DURAN, LUCERO SOLEDAD	112.50
10532602	INFANTE RAMIREZ, JOSE ENRIQUE	2,254.00
09150154	LEON CALDERON, DORIS FABIANA	500.00
40179497	LINDSAY HARRIMAN, CAROLINE ELIZABETH	720.00
25793766	MACAVILCA ARNAIZ D', YANIRA ALEXANDRA	154.00
47808049	MARTINEZ CAMPOBLANCO, JOHELY VANESSA	849.90
73330049	MEZA MOSTACERO, ANDREA	308.74
08804518	NUÑEZ RUIZ, CESAR EDUARDO	500.00
46138766	OBISPO MAKUYAMA, PERCY JAVIER	145.00
09540087	PASARRO RODRIGUEZ, MIGUEL ALDO	850.00
09384329	QUEIROLO CUETO, MIRELLA MAGALY	150.00
09869261	REID LOPEZ, EMMANUEL RICARDO	1,174.25
06135646	ROMERO CORREA, ROGER EDGAR	945.50
10609754	RUIZ CONEJO PINEDA, JOHN ROBERT	200.00
43210339	SALAZAR VELASQUEZ, CARLOS EUSEBIO	360.00
09590221	SIANCAS GARAY, JORGE LUIS	400.00
60106226	TAMAYO BLANCO, YARINE	150.00
08695084	TAMAYO TANTA, JESUS ENRIQUE	400.00
43210066	TAN DE LA BARRA, JORGE ALONSO	550.00
77391384	TORRES YBARRA, YOURI FRANCESCO LI	200.00
43318140	TUPIA RODRIGUEZ, YOEL	550.00
09179782	WOODMAN DENEGRI, PAULINE MARIA DIONICIA	663.00
SALDO DE LA CUENTA: 4241101		15,197.89
4241102	Honorarios por pagar M.E.	
08364784	RIVERO QUIROZ, JOSE OSCAR	1,358.00
SALDO DE LA CUENTA: 4241102		1,358.00

ANEXO 11. Listado completo de cuentas por pagar comerciales al 31 de marzo del 2020 después de controles implementados.

42. CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES - TERCEROS		
AL 31 DE MARZO DEL 2020		
Código	Nombre	Soles
4212101	Facturas por Pagar M.N.	
20514883425	ABOFIRE EQUIPMENTS CO S.A.C.	514.00
20428698569	AMERICATEL PERU SA	86.75
20523849159	ARTE & FORMA DISEÑOS INTEGRALES S.A.C	236.00
20100538203	ASOC PERUANA DE AUTORES Y CONPOSITORES	3,600.00
20519259398	BIGGLOBE SAC	531.00
20193681655	BONAVISTA S.A.C	99.01
70857655	CARLOS BRYAN, GODOY GALVEZ	22.00
20601373875	CBC LOGISTICS S.A.C.	427.20
20109072177	CENCOSUD RETAIL PERU S.A	72.80
45190964	CHAVEZ LI, OSCAR	115.50
20604941891	COMERCIAL HARRY E.I.R.L.	40.00
20524510945	COOL LIDER TECH S.A.C.	1,081.00
20553472980	CORPORACION MAGER SAC	945.39
20505897812	CORPORACION PERUANA DE RESTAURANTES S.A	73.80
20554545743	CORPORACION PRIMAX SA	9,183.52
20600429907	CREATIVE GRAF E.I.R.L.	75.00
20600686691	DPP CORP S.A.	49.90
40087755	ESPINOZA BERNARDO, JOSE LUIS	240.00
20515589521	ESQUEMA INVERSIONES E.I.R.L	60.00

20503721628	FITNESS INVERSIONES S.A.C.	1,162.60
20543253716	G FORCE ELECTRONIC SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	700.00
45256991	GALARZA FIGUEROA, RUBEN DARIO	6.00
20503758114	GAS NATURAL DE LIMA Y CALLAO S.A.	7,354.63
20545429765	GLOBALTECNIA S.A.C.	9,503.36
20557978896	HIGIENE INSTITUCIONAL INKA CLEAN K&O E.I.R.L	2,085.00
20508565934	HIPERMERCADOS TOTTUS S.A	51,729.98
20536557858	HOMECENTERS PERUANOS SA	210.50
42625649	HUACHACA MARQUEZ, EDITH VICTORIA	2,204.00
20550672015	ICOM MARKETING SAC	413.00
20521082250	INMALI E.I.R.L.	1,652.00
20518350189	INTICO PERU S.A.C.	3,180.56
20600582543	INVERSIONES LUMICENTRO MB S.A.C.	160.00
20517855929	INVERSIONES MAJE SOCIEDAD ANONIMA	587,577.61
20100136661	INVERSIONES SAN BORJA S A	269,195.57
20553402001	INVESTMENT PROJECT CONSTRUCCIONES S.A.C.	23,197.87
07939436	KONG BAHAMONDE, ROSARIO	590.00
20510103531	LAB NUTRITION CORP S.A.C.	1,632.00
20331898008	LUZ DEL SUR S.A.A	17,801.71
20601702232	META-INTERACTIVE MARKETING PERU E.I.R.L.	531.00
15601045424	MORENO APONTE, JUAN JOSE	181.00
20600204361	NG FOODS SAC	131.40
20603272065	NUGRALTEC S.A.C.	2,360.00
20556092762	NUTRIFOODS PERU S.A.C.	48.68
20510772297	PANEL SHOCK S.A.C.	3,946.00
20335599251	PHYMED SRLTDA	285.00

20467144660	PRODUCTOS INSTITUCIONALES SAC	1,506.01
20552162073	PROYECTOS DEPORTIVOS INTEGRALES SAC	22,802.66
20601799163	PULPA INVERSIONES S.A.C.	7,908.88
20600543505	SERVILIMANG PERU SAC	1,976.21
20543462129	SMART CATERING Y EVENTOS S.A.C.	640.00
20100176450	SOLGAS S.A.	24,286.38
43080672	SOTELO HUAREZ, JHON ALEX	139.00
09543484	SUAREZ ALACOTE, ROSA MARIA	30.50
20100070970	SUPERMECADOS PERUANOS SOCIEDAD ANONIMA O S.P.S.A	53.50
10610892	TABRAJ FLORES, CEVENES JUNIVER	786.50
20100017491	TELEFONICA DEL PERU S.A.A	7,202.30
20123387326	TEMPANO SAC	5,052.59
20330813670	TOP SPORT INTERNATIONAL S.A	1,073.06
20557031325	VISO CONSTRUCCIONES S.A.C.	580.00
20423621827	YTB FITNESS S.A.C	8,440.72
SALDO DE LA CUENTA: 4212101		1,087,770.65
4212102	Facturas por Pagar M.E.	
20100057523	ASCENSORES S A	7,355.84
20549899979	BRDA ABOGADOS S.A.C.	5,518.81
20543253716	G FORCE ELECTRONIC SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	1,001.53
20550672015	ICOM MARKETING SAC	20,926.61
20348217551	IDENTITRONICS SAC	48,255.31
20100136661	INVERSIONES SAN BORJA S A	6,694.94
20563484331	INVITRO INVERSIONES S.A.C.	496.35

20550519331	MANAGEMENT HORIZONS S.A.C.	5,805.45
20111064394	PHILIPPI, PRIETOCARRIZOSA, FERRERO DU & URIA S. CIVIL DE R.L	73,335.67
20117920144	SECURITAS S.A.C.	100.15
SALDO DE LA CUENTA: 4212102		169,490.66
4221110	Anticipos a Proveedores MN	
19905499	AMES CHIOK, DIEGO GAEL	408.00
20100047218	BANCO DE CREDITO DEL PERU	49.65
20101036813	Banco Interamericano de Finanzas S.A.	203.29
20554545743	CORPORACION PRIMAX SA	200.00
10552428	DELCORE MALACHOWSKI, MARIA CECILIA	300.00
20508565934	HIPERMERCADOS TOTTUS S.A	318.00
20517855929	INVERSIONES MAJE SOCIEDAD ANONIMA	9,425.00
20552162073	PROYECTOS DEPORTIVOS INTEGRALES SAC	9,916.48
20100152356	SERV AGUA POTAB Y ALCANT DE LIMA SEDAPAL	20,328.60
20100176450	SOLGAS S.A.	219.19
08231413	VELARDE SUSSONI, JORGE ERNESTO	5,682.20
09300045	YZAGA TORI, JAIME	1,500.00
SALDO DE LA CUENTA: 4221110		48,550.41
4221120	Anticipos a Proveedores ME	
20100136661	INVERSIONES SAN BORJA S A	20,519.14
10299210	LOPEZ ARESTEGUI, ALVARO FRANCISCO	339.50
SALDO DE LA CUENTA: 4221120		20,858.64
4241101	Honorarios por pagar M.N	
08994351	ALVARADO MARINA DE RUIZ, HILDA	183.00

42155843	APOLAYA ORTIZ, VICTOR LUIS	200.00
07969858	BURGA BEDOYA, HELENA MARISOL	400.00
60225965	CASTILLO UREA, YASELYN ELENA	366.00
08222329	ELGUERA ITURRIAGA, CINTHIA MARIELLA	400.00
72084604	FERNANDEZ RAMIREZ, NICOLE DE FATIMA	512.00
46474666	GONZALES DURAN, LUCERO SOLEDAD	112.50
09150154	LEON CALDERON, DORIS FABIANA	500.00
40179497	LINDSAY HARRIMAN, CAROLINE ELIZABETH	720.00
25793766	MACAVILCA ARNAIZ D', YANIRA ALEXANDRA	154.00
73330049	MEZA MOSTACERO, ANDREA	308.74
08804518	NUÑEZ RUIZ, CESAR EDUARDO	500.00
46138766	OBISPO MAKUYAMA, PERCY JAVIER	145.00
09540087	PASARRO RODRIGUEZ, MIGUEL ALDO	850.00
09384329	QUEIROLO CUETO, MIRELLA MAGALY	150.00
06135646	ROMERO CORREA, ROGER EDGAR	945.50
10609754	RUIZ CONEJO PINEDA, JOHN ROBERT	200.00
43210339	SALAZAR VELASQUEZ, CARLOS EUSEBIO	360.00
09590221	SIANCAS GARAY, JORGE LUIS	400.00
60106226	TAMAYO BLANCO, YARINE	150.00
08695084	TAMAYO TANTA, JESUS ENRIQUE	400.00
43210066	TAN DE LA BARRA, JORGE ALONSO	550.00
SALDO DE LA CUENTA: 4241101		8,506.74