

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**Propuesta de lineamientos de control interno para optimizar la gestión del
proceso de tesorería en una empresa pesquera de Lambayeque, 2022**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

Jennifer Alejandra Santisteban Soplopuco

ASESOR

Flor De Maria Beltran Portilla

<https://orcid.org/0000-0002-7161-4208>

Chiclayo, 2024

**Propuesta de lineamientos de control interno para optimizar la
gestión del proceso de tesorería en una empresa pesquera de
Lambayeque, 2022**

PRESENTADA POR

Jennifer Alejandra Santisteban Soplopuco

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR

Rosita Catherine Campos Diaz

PRESIDENTE

Carlos Alberto Olivos Campos

SECRETARIO

Flor De Maria Beltran Portilla

VOCAL

INFORME DE ORIGINALIDAD

23%

INDICE DE SIMILITUD

22%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

12%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

3%

2

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

2%

3

repositorio.upn.edu.pe

Fuente de Internet

1%

4

www.coursehero.com

Fuente de Internet

1%

5

www.researchgate.net

Fuente de Internet

1%

6

www.revistaepgunapuno.org

Fuente de Internet

1%

7

red.uao.edu.co

Fuente de Internet

1%

8

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

<1%

Índice

Resumen.....	7
Abstract	8
I. Introducción	9
II. Marco teórico.....	13
2.1. Antecedentes del problema.....	13
2.2. Bases teóricas– científicas	15
III. Metodología	28
3.1. Tipo y nivel de investigación	28
3.2. Diseño de investigación.....	28
3.3. Población, muestra y muestreo.....	28
3.4. Criterios de selección	29
3.5. Operacionalización de variables.....	29
3.6. Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos.....	31
3.7. Procedimientos	32
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	32
3.9. Matriz de consistencia	33
3.10. Consideraciones éticas	35
VI. Resultados y discusión	36
4.1. Resultados	36
4.2. Discusión	63
V. Conclusiones	65
VI. Recomendaciones.....	66
VII Lista de referencias	67
VIII. Anexos.....	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Liquidez general.....	24
Figura 2 ROA	25
Figura 3 ROE.....	26
Figura 4 Apalancamiento financiero	26
Figura 5 Cobertura de interés	26
Figura 6 Cobertura de interés	37
Figura 7 Flujograma del proceso de tesorería en la empresa pesquera	39

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables.....	29
Tabla 2 Matriz de consistencia	33
Tabla 3 Análisis FODA de la empresa pesquera.....	38
Tabla 4 Riesgo – causa – efecto	40
Tabla 5 Criterios de puntuación	42
Tabla 6 Análisis de liquidez	45
Tabla 7 Análisis de liquidez	45
Tabla 8 Capital neto de trabajo.....	46
Tabla 9 Análisis de endeudamiento o solvencia	46
Tabla 10 Ratio de patrimonio activo	46
Tabla 11 Análisis de gestión	47
Tabla 12 Periodo promedio de cobro (PPC).....	47
Tabla 13 Rotación de cuentas por pagar.....	47
Tabla 14 Periodo promedio de pago.....	48
Tabla 15 Análisis de rentabilidad	48
Tabla 16 Rendimiento sobre el capital	49
Tabla 17 Rentabilidad sobre las ventas	49
Tabla 18 Utilidad operativa neta	49
Tabla 19 Retorno del capital empleado	50
Tabla 20 Observaciones	54
Tabla 21 Guía de observación	55
Tabla 22 Entorno de control.....	58
Tabla 23 Evaluación de peligros	58
Tabla 24 Acciones de control.....	59
Tabla 25 Sistemas de información y comunicación.....	60
Tabla 26 Supervisión y vigilancia	60
Tabla 27 Actividades de seguimiento	61
Tabla 28 Mantenimiento financiero	61
Tabla 29 Custodia del efectivo y demás valores	62
Tabla 30 Acumulación y pago de intereses y dividendos	62

Resumen

El estudio se adentra a la comprensión de la gestión del proceso de tesorería en una empresa pesquera. Tuvo como objetivo proponer lineamientos de control interno para optimizar la gestión del proceso de tesorería. Esta investigación se realizó bajo el enfoque mixto, tipo de estudio aplicado. Se utilizó las técnicas de la observación, revisión documental, y la entrevista. Los instrumentos fueron la guía de observación aplicada, la guía de análisis documental a los estados financieros y documentación de gerencia y tesorería. Se obtuvo como resultado que es necesario contar con lineamientos de control interno para mejorar la gestión de tesorería. Se concluye que se deben realizar previsiones en tesorería para que se pueda tomar mejores decisiones y mitigar los posibles problemas financieros; en el proceso de facturación el área de tesorería debe cerciorarse que todos los comprobantes no tengan defectos. De encontrarse observaciones deben ser devueltos al proveedor, dejándose constancia de ello; informar a los socios el importe, anulaciones, devoluciones y causas de no realizar el pedido, con una periodicidad mensual, considerando como fecha de informe el último día hábil de cada mes.

Palabras claves: control interno, cuentas por cobrar, gestión, rentabilidad, tesorería

Abstract

The study was aimed at understanding the management of the treasury process in a fishing company. It aimed to propose internal control guidelines to optimise the management of the treasury process. This research was carried out under a mixed approach, an applied type of study. The techniques used were observation, documentary review and interview. The instruments used were the applied observation guide, the documentary analysis guide to the financial statements and management and treasury documentation. The result was that it is necessary to have internal control guidelines to improve treasury management. It is concluded that provisions should be made in treasury so that better decisions can be made and possible financial problems can be mitigated; in the invoicing process the treasury area should ensure that all vouchers are free of defects. If observations are found, they should be returned to the supplier and a record should be made of this; members should be informed of the amount, cancellations, returns and reasons for not placing the order, on a monthly basis, with the last working day of each month as the reporting date.

Keywords: internal control, accounts receivable, management, profitability, treasury.

I. Introducción

La problemática general es la inadecuada gestión del proceso de tesorería en las empresas, lo cual dificulta su continuidad en el mercado, y cuando las empresas proveen de servicios básicos como la alimentación, repercuten en el valor de bien, dada la oferta y demanda.

El estudio se justificó teóricamente en la teoría de la administración financiera, que permitirá llevar un adecuado control de ingresos y egresos, permitiendo contar con liquidez y recursos para la adquisición de bienes y servicios a corto plazo, así como la planificación de adquisiciones a mediano y largo plazo. La justificación práctica es que el estudio contribuirá en una propuesta para fortalecer la gestión de tesorería de la empresa pesquera de Lambayeque, beneficiando así a los accionistas en un adecuado manejo de ingresos y egresos: así como a los proveedores para garantizar un pago de forma oportuna. La justificación metodológica se encuentra en el enfoque mixto, porque se considera la percepción de los accionistas de la empresa, así como la revisión de sus estados financieros, lo cual permitió conocer la gestión de tesorería que realizan y a partir de ello proponer mejoras en la citada área.

Según el estado mundial de la pesca y la acuicultura (FAO, 2020) el consumo de pescado representa una sexta parte de la ingesta de proteínas animales de la población mundial, por otro lado la acuicultura continuará su expansión aunque a un ritmo más lento, y el pescado de piscifactoría tendrá una participación creciente en el consumo y el comercio durante la próxima década, siendo la anchoveta la especie más capturada en el mar impulsada por un fuerte repunte de la producción en Perú y Chile-, seguida del abadejo y el atún listado.

Para observar las consecuencias que suceden al no llevar el adecuado control en el área de tesorería a nivel mundial encontramos el informe que se hizo por parte Chavarría (2022) donde la empresa ubicada en Antioquia presenta una gestión de control frágil, lo que dificulta el logro de sus objetivos, por lo que se diseñó una metodología para la implementación del sistema de control interno en esta área de la empresa para prevenir y detectar posibles errores o fraudes en el área de tesorería, además se encontró que la capacitación del personal es deficiente y que no hay procedimientos documentados en el área, por eso se propuso la documentación de procedimientos de los funcionarios con lo que se pretendió volver una herramienta de evaluación que le permitió a la empresa

gestionar y ajustar sus estrategias desde corto a largo plazo; su método de investigación fue cualitativo.

A nivel nacional, en otro estudio realizado por Murrugarra y Sánchez (2023) en la ciudad de Trujillo se propuso el diseño de control interno para mejorar la gestión del área de tesorería en la empresa de transporte terrestre Liche E.I.R.L., que tuvo la elaboración de flujogramas de procesos para identificar los procesos críticos y establecer los controles necesarios para garantizar su correcto funcionamiento; creación de un manual de funciones para definir claramente las responsabilidades y funciones de cada miembro del área de tesorería; implementación de formatos físicos y virtuales que sirvan como controles de barrera en las actividades del área de tesorería e identificación de puntos críticos en los componentes del control interno como el cobro y pago diversos; su diseño de investigación fue no experimental.

La empresa pesquera de estudio se dedica a la extracción de anchoveta, ubicada en el distrito de Santa Rosa cuyo problemas se focalizan en el uso de las operaciones, funciones, procedimientos, coordinación y control del efectivo, ya que carecen de un área de tesorería, a causa de la falta de registros hace que ocurra inestabilidad económica de la empresa, además que algunos proveedores no entregan comprobantes de pago cuando se adquieren suministros ocasionando la falta de documentación sustentadora de las operaciones económicas, el personal no está capacitado para realizar las funciones de tesorería, debido a que son los mismos accionistas (4) los que realizan esta función, y cuyo gerente general tiene todas esas atribuciones; por ende se hacen gastos en asesoría financiera externa, además de que las cuentas por cobrar de su empresa relacionada le provoca la falta de liquidez, asimismo no se realizan arquezos de caja, ni de políticas de auditoría. Es por ello se planteó la siguiente pregunta a la presente investigación ¿Qué mejoras implementar al control interno para optimizar la gestión del proceso de tesorería, en la empresa pesquera de Lambayeque, 2022?

Para realizar el contraste de este problema se ha utilizado la teoría de la administración financiera de Henry Fayol, así como el ISO 9001 y el COSO, así como las bases teóricas del control interno y de la gestión de tesorería. A la fecha se han realizado los siguientes estudios: A nivel internacional, Roque (2022) quien tuvo el propósito de determinar la relación entre el control interno y la gestión financiera en el municipio de la provincia de Canas; Mavila et al. (2021) quienes tuvieron como propósito describir y analizar el contexto de la gestión de las finanzas públicas en América Latina,

con énfasis en reconocer los alcances de la gestión de las realidades del desarrollo y los desafíos que se deben enfrentar para operar de manera óptima de 2015 a 2021.

En Perú, se desarrollaron los estudios de Cuba et al. (2023) quien tuvo el propósito de comprender las percepciones del servicio de la Unidad de Gestión Educativa Local 04 (Ugel) en Lima; Arteta (2020) quien tuvo como propósito determinar la incidencia del control interno en la gestión de tesorería de las universidades públicas; Apaza et al. (2022) quien tuvo como propósito en el período 2021, realizar un examen exhaustivo sobre la eficacia de la gestión de tesorería del SIAF-SP dentro de la UGEL de Nauta-Perú; Delfín y Rodríguez (2022) quienes tuvieron como objetivo mostrar el impacto de la gestión de tesorería en la liquidez de una empresa del sector seguros en Lima. Así también a Escudero y Fernández (2021) quienes tuvieron como propósito determinar el control interno y su incidencia en la gestión de tesorería de SUCAMEC, Lima, 2018.

Se tuvo como hipótesis que la propuesta de lineamientos de control interno permitirá optimizar la gestión del proceso de tesorería, en la empresa pesquera de Lambayeque, 2022. El objetivo general fue proponer lineamientos de control interno para optimizar la gestión del proceso de tesorería los cuales revelan la necesidad de determinar plazos y formas de pago, para evitar retrasos en la adquisición de materia prima y en la distribución de los bienes. Los objetivos específicos fueron describir la empresa pesquera para lo cual se realizó una matriz FODA. Se describió y analizó el proceso de tesorería en la empresa pesquera de Lambayeque, 2022, a través de la observación, evidenciándose que no se tienen determinadas las funciones propias de este proceso. Se determinaron los indicadores de gestión y financieros para determinar la eficiencia del proceso tesorería; y se evaluó el control interno en la empresa pesquera de Lambayeque, a través de un cuestionario al personal seleccionado y guía de observación, lo cual permitió revelar que no existe delimitación de funciones.

Lo encontrado sirvió al estudio para encontrar las deficiencias por las cuales la gestión de tesorería no se ha desarrollado adecuadamente. Se concluyó que la empresa pesquera de Lambayeque no dirige la contabilidad de conformidad con la normativa aplicable, desconociendo las normas, lo cual ocasiona perjuicio a la empresa pesquera. No se informa al directorio cuando las cuentas por cobrar han excedido el tiempo razonable para pago, y a la fecha no se ha precisado el plazo máximo para el cumplimiento, lo cual las torna en inexigibles. No tiene un plan de manejo de los factores de riesgo

Esta investigación aporta a la empresa, al beneficiar a los accionistas suministrándole la información para que conozcan los puntos débiles de su empresa y aplicar las recomendaciones propuestas, así como al personal que se encargue del área de tesorería al tener el manejo de lo que están haciendo y por último aportar a posteriores investigaciones que quieran ahondar el tema. El capítulo I abordó la introducción que revela el problema, los antecedentes y el aporte del estudio. El capítulo II que comprende los antecedentes del problema y el marco teórico. El capítulo III precisa la metodología cualitativa y aplicada del estudio. El capítulo IV revela los resultados. Finalmente se concluye en la importancia de los lineamientos para mejorar la gestión de tesorería.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes del problema

A nivel internacional, Roque (2022) el propósito de su investigación fue determinar la relación entre el control interno y la gestión financiera en el municipio de la provincia de Canas. Tuvo un enfoque cuantitativo y el estudio fue transversal, involucrando a 63 funcionarios, utilizando dos instrumentos para la recolección de datos, el primero midió el control interno y el segundo midió la gestión financiera. A nivel global, el 69,82% de los empleados cree que los controles internos son adecuados y, de igual forma, el 74,6% de los empleados cree que la gestión financiera es suficiente. Se concluye que la implementación del control interno tiene una alta correlación con la gestión de fondos, existiendo un buen ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control y supervisión; la tesorería en Latinoamérica independientemente del país que sea tienen en común la necesidad de querer preservar la liquidez, sin embargo, les falta fortalecer el control y supervisión en esta área para que se mantenga protegida ante posible corrupción.

Mavila et al. (2021) tuvieron como propósito describir y analizar el contexto de la gestión de las finanzas públicas en América Latina, con énfasis en reconocer los alcances de la gestión de las realidades del desarrollo y los desafíos que se deben enfrentar para operar de manera óptima de 2015 a 2021, su método utilizado fue de revisión bibliográfica, y como muestra fue la revisión de literatura. La tesorería en Latinoamérica independientemente del país que sea, es parecida teniendo en común la necesidad de querer preservar la liquidez, sin embargo, les falta fortalecer el control y supervisión de esta área para que se mantenga protegida ante la posible corrupción.

Cuba et al. (2023) el propósito de este estudio fue comprender las percepciones del servicio de la Unidad de Gestión Educativa Local 04 (Ugel) en Lima y cómo optimizar la gestión de los recursos públicos, con el sistema de tesorería propuesto. La metodología de investigación fue un diseño cuantitativo, descriptivo, transversal, causal correlacionada. La población universal está conformada por 60 trabajadores, las muestras son 50 y 2, respectivamente, el rango de error es 5% y el nivel de confianza es 95%. Se concluyó que la planificación estratégica, aplicada a Ugel 04 de Lima, facilitó la gestión de los recursos públicos a través de la integración de la información en el SIAF, el

seguimiento del cumplimiento normativo de organización y función (ROF) y la capacitación en transparencia de la información.

Arteta (2020) tuvo como propósito determinar la incidencia del control interno en la gestión de tesorería de las universidades públicas. La investigación fue no experimental, método descriptivo, analítico y deductivo, pretendió determinar la incidencia del control interno. La investigación involucró a una población de 38 colaboradores de universidades públicas. Concluyó que, dependiendo del nivel de ejecución del control interno, influirá la manera en cómo se encuentra la gestión de tesorería. Esta investigación permitió confirmar que el incidente fue negativo, debido a la insuficiente revisión, verificación y evaluación del desempeño de los funcionarios y personal de servicio de Tesorería por parte del Director de Administración, existió un bajo nivel de identificación de riesgos en los procesos de esta área, un bajo nivel de aplicación de planes de contingencia que permitan responder oportunamente a las situaciones de riesgo a medida que se presentaban, y un bajo nivel de autoevaluación por la falta de comunicación de las deficiencias de los procesos, lo que se tradujo en una falta de planes de mejora continua. Asimismo, el menor cumplimiento de las normas y procedimientos fiscales y un impacto negativo en la gestión de los fondos públicos es altamente significativo ya que se encuentra por debajo de $p=0,05$ ($p\text{-value}=0,001$).

Apaza et al. (2022) tuvo como propósito en el período 2021, realizar un examen exhaustivo sobre la eficacia de la gestión de tesorería del SIAF-SP dentro de la UGEL de Nauta-Perú. Esta evaluación tuvo como objetivo determinar si el SIAF-SP proporciona un registro adecuado de sus operaciones y proponer lineamientos accionables para mejorar su adherencia a los estándares establecidos. La presente indagación adoptó un enfoque documental descriptivo y no experimental, empleando un diseño transversal con una población muestral de 3 empleados de Tesorería que laboran en la UGEL. Para recopilar datos, se utilizó un cuestionario que constaba de 12 preguntas cerradas, que requerían que los participantes respondieran con "sí" o "no" según el escenario dado. Los resultados, analizados de acuerdo con la encuesta, revelaron que el 87% de los participantes exhibió medidas de control de tesorería insatisfactorias, mientras que el 13% restante expresó la necesidad de un sistema financiero mejorado para gobernar la administración pública dentro de los departamentos de contabilidad de la UGEL Nauta.

Delfín y Rodríguez (2022) tuvieron como objetivo mostrar el impacto de la gestión de tesorería en la liquidez de una empresa del sector seguros en Lima. Utilizando un enfoque cuantitativo y descriptivo, los investigadores encuestaron a 15 empleados del departamento de contabilidad a través de un cuestionario y procesaron los datos utilizando el software estadístico SPSS. El análisis revela una correlación positiva entre la gestión favorable de la tesorería de la empresa y sus indicadores de liquidez, como lo demuestra un Rho de Spearman de 787. Estos hallazgos solidifican la conclusión de que la gestión eficaz de la tesorería juega un papel crucial en el refuerzo de la estabilidad financiera de la compañía de seguros al garantizar una gestión eficiente de los ingresos, el control de gastos y prácticas contables sólidas.

Escudero y Fernández (2021) en su tesis el principal propósito fue determinar el control interno y su incidencia en la gestión de tesorería de SUCAMEC, Lima, 2018, tuvo un diseño de investigación no exploratorio transversal, tipo descriptivo y método cualitativo, además se utilizó el método estadístico; en el que los resultados arrojados fueron que la falta de controles internos en todas las entidades estatales, siendo una falla continua para fortalecer sus sistemas administrativos y operativos a través de actividades de control simultáneas y posteriores, para lograr de manera adecuada y transparente los propósitos, objetivos y metas institucionales, y para combatir las malas conductas y/o prácticas de corrupción. Los resultados mostraron que el control interno tuvo un impacto en las finanzas debido a que las entidades de SUCAMEC no implementaron sistemas de control interno, directivas y reglamentos, esto dio como resultado que no contaran con suficientes manuales de procedimientos que los guiaran en la identificación de sus propias falencias y posibles errores, y necesitaban incrementar sus poderes de rendición de cuentas, por lo que el desempeño de las funciones de gestión de tesorería se vio obstaculizado sin una supervisión permanente.

2.2. Bases teóricas– científicas

2.2.1. Control interno

Se denomina control interno a la protección de los activos de la empresa, la verificación de los datos contables, las medidas y acciones coordinadas que toman los directores, gerentes o administradores de una empresa. Este sistema es responsable de evaluar y supervisar las operaciones de la entidad e incluye el plan de organización. (Mantilla, 2013).

Objetivos

Según Estupiñán (2015) especifica que son los siguientes:

- Autorizaciones adecuadas
- Clasificación contable conveniente
- Comprobación y evaluación
- Protecciones físicas apropiadas

Orellana, P. (2020) Los recursos y activos de una empresa son monitoreados a través de una técnica conocida como control interno que asegura la actividad y la trazabilidad. La ley peruana N° 28716 del Control Interno establece normas para la elaboración, aprobación, implementación, operación, mejora y evaluación de medidas de control interno. Su propósito es asegurar que todas las acciones tomadas por las Entidades Estatales sean transparentes y acordes con las metas y objetivos institucionales, salvaguardando los sistemas administrativos y operativos mediante la implementación de normas de control interno, para prevenir las prácticas indebidas o corrupción.

El objetivo de la gerencia de garantizar la conducción eficiente de los negocios, la protección de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, registros contables precisos e información financiera confiable se logra a través del sistema de control interno como se define en la NIA 400. Este sistema incluye todas las políticas y procedimientos que se han adoptado para lograr estos objetivos de gestión, con una prioridad de adherirse a las políticas de administración y promover un ambiente ordenado. El objetivo final es mantener el desempeño continuo de la entidad y apoyar sus objetivos en la mejor medida posible.

Elementos

Así mismo Estupiñán (2015) afirma que son:

- Organización: Consiste en tener las funciones precisas en lo que se refiere a los cargos y compromiso de actividades para cada uno de los trabajadores, así también tener separadas las funciones de registro y tutela.
- Procedimientos y sistemas: Consiste en tener los adecuados sistemas y métodos en lo que se refiere a transacciones, con el motivo de plasmar financieramente los resultados.

- Capital humano:
 - Trabajadores, que estén capacitados, con experiencia para desempeñar sus labores de la manera más oportuna.
 - Tener definidas las normas de calidad y ejecución informadas a los empleados.

- Vigilancia:
 - Una secuencia planeada de observaciones para establecer nuestros procesos mediante un sistema de gestión que esté perfectamente monitoreado

Componentes

Según Galicia (2012) estos son: el entorno de control, evaluación de peligros, acciones de control, sistemas de información y comunicación, supervisión y vigilancia, actividades de seguimiento, administración de efectivo e inversiones, mantenimiento financiero, custodia del efectivo y demás valores acumulación y pago de intereses y dividendos.

Escala de madurez

De acuerdo a Vega de la Cruz, Pérez y Nieves (2017) se califica la madurez del control interno de la siguiente manera:

Inmaduro: Se califica con 0 y se da cuando el control interno no existe.

Inicial: De un rango de 1 a 20, se da cuando el control interno está definido, pero no están formalizado.

Básico: Va de 21 a 40 y se aplica al efectuarse aceptablemente el control interno, además de estar autorizado y documentado

Satisfactorio: 41 a 60 es el puntaje, al cumplirse en alto grado el control interno, además de poseer evidencia de su desempeño.

Avanzado: 61 a 80 cuando se cumple el control interno totalmente y se tiene evidencia documentada de su eficiencia.

Optimizado: 81 a 100 es cuando el control interno tiene una continua mejora, así mismo estar documentado y avalado por instancias internas y externas

Medidas de control

Conforme a Salvador (2016) estas pueden ser:

- ✚ Indicadores de riesgos altos de fraude
 - Ausencia, fragilidad o ignorancia de controles internos.
 - Los trabajadores no han sido verificados en cuanto a honradez, capacitación.
 - Trabajadores mal administrados, explotado, abusado, sujeto a estrés.
 - Serios problemas de personal, salud, esposo (a) codicia, con problemas, adicciones perjudiciales para la salud.
 - Tener costumbre de corrupción en la compañía.
 - Fuertes caídas económicas, pérdidas de dinero, o del sector del mercado, obsolescencia de artículos o de personas.

✚ Programa antifraude:

- Buen ejemplo desde los altos mandos.
- Preexamen de postulantes de cargos para determinar grado de honradez.
- Firmes controles internos
- Código de ética
- Acción instantánea para propagar y sancionar
- Auditoría interna y resguardo sólido
- Estar vigilante a indicadores de estafa

2.2.2. Gestión por procesos

La mejora de los procesos comerciales esenciales de una empresa es crucial para lograr sus objetivos. Business Process Management, como explican Jeston y Nelis (2014), implica eficacia, eficiencia y efectividad. Para Capote de Britto (2011) el enfoque es interdisciplinario y cubre la identificación, el diseño, la ejecución, la documentación, la medición, el seguimiento, el control y la mejora de los procesos comerciales que se alinean con los objetivos estratégicos de la empresa para garantizar resultados consistentes. Esto se aplica tanto a los procesos automatizados como a los no automatizados.

De acuerdo con William J. Kettinger y Varun Grover (2000) citado en Aroni, (2021) la gestión por procesos es un procedimiento que implica la formalización o

institucionalización de la planificación, construcción y evaluación de procesos, ya sea de manera radical (rediseño) o incremental (mejora continua). Las empresas dedicadas a la gestión de procesos deben emplear varios métodos para recopilar información, rediseñar y acceder a sus procesos. Bravo amplió lo anterior en 2012, afirmando que un enfoque disciplinario que orienta a la gestión de la empresa a evaluar, diseñar, formalizar, controlar, optimizar e incluso ganarse la confianza del cliente a través de procesos organizacionales que incluyen cambios radicales o incrementales. Para lograrlo, las empresas comprometidas con la gestión de procesos necesitan utilizar diversos métodos para recopilar datos relevantes, así como acceder y rediseñar los procesos. En última instancia, el objetivo es institucionalizar la gestión de procesos como una práctica formalizada que ayude a las empresas a planificar sus procesos de manera más efectiva.

Clasificación

De acuerdo a la norma ISO 9001 (2015) son:

•Procesos estratégicos

Los procesos para la formulación e implementación de estrategias son vitales para el éxito organizacional. El desarrollo de un plan estratégico, que incluya una misión y una visión claras, es el paso inicial del proceso. Una vez establecido esto, se realizan diversos análisis y evaluaciones del entorno interno y externo para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Estos hallazgos luego se utilizan para establecer objetivos estratégicos y crear planes de acción para alcanzarlos. El seguimiento y la evaluación del progreso hacia estos objetivos permite realizar ajustes y mejoras, mejorando aún más la eficacia de los procesos estratégicos.

La dirección es responsable de diversos procesos a largo plazo que están relacionados principalmente con factores estratégicos. Estos procesos clave incluyen la planificación y algunos otros que caen bajo el ámbito de responsabilidad de la dirección.

Con la ayuda de procesos de apoyo, los operativos pueden desarrollarse mientras las directrices estratégicas los guían a través de la gestión.

• Procesos operativos

Tales como procesos directamente relacionados con la producción de productos y/o la prestación de servicios. Son procesos de "línea de producción". Los procesos operativos tienen una percepción completa del cliente, desde comprender sus necesidades hasta realizar la evaluación de satisfacción luego de recibir los productos o servicios.

- **Procesos de apoyo o soporte**

Suelen aludirse a los procesos relacionados con recursos y mediciones. Con los datos extraídos de estos procesos, la dirección puede desarrollar su orientación estratégica. Parte de esto puede subcontratarse total o parcialmente, algunos ejemplos incluyen: procesos de mantenimiento de infraestructura, procesos de operación de equipos y maquinaria, etc.

2.2.3. Tesorería

Según Zafra, y Quispe (2015), la función de tesorería consiste en colocar los fondos de la empresa en opciones para garantizar la correspondiente disponibilidad de financiamiento normal para las operaciones de la entidad y generar ingresos financieros cuando dichos montos no se utilicen para dichos fines. Por otro lado, encontrar opciones de financiamiento interno y externo es otro aspecto de la función de tesorería, por lo que la gestión de los activos y pasivos de la entidad es la base de las actividades de tesorería.

Pedrosa (2020) Las finanzas son todos los procesos y acciones en una organización utilizados para administrar el dinero. Es el área de la empresa donde controlan de manera ordenada todas las acciones relacionadas con el movimiento de dinero o las operaciones de flujo de efectivo; en que se involucran gastos por eventos de la empresa, pagos a proveedores, trámites bancarios y cualquier otro movimiento de efectivo de la empresa, es decir, el flujo de dinero que entra y sale de la empresa. Cloud Gestion (2022). Es responsable de la gestión eficiente de los recursos monetarios para que se logren los objetivos comerciales y haya suficiente efectivo disponible para respaldar la planificación financiera.

Proceso de tesorería

De acuerdo a Fernández de la Cigoña (2022) serían los siguientes:

1. **Registro de ingresos:** Consiste en el registro y control de los ingresos de la empresa, ya sea por ventas, cobros de clientes u otras fuentes de ingresos.
2. **Pago de obligaciones:** Implica el registro y control de los pagos que la empresa debe realizar, como pagos a proveedores, salarios, impuestos y otros gastos.

3. **Administración de recursos financieros:** Comprende la gestión y control de los recursos financieros de la empresa, incluyendo la planificación de la liquidez, la gestión de cuentas bancarias y la optimización de los saldos de efectivo.
4. **Realización de controles:** Involucra la implementación de controles internos para garantizar la integridad y seguridad de los activos financieros de la empresa, así como la detección y prevención de fraudes y errores.
5. **Gestión de riesgos financieros:** Involucra la identificación, medición y administración de riesgos financieros como el riesgo de tipo de cambio, el riesgo de tasa de interés y el riesgo crediticio que enfrenta la empresa.
6. **Reportes y análisis:** Incluye la generación de informes financieros y análisis de la situación financiera de la empresa, proporcionando información relevante para la toma de decisiones.

Es importante destacar que el proceso de tesorería puede ser apoyado por herramientas tecnológicas y sistemas de información que facilitan la automatización y el control de las actividades relacionadas con la gestión del efectivo y los riesgos financieros.

Funciones de tesorería

En cuanto a Prosegur (2022) son:

1. **Gestión de liquidez:** El Departamento de Finanzas es responsable de gestionar la liquidez de la empresa y garantizar que haya suficiente efectivo disponible para cumplir con las obligaciones de pago a corto plazo.
2. **Gestión de riesgos financieros:** El departamento financiero determina, mide y gestiona los riesgos financieros como el riesgo de tipo de cambio, el riesgo de tasa de interés y el riesgo crediticio que enfrenta la empresa.
3. **Gestión de Financiamiento:** El Departamento de finanzas es responsable de indagar y conseguir los recursos financieros necesarios para operar la empresa, ya sea a través de préstamos, líneas de crédito u otras fuentes de financiamiento.
4. **Gestión de los pagos y cobros:** La tesorería se encarga de gestionar los pagos y cobros de la empresa, asegurando que los pagos se realicen en tiempo y forma, y que los cobros se efectúen de manera eficiente.

5. **Gestión de la relación con los bancos:** La tesorería se encarga de mantener una relación sólida con las entidades financieras, negociando condiciones favorables para los productos y servicios bancarios utilizados por la empresa.

Componentes del área de tesorería

Galicia (2012) afirma que son los siguientes:

- **Pago al contado:** Es cuando se da el dinero en el mismo instante que la compra.

- **Pago aplazado o a crédito:** Se da cuando se paga dentro de un tiempo la compra. Un ejemplo serían los pagos a 30 o 60 días.

Indicadores de eficiencia

- a) Indicadores de gestión

Según Franklin (2007) las fórmulas son:

Planeación*Visión*

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$$
Misión

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$$
Objetivos

$$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$$
Metas

$$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}}$$

$$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Objetivos definidos}}$$
Estrategias/tácticas

$$\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$\frac{\text{Tácticas implementadas}}{\text{Total de tácticas}}$$

$$\frac{\text{Tácticas implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$$
Procesos

$$\frac{\text{Procesos de control}}{\text{Total de procesos}}$$

$$\frac{\text{Procesos estratégicos}}{\text{Total de procesos}}$$
Políticas

$$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$$
Procedimientos

$$\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos establecidos}}$$
Enfoques

$$\frac{\text{Funciones asignadas}}{\text{Funciones definidas}}$$
Niveles

$$\frac{\text{Acciones realizadas por nivel}}{\text{Acciones realizadas}}$$
Horizonte

$$\frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones planeadas}}$$
Organización*Estructura organizacional*

$$\frac{\text{Áreas sustantivas}}{\text{Total de áreas}}$$

$$\frac{\text{Áreas adjetivas}}{\text{Total de áreas}}$$
División y distribución de funciones

$$\frac{\text{Empleados}}{\text{Número de áreas}}$$
Cultura organizacional

$$\frac{\text{Acciones realizadas para mejorar la dinámica organizacional}}{\text{Acciones propuestas}}$$
Cambio organizacional

$$\frac{\text{Medidas de cambio emprendidas}}{\text{Medidas propuestas}}$$
Estudios administrativos

$$\frac{\text{Estudios administrativos realizados}}{\text{Estudios administrativos propuestos}}$$
Instrumentos técnicos de apoyo

$$\frac{\text{Instrumentos utilizados}}{\text{Instrumentos propuestos}}$$

Dirección*Liderazgo*

$$\frac{\text{Estilos de liderazgo empleados}}{\text{Total de estilos propuestos}}$$

$$\frac{\text{Personal que identifica el estilo}}{\text{Total del personal}}$$

Comunicación

$$\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$$

Manejo del estrés y conflicto

$$\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total del personal}}$$

$$\frac{\text{Conflictos}}{\text{Áreas de la organización}}$$

$$\frac{\text{Crisis}}{\text{Áreas de la organización}}$$

Toma de decisiones

$$\frac{\text{Decisiones programadas}}{\text{Total de decisiones}}$$

$$\frac{\text{Decisiones no programadas}}{\text{Total de decisiones}}$$

Control*Naturaleza*

$$\frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total de controles}}$$

$$\frac{\text{Controles de retroalimentación}}{\text{Total de controles}}$$

Sistemas

$$\frac{\text{Controles automáticos}}{\text{Total de controles}}$$

Herramientas

$$\frac{\text{Controles presupuestarios}}{\text{Total de controles}}$$

Calidad

$$\frac{\text{Sistemas de administración y seguimiento de la calidad}}{\text{Total de sistemas}}$$

b) Indicadores financieros

Conforme a Ricra (2014) son los siguientes:

- **Liquidez.** - Indica cuales son las cifras de deuda a corto plazo cubiertas por elementos de activo que, convertidos a moneda, pertenecen aproximadamente al caducar las deudas.

Figura 1 *Liquidez general*

$$\text{Liquidez general} = \frac{(\text{Activo corriente})}{(\text{Pasivo corriente})}$$

El rango promedio está entre 1,4 y 1,8. En caso sea mayor que 1, la empresa tiene buena capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Si es menor que 1, significa que la empresa no tiene los activos necesarios para pagar sus deudas con los acreedores.

- **Rentabilidad de activos (ROA)**

También conocido como retorno de la inversión. El índice mide la capacidad de una empresa para generar beneficios utilizando sus recursos existentes.

Matemáticamente, se puede expresar de la siguiente manera:

Figura 2 ROA

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

Como se puede ver en la fórmula anterior, si el coeficiente es mayor, indica que la empresa está utilizando sus recursos de manera eficiente y está obteniendo mayores rendimientos por cada unidad de activos que posee. De lo contrario, perderá la oportunidad de lograr mejores resultados.

- **Rendimiento del capital (ROE)**

El rendimiento del capital (ROE) es una métrica valiosa que mide el desempeño financiero de una empresa calculando cuántas ganancias genera en comparación con la cantidad de dinero que los accionistas han invertido. En esencia, un ROE alto significa que una empresa está utilizando de manera eficiente los fondos de los inversores para generar ganancias. Esto ayuda a los inversores a determinar qué tan bien se está utilizando su dinero y si el negocio se está expandiendo. Normalmente, un buen ROE en una industria no es lo mismo que un buen ROE en otra. Por lo tanto, es importante comparar el ROE de una empresa con el de otras de su industria para tener una mejor idea de su desempeño.

A partir de las aportaciones de los socios, la capacidad de la administración para generar rentabilidad se mide mediante un ratio. Esta relación indica el rendimiento que reciben los accionistas. Para encontrar esta relación, utilice el siguiente cálculo matemático.

Figura 3 ROE

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Cuando el ratio es alto, indica que los inversores están obteniendo más valor por su dinero. Por otro lado, un resultado negativo sugeriría que faltan retornos para las partes interesadas.

- **Endeudamiento**

Este ratio expresa el porcentaje de los recursos (deuda) de una empresa financiados por terceros, es decir, está relacionado con el ratio del pasivo sobre el activo total.

Figura 4 Apalancamiento financiero

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

Como se puede observar en la expresión anterior, si el ratio es mayor, significa que la empresa está utilizando más deuda para financiar sus activos y con ello obtener beneficios. Si el ratio es menor, significa que la empresa utiliza menos financiación de terceros para producir y generar beneficios.

- **Cobertura de intereses**

Este índice mide la cantidad de veces que los ingresos operativos de una empresa son suficientes para pagar los intereses de la deuda a los acreedores. Matemáticamente, se calcula dividiendo el beneficio operativo por el importe de los intereses pagados.

Figura 5 Cobertura de interés

$$\text{Cobertura de interés} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Interés}}$$

La buena solvencia de una empresa se refleja en un ratio superior a uno. Cuando el resultado excede 1, por lo que se pueden cubrir los costos financieros; de lo contrario el pago de los intereses no pueden ser pagados

Riesgos

Conforme a García (2023) son:

1. **Riesgo de mercado:** Se refiere a la posibilidad de que las fluctuaciones de precios de los activos financieros, como acciones y bonos, afecten el valor de los activos de una empresa.
2. **Riesgo de liquidez:** Se refiere al riesgo de no disponer de efectivo suficiente para hacer frente a las obligaciones de pago en un plazo determinado.
3. **Riesgo de crédito:** Se refiere a la posibilidad de que una contraparte no pueda cumplir con sus obligaciones de pago, causando pérdidas financieras a la empresa.
4. **Riesgo de tipo de cambio:** Este riesgo ocurre cuando una empresa posee diferentes monedas y los cambios en los tipos de cambio pueden influir negativamente en el valor de los activos o pasivos en moneda extranjera.

5. **Riesgo de tipo de interés:** Es sobre la probabilidad de que el tipo de cambio influya en el costo de ventas o ganancias de la empresa a causa de inversiones financieras.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

Esta investigación se realizó bajo el enfoque mixto, los métodos de investigación mixta es la integración organizada de los métodos cuantitativo y cualitativo en una sola investigación con la finalidad de obtener una “fotografía” entera del fenómeno. Su tipo de estudio es aplicada y esta se distingue, porque de lo que se va aprendiendo busca emplearlo, del que se requiere de un marco teórico, aparte de ello lo que le importa al indagador, principalmente son los efectos prácticos. Su nivel es descriptivo, debido a que busca precisar particularidades fundamentales de los diferentes tipos de fenómenos que se estudien, esta describe la predisposición de un grupo o población. Hernández, Fernández y Baptista, (2010).

3.2. Diseño de investigación

Hernández, Fernández y Baptista, (2010). Su diseño es no experimental, que consiste en un estudio, donde no se alteran intencionalmente las variables independientes; aprecia fenómenos tal cual como ocurren en su entorno natural, para luego examinarlos y transaccional, ya que la recolección de información se da en un solo tiempo.

La investigación *ex post facto*, también conocida como investigación no experimental según Ávila, González y Licea (2020), profundiza en hechos que ya han ocurrido. En tales casos se utiliza la variable atributiva, que no puede manipularse. En este tipo de investigación, las variables extrañas no se controlan estrictamente. El objetivo del estudio de dos grupos diferentes es establecer qué factores los diferencian y establecer un vínculo causa-efecto. No es seguro concluir una relación causal entre varias variables a partir de los resultados de dicha investigación. El fenómeno en estudio se investiga retrospectivamente.

3.3. Población, muestra y muestreo

Según Arias, Villasis y Miranda (2016), la población del fenómeno de estudio es una recopilación de entidades o personas que comparten características específicas.

Del presente estudio la población fue la empresa pesquera de Lambayeque.

Para el problema de estudio se recolectan datos a través de instrumentos de medición sobre un subgrupo poblacional denominado muestra, como lo señala (Arias, Villasis, & Miranda, 2016). Este subgrupo tiene características representativas que son estudiadas y analizadas.

Para la muestra de esta investigación fue el proceso de tesorería.

El muestreo es no probabilístico y por conveniencia.

3.4. Criterios de selección

La empresa fue seleccionada, debido a que contaba con deficiencias en el control interno del proceso de tesorería, además se tenía acceso a la información porque se conoce al dueño de la empresa y a los demás integrantes de la entidad, cuyos nombres estarán bajo el anonimato por seguridad.

Con esta investigación lo que se espera es informar y que se tomen en cuenta las sugerencias para contribuir a una mejora de la entidad.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1 Operacionalización de variables

Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
Independiente:	Se denomina control interno a la protección de los activos de la empresa, la verificación de los datos contables, las medidas y acciones coordinadas que toman los directores, gerentes o administradores de una empresa. Este sistema es responsable de evaluar y supervisar las operaciones de la entidad e incluye el plan de organización. (Mantilla, 2013).	Componentes	Entorno de control Evaluación de peligros Acciones de control Sistemas de información y comunicación Supervisión y vigilancia Actividades de seguimiento Administración de efectivo e inversiones Mantenimiento financiero Custodia del efectivo y demás valores Acumulación y pago de intereses y dividendos Inmaduro
Control interno			

<p>Dependiente: Gestión</p>	<p>Para Capote de Britto (2011) el enfoque es interdisciplinario y cubre la identificación, el diseño, la ejecución, la documentación, la medición, el seguimiento, el control y la mejora de los procesos comerciales que se alinean con los objetivos estratégicos de la empresa para garantizar resultados consistentes. Esto se aplica tanto a los procesos automatizados como a los no automatizados.</p>	<p>Escala de madurez</p>	<p>Inicial Básico Satisfactorio Avanzado Optimizado</p>
<p>Interviniente: Proceso de tesorería</p>	<p>Según Zafra, y Quispe (2015), la función de tesorería consiste en colocar los fondos de la empresa en opciones para garantizar la correspondiente disponibilidad de financiamiento normal para las operaciones de la entidad y generar ingresos financieros cuando dichos montos no se utilicen para dichos fines. Por otro lado, encontrar opciones de financiamiento interno y externo es otro aspecto de la función de tesorería, por lo que la gestión de los activos y pasivos de la entidad es la base de las actividades de tesorería.</p>	<p>Indicadores</p>	<p>De gestión</p> <p>Financieros</p> <p>Registro de ingresos</p> <p>Pago de obligaciones</p> <p>Administración de recursos financieros</p> <p>Realización de controles</p> <p>Gestión de riesgos financieros</p> <p>Reportes y análisis</p>
		<p>Fases</p>	

3.6. Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos

3.6.1. Técnicas

3.6.1.1. Cuestionario:

Los cuestionarios pueden contener preguntas abiertas y cerradas, y deben estar diseñados de manera clara, lógica y con un flujo que permita a los encuestados recordar cifras o eventos antes de introducir temas más complejos. Hernández, Fernández y Baptista, (2010)

3.6.1.2. Análisis documental:

Como técnica de investigación, el análisis de documentos implica una serie de tareas intelectuales que tienen como objetivo proporcionar una descripción coherente y estructurada de los documentos. Esto permite recopilar información, ideas y puntos de vista relevantes y significativos de los proyectos y páginas subyacentes que se estudiaron con fines de investigación.

3.6.1.3. Observación:

Se observó el desarrollo del proceso de tesorería a partir de la actuación del gerente general y la contadora de la empresa pesquera.

3.6.2. Instrumentos

3.6.2.1. Guía de análisis documental

El análisis de documentos permite extraer las ideas relevantes a partir de la documentación analizada, expresando su contenido sin dilaciones ni controversias, a fin de exponer lo que realmente se haya (Gonzales y Sadier, 2019).

3.6.2.2. Guía de observación

Se registró el desarrollo del proceso de tesorería a fin de encontrar las implicancias del mismo, y determinar las falencias en contraste con las teorías aplicables, y en convención con el control interno.

3.7. Procedimientos

Comenzó al pedirle a la contadora que me entregue la documentación de la empresa pesquera como los estados financieros, estatutos, costos en los que incurría e información sobre la historia de la empresa.

Pasado unos días fui a la empresa para ver el proceso del área de tesorería y llenar la guía de observación.

Luego de ello, tuve que llamar al gerente general y la contadora para coordinar un día en el que podría contestarme las preguntas del cuestionario.

Por último, mediante mensajería les comuniqué a la contadora y al gerente general que contestaran el cuestionario de control interno, luego proseguí con el análisis de la información para colocarlos en esta investigación.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Acuña et al (2021) la técnica que se utilizó en el procesamiento de los datos fue la estadística descriptiva, porque permitió tener los datos ordenados, obtenidos a través de la observación con la finalidad de informar.

Se utilizó la observación y el cuadro de riesgos, causas y efectos para la descripción y análisis del proceso de tesorería; los Indicadores de gestión y financieros para determinar los indicadores de eficiencia del proceso tesorería; el cuestionario y guía de observación para evaluar el control interno y por últimos se hizo unos cuadros con los lineamientos de control interno.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 2 Matriz de consistencia

Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS	VARIABLES	
	Proponer lineamientos de control interno para mejorar la gestión del proceso de tesorería en la empresa pesquera de Lambayeque, 2022		Variable Independiente: Control interno.	
			Variable Dependiente: Gestión.	
			Variable Interviniente: Proceso de tesorería.	
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		DIMENSIONES	INDICADORES
¿Qué mejoras implementar al control interno para optimizar la gestión del proceso de tesorería, en la empresa pesquera de Lambayeque, 2022?	1.Describir la empresa pesquera de Lambayeque, 2022.	La propuesta de lineamientos de control interno permitirá optimizar la gestión del proceso de tesorería, en la empresa pesquera de Lambayeque, 2022.	Componentes	Variable Independiente: Control interno.
	2. Describir y analizar el proceso de tesorería.			Entorno de control Evaluación de peligros Acciones de control Sistemas de información y comunicación Supervisión y vigilancia Actividades de seguimiento Administración de efectivo e inversiones Mantenimiento financiero Custodia del efectivo y demás valores Acumulación y pago de intereses y dividendos Inmaduro Inicial Básico Satisfactorio
			Escala de madurez	

Avanzado
Optimizado

Variable Dependiente: Gestión

Indicadores

De gestión
Financieros

Interviniente: Proceso de tesorería

Registro de ingresos
Pago de obligaciones
Administración de recursos financieros
Realización de controles
Gestión de riesgos financieros
Reportes y análisis

3.Determinar los indicadores de eficiencia del proceso tesorería.

4.Evaluar el control interno.

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS
<p>Tipo: Aplicada</p> <p>Enfoque: Mixto</p> <p>Nivel: Descriptivo</p> <p>Diseño: No Experimental</p>	<p>Población objetiva: Empresa pesquera de Lambayeque.</p> <p>Muestra: Proceso de tesorería.</p> <p>Muestreo: No probabilístico y por conveniencia.</p>	<p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Análisis documental *Cuestionario *Observación <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Guía de análisis documental *Cuestionario *Guía de observación

3.10. Consideraciones éticas

Se tiene en cuenta que los datos expuestos no han sido alterados, y que exclusivamente se utilizará para fines académicos, por lo que se recomienda discreción.

En esta investigación, para llevarla a cabo se tuvo en cuenta principios éticos los cuales fueron: garantizar la privacidad y confidencialidad en lo que se refiere al nombre de la empresa, trabajadores y el domicilio fiscal.

VI. Resultados y discusión

4.1. Resultados

4.1.1. Descripción de la empresa pesquera de Lambayeque, 2022

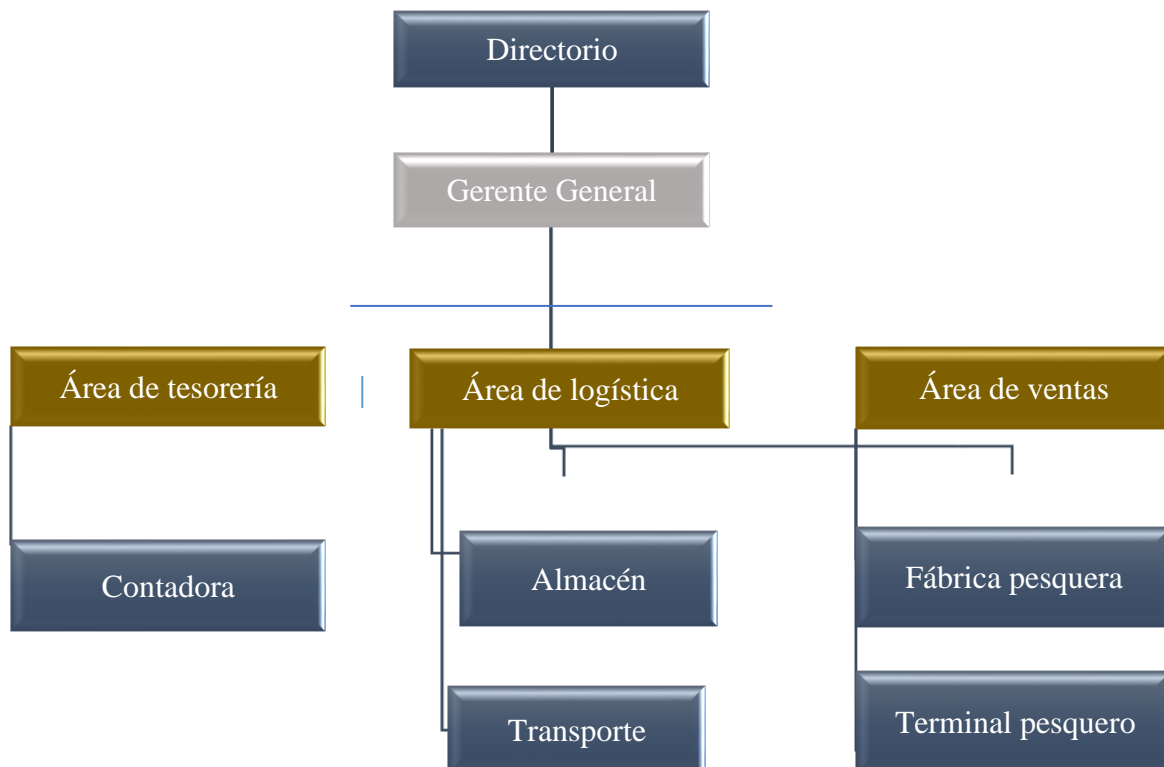
La empresa pesquera comenzó sus actividades en Pimentel, Perú el 11 de febrero de 2002. Esta empresa posee dos lanchas industriales, con las cuales realizan la extracción y venta de pescado, donde trabajan 14 trabajadores en cada una. Al principio eran cuatro lanchas que utilizaban para sus operaciones, pero se dieron cuenta en que incurrían en más gastos y personal, por lo que hoy en día son dos lanchas grandes siendo su capacidad de bodega una 90 y la otra de 110 toneladas, cuyas temporadas de pesca son dos veces al año y cada una dura 3 meses.

Conforme han pasado los años esta entidad ha ido mejorando sus equipos tecnológicos y medidas de seguridad, ya que en un mundo tan cambiante se ven en la necesidad de mejorar sus resultados y así optimizar el tiempo y costes. El pescado que extraen es la anchoveta y sus clientes principales son las fábricas cerca a los puertos, siendo la principal Tasa, y las secundarias Hayduk y Exalmar SAA.

Las áreas funcionales de la empresa están conformadas por: el gerente general y la contadora, quiénes se encargan del ámbito administrativo, y la otra área es netamente funcional o de campo, la cual consiste en el seguimiento de la pesca hacia la fábrica o centro de acopio. Las cuotas establecidas para pescar anchoveta a nivel general en el año 2022 fueron 486,500 toneladas de enero a junio y 2 millones 792,000 toneladas de julio a diciembre.

Organigrama de la empresa pesquera

Figura 6 Cobertura de interés



Nota: Elaboración Propia

Análisis FODA de la empresa pesquera de Lambayeque, 2022

Tabla 3 Análisis FODA de la empresa pesquera

Análisis FODA de la empresa pesquera

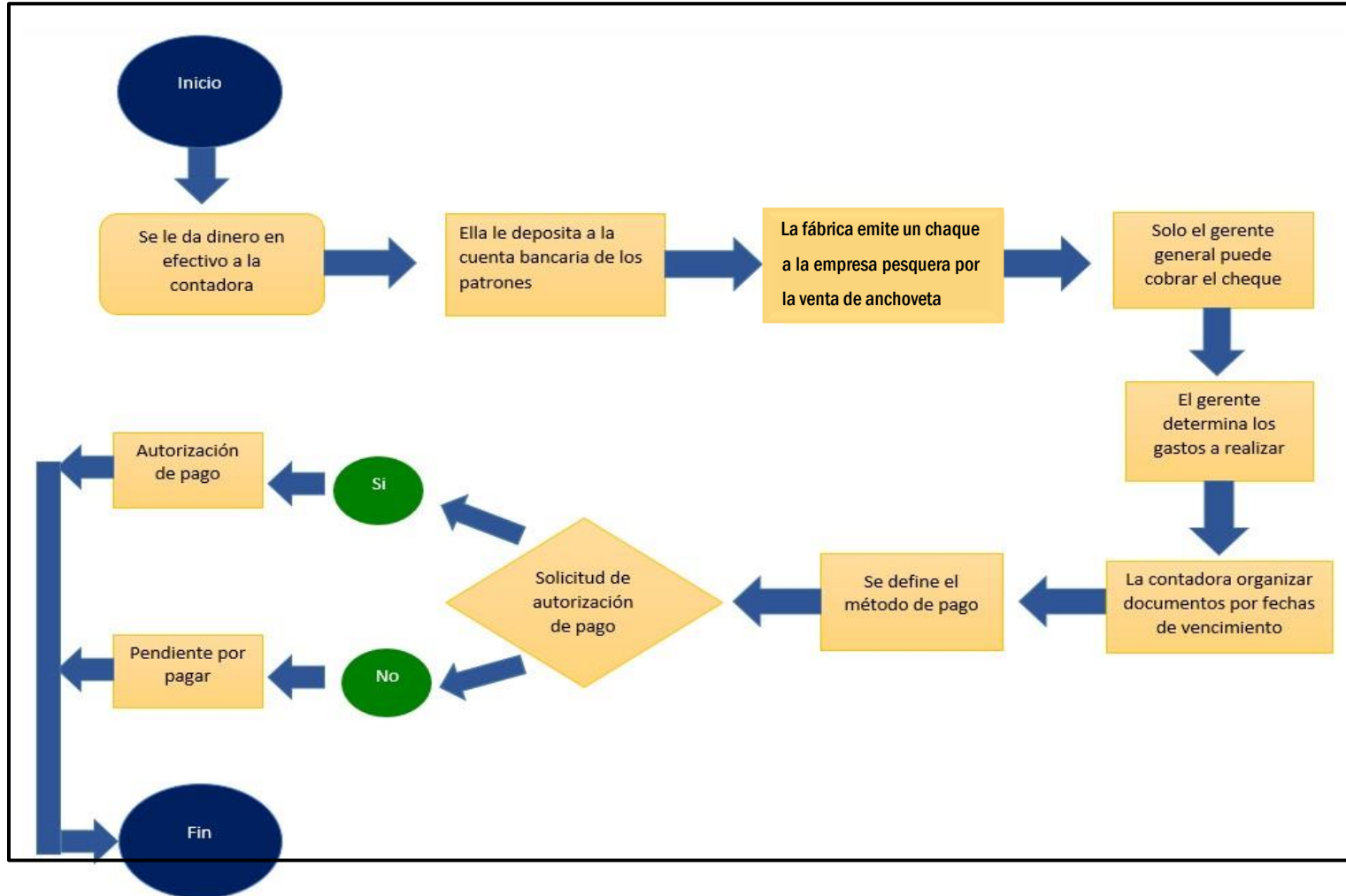
ANÁLISIS FODA		
Análisis Interno		Análisis Externo
Fortalezas		Oportunidades
Equipo con experiencia relevante en el proceso de pesca	Aspectos Positivos	Mayor demanda de productos saludables en el mercado
Cuidan la salud y bienestar de los trabajadores		Riqueza marítima de anchoveta en el mar peruano
Constante comunicación entre los trabajadores y los dueños del negocio		Alta demanda de anchoveta en el mercado internacional
Debilidades		Amenazas
Conocimiento básico de la administración del dinero	Aspectos Negativos	Mejora continua de los procesos de control en otras empresas
Solo hay una persona encargada del cobro del dinero		Cambio climático
No todos los gastos son sustentados con comprobantes de pago		Asesoría externa de personal desconocido

Nota: Elaboración Propia

4.1.2. Descripción y análisis del proceso de tesorería en la empresa pesquera de Lambayeque, 2022.

Se elaboró un flujograma que muestra el proceso de tesorería de la entidad.

Figura 7 Flujograma del proceso de tesorería en la empresa pesquera



Nota: Elaboración Propia

Descripción y análisis del proceso de tesorería

El proceso de tesorería en la empresa pesquera comienza con la entrega de dinero en efectivo a la contadora, quien lo deposita en la cuenta bancaria de los patrones para que puedan hacer las compras necesarias para el desembarque de las lachas industriales. Luego, la fábrica emite un cheque por la venta de anchoveta, el cual es cobrado por el gerente general en una entidad financiera.

Una vez que se tiene el dinero disponible, el gerente general determina los gastos a realizar y toma decisiones al respecto. La contadora organiza los pagos y los presenta al gerente general para su aprobación. Se define el método de pago (transferencia bancaria, cheque o efectivo) y se solicita autorización para realizar los pagos.

A partir de la observación del proceso tesorería, se realizó un cuadro de riesgos, causas y efectos con el fin de analizar y afianzar lo que está sucediendo en esta empresa, y de acuerdo a ello elaborar los lineamientos de control.

Tabla 4 *Riesgo – causa – efecto*

RIESGOS	CAUSAS	EFFECTOS
La empresa no cuenta con un manual de políticas y procedimientos.	No saben como hacerlo y lo consideran innecesario,	Ineficiencia al realizar sus funciones laborales como la pérdida de tiempo y/o dinero.
No desarrolla planes para el logro de las metas organizacionales.	Falta de planeamiento.	Pérdida de relaciones públicas, ventas, dinero.
No mide el desempeño a los trabajadores según su entorno competitivo.	Ausencia de una evaluación de desempeño laboral.	Media o baja productividad.
Solo el gerente puede reclamar los cheques y también la contadora con la autorización del gerente.	Mucha confianza por parte de los accionistas.	Hurto y/o fraude.
Un solo empleado en el área del proceso de tesorería, cartera y contabilidad.		

El gerente general tiene demasiada potestad, según los estatutos de la empresa

Los informes de las auditorías internas y/o externas las hacen 2 veces al año y con previo aviso	Desconocimiento de que la auditoría puede ayudar de forma importante a ver los errores contables que hay en la empresa	Decadencia de sus ingresos por falta de evaluación para mejorar
No reclaman con agilidad a los clientes morosos.	Falta de políticas de cobros.	Pérdida de dinero

Nota: Elaboración Propia

4.1.3. Determinar los indicadores de eficiencia del proceso tesorería

Se hizo de uso de los indicadores de gestión y financieros, ya que al juntarse se tuvo un estudio más completo.

4.1.3.1. Indicadores de gestión

A continuación, se aplicarán ratios de gestión.

Tabla 5 *Criterios de puntuación*

CRITERIOS DE PUNTUACIÓN		
Elementos específicos	Puntos máximos	
	Establecidos	Obtenidos
1.0 PLANEACIÓN	11	1.46
1.1 Visión	1	0.44
1.2 Misión	1	0.44
1.3 Objetivos	1	0.33
1.4 Metas	1	0.25
1.5 Estrategias/ Tácticas	1	0
1.6 Procesos	1	0
1.7 Políticas	1	0
1.8 Procedimientos	1	0
1.9 Enfoques	1	0
1.10 Niveles	1	0
1.11 Horizontes	1	0
2.0 ORGANIZACIÓN	7	1.37
2.1 Estructura organizacional	1	1.33
2.2 División y distribución de funciones	1	1

23%

22%

2.3 Cultura organizacional	1	0	
2.4 Recursos humanos	1	0.04	
2.5 Cambio organizacional	1	0	
2.6 Estudios administrativos	1	0	
2.7 Instrumentos técnicos de apoyo	1	0	
3.0 DIRECCIÓN	8	1.04	
3.1 Liderazgo	1	0	
3.2 Comunicación	1	1	
3.3 Motivación	1	0	
3.4 Grupos y equipos de trabajo	1	0	17%
3.5 Manejo del estrés, el conflicto y la crisis	1	0.04	
3.6 Tecnología de la información	1	1	
3.7 Toma de decisiones	1	0	
3.8 Creatividad e innovación	1	0	
4.0 CONTROL	7	2.375	
4.1 Naturaleza	1	0	
4.2 Sistemas	1	0	
4.3 Niveles	1	0	
4.4 Proceso	1	0	38%
4.5 Áreas de aplicación	1	1	
4.6 Herramientas	1	0.375	
4.7 Calidad	1	1	

TOTAL

33

6.245

Análisis administrativo

Planeación

- Aún hay personal que no sabe la misión y visión de la empresa, en el año sólo se logró un objetivo de tres, al igual que con sus metas.
- La empresa pesquera carece de estrategias, procesos, políticas, procedimientos, enfoques, niveles y horizontes.

Organización

- Carece de propuestas y acciones realizadas para mejorar la cultura organizacional.
- En el análisis para obtener un puesto de trabajo solo está la entrevista, sería bueno que le aplicarían un examen de habilidades, luego de la contratación hacerle seguimiento.
- En la empresa no se han establecido cambios organizacionales, estudios administrativos e instrumentos técnicos de apoyo.

Dirección

- En la empresa los trabajadores no consideran que haya liderazgo.
- Hay buena comunicación entre los empleados de la empresa pesquera, ya que utilizan todos los medios de comunicación posible para mantenerse informados.
- Se carece de incentivos o actividades que promuevan motivación en los trabajadores.
- No se han creados grupos y equipos de trabajo.
- Respecto usa todas las tecnologías de información que estén a su alcance, tales como hardware, software, bases de datos, los sistemas de transferencia, recuperación de información y firewall.
- Las tareas que se realizan cayeron en la monotonía respecto a creatividad e innovación, lo que influye en la toma de decisiones.

Control

- Hace uso de sistemas como la aplicación de un software de Gestión Empresarial para posibles ataques cibernéticos, tomar como base los datos para hacer cálculos, hacer recordar los procesos pendientes y futuras reuniones.
- En lo que se refiere a niveles, no se hace uso de controles estratégicos.
- La empresa pesquera no ha implementado normas durante el año 2022.
- Las áreas sustantivas de la empresa son tesorería, logística y ventas y cuenta con un control básico en lo que se refiere a sus funciones.
- Se hacen auditorías externas una vez al año, se hacen presupuestos mensuales, se hace seguimientos a las cuentas por cobrar y por pagar.
- Se acoge a los estándares de salud que requiere el pescado para ser vendido, se pide exigencia máxima en esta área de ventas.

4.1.3.2. Indicadores financieros

Se emplearon ratios financieros para saber en qué estado se encontraban durante el 2022 la empresa.

Tabla 6 *Análisis de liquidez*

AÑO 2022
RATIO DE TESORERÍA = Activo disponible + Realizable / Pasivo corriente
RESULTADOS = 2,400,407 + 37,3931 / 1,258,453 = 2.20

Tabla 7 *Análisis de liquidez*

AÑO 2022	
RAZÓN CORRIENTE	= Activo corriente / Pasivo corriente
RESULTADOS	= 2,400,407 / 1,258,453 = 1.91

Por cada unidad monetaria de deudas a corto plazo, la empresa dispone de 1.91 unidades monetarias de activos corrientes en el 2022. En este año la empresa cuenta con los recursos financieros necesarios para cancelar sus deudas.

Tabla 8 Capital neto de trabajo

AÑO 2022	
CAPITAL NETO DE TRABAJO	= Activo corriente - Pasivo corriente
RESULTADOS	= 2,774,339 - 1,258,453 = 1,515,885

Presenta un superávit de capital de trabajo de S/ 1,515,885 en el 2022.

Tabla 9 Análisis de endeudamiento o solvencia

AÑO 2022	
RATIO DEUDA	= $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
RESULTADOS	= $\frac{1,258,453.19}{4,817,225.06} = 26.12$

La empresa ha sido financiada con recursos de terceros en un 26.12% en el 2022.

Tabla 10 Ratio de patrimonio activo

AÑO 2022	
----------	--

RATIO DE PATRIMONIO ACTIVO =	$\frac{\text{Total de patrimonio}}{\text{Activos totales}}$
RESULTADOS =	$\frac{3,558,771}{4,817,225} = 73.88$

El 73.88% es el capital propio de la empresa en el 2022.

Tabla 11 *Análisis de gestión*

AÑO 2022	
RATIO DE CUENTAS POR COBRAR =	$\frac{\text{Vtas anuales al crédito}}{\text{Ctas. por cobrar com.}}$
RESULTADOS =	$\frac{3,033,387}{115,927} = 2.41$

La empresa cobró en promedio a sus clientes 2 veces al año en 2022.

Tabla 12 *Periodo promedio de cobro (PPC)*

AÑO 2022	
PERIODOPROMEDIO	$\frac{\text{Ctas por cobrar x 360}}{\text{Vtas netas anuales}}$
RESULTADOS	$\frac{452,880,335}{3,033,387} = 149.30$

La empresa tardó en cobrar a sus clientes 149 días en el 2022.

Tabla 13 *Rotación de cuentas por pagar*

AÑO 2022

ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	<u>Compras al crédito o costo de ventas</u> Cuentas por pagar comerciales
RESULTADOS	$\frac{2,865,206.35}{1,258,000.93} = 2.28$

La empresa pagó a sus proveedores en promedio 2 veces al año en 2022.

Tabla 14 *Periodo promedio de pago*

AÑO 2022	
PERIODO PROMEDIO DE PAGO =	<u>Cts por pagar comx 360</u> Comp. al crédito o costo de vtas
RESULTADOS =	$\frac{452,880,335.14}{2,865,206.35} = 158$

Considerando el computo entre la fecha de entrega de la totalidad de la mercancía y la fecha de pago, la empresa tardó en pagar a sus proveedores 158 días en 2022.

Tabla 15 *Análisis de rentabilidad*

AÑO 2022	
RENTABILIDAD SOBRE LOS ACTIVOS =	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$
RESULTADOS =	$\frac{44,738.43}{4,817,225.06} = 0.93$

Mediante el uso de la inversión total la empresa ha generado una rentabilidad sobre los activos del 0.93% en el 2022.

Tabla 16 *Rendimiento sobre el capital*

AÑO 2022	
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL =	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$
RESULTADOS =	$\frac{44,738.43}{3,558,771.87} = 1.26$

La empresa ha generado una rentabilidad para sus accionistas del 1.26% en el 2022.

Tabla 17 *Rentabilidad sobre las ventas*

AÑO 2022	
RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS =	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$
RESULTADOS =	$\frac{44,738.43}{3,033,387.47} = 0.01$

Después de haber cubierto solo el costo de ventas la entidad ha generado una ganancia de 0.01% en 2022.

Tabla 18 *Utilidad operativa neta*

AÑO 2022	
UTILIDAD OPERATIVA NETA =	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas netas}}$
RESULTADOS =	$\frac{107,466.12}{3,033,387.47} = 3.54$

Después de haber cubierto sus costos y gastos operativos la empresa ha generado una rentabilidad del 3.54% en el 2022.

Tabla 19 *Retorno del capital empleado*

AÑO 2022	
RETORNO DEL CAPITAL EMPLEADO =	<u>UAPEI</u> Capital empleado + P cte – activos intangibles
RESULTADOS =	$\frac{63,987.43}{2,264,811.19} = 2.83$

Después de haber cubierto sus costos, gastos operativos, impuestos, etc; la empresa ha generado una ganancia de 2.83% en el 2022.

Análisis financiero

Se puede ver que esta entidad cuenta con exceso de liquidez y capital de trabajo, lo que indica que tuvo activos ociosos en el año 2022, ya que su ratio de tesorería fue mayor a 2, siendo un sobrante considerable de efectivo y equivalente de efectivo que se tuvo en la entidad, del que se pudo invertir para hacer mejoras en la empresa.

Por otro lado, su nivel de endeudamiento se encuentra dentro de los rangos normales. Así también, el nivel de endeudamiento es óptimo, cobró en menor tiempo sus deudas y demoró en pagarles a sus proveedores.

En lo que se refiere a la rentabilidad del 2022, se calculó que la empresa ganó muy poco para la gran suma que invierte, sus costos de venta fueron muy elevados, lo que indica que la mala administración de los gastos hizo que los accionistas tuvieran la poca ganancia de 1.26% ese año y para la empresa 2.83%

4.1.4. Evaluar el control interno en la empresa pesquera de Lambayeque, 2022

a) Método de cuestionario

Se aplicó un cuestionario dirigido a la contadora, el gerente general y un accionista, quienes respondieron lo siguiente:

a.1) Cuestionario de control interno en el área de tesorería

Pregunta N°1

Se opinó que no realizan planificación del presupuesto

Pregunta N°2

Los entrevistados manifiestan que es importante presupuestar, que le es útil en las actividades cotidianas de la empresa.

Pregunta N°3

Únicamente el gerente general puede cobrar los cheques en el banco.

Pregunta N°4

No han asignadas funciones por escrito, pero sí de manera oral.

Pregunta N°5

Las auditorías se hacen dos veces al año de manera semestral, con previo aviso al personal para tener la información contable lista.

Pregunta N°6

44,738 soles fue la rentabilidad

Pregunta N°7

No hay supervisión de los jefes superiores en el área de tesorería.

Pregunta N°8

La oficina de tesorería no cuenta algún manual de control, debido a que lo consideran innecesario.

Pregunta N°9

No hay realización de previsiones y presupuestos de tesorería

Pregunta N°10

La empresa no tiene lineamientos establecidos.

Pregunta N°11

No se evalúan los eventos medianamente probables.

Pregunta N°12

No cuenta con un plan de sucesión establecido.

Pregunta N°13

No se utilizan herramientas de monitoreo.

Pregunta N°14

Realizan el arqueo de caja trimestralmente.

Pregunta N°15

No se digitalizan los comprobantes.

Pregunta N°16

No existe la segregación de deberes en el área de tesorería.

Pregunta N°17

Se usa la tecnología de información para trabajo en equipo, como recordar los procesos pendientes y futuras reuniones.

Pregunta N°18

Se utilizan programas, porque se cuenta con software de gestión empresarial para automatizar procesos como asegurar los datos de posibles ataques cibernéticos, tomar como base los datos para hacer cálculos.

Pregunta N°19

No hay un empleado aparte que haga las conciliaciones.

Pregunta N°20

No hay supervisiones por parte de los jefes superiores del área tesorería.

Pregunta N°21

Se hacen seguimientos de las facturas no cobradas para que no haya pérdida.

Pregunta N°22

Se hace seguimiento de las cuentas deudoras que tiene la empresa.

Pregunta N°23

El gerente general compara distintas opciones de financiación bancaria y comercial.

Pregunta N°24

No se hace seguimiento a las cuentas por cobrar relacionadas.

Pregunta N°25

Sí puede hacer frente una inversión para renovar o ampliar la capacidad de producción porque en sus estados financieros muestra que la empresa cuenta con liquidez.

Pregunta N°26

No todas las operaciones son bancarizadas.

Pregunta N°27

Sí hay exceso de liquidez en la empresa pesquera.

Pregunta N°28

Todas las cuentas bancarias de la empresa están en uso.

Pregunta N°29

La empresa se mantiene en el rango normal en su comportamiento crediticio.

Pregunta N°30

Los que tienen control de su utilización son el gerente general y la contadora con la autorización del gerente general.

Pregunta N°31

Se reclama dentro del rango promedio, para qué paguen antes se llama antes de tiempo a los clientes para que cancelen sus deudas pendientes.

Pregunta N°32

No se otorga beneficios a los buenos pagadores.

Pregunta N°33

Cuando el monto no supere los 3,500 soles.

Pregunta N°34

No se rinden los gastos que se hacen con caja chica al finalizar el día.

Pregunta N°35

No se tiene un porcentaje establecido a reinvertir cuando hay utilidades.

Pregunta N°36

En ciertas ocasiones se considera que el porcentaje es adecuado.

b) Guía de observación

• Detección de funciones incompatibles

Se realizó este procedimiento de auditoría a la contadora y al gerente general de la empresa pesquera, del cual se encontraron las siguientes observaciones

Tabla 20 *Observaciones*

CARGO: CONTADORA	
Inicia en: Recibir el dinero	Termina: Al realizar los pagos correspondientes del mes
Objetivo del procedimiento: Verificar la adecuada gestión y custodia del dinero	
Procedimientos de control	Pruebas de cumplimiento. Observaciones
1) Se le da un recibo a la contadora por darle el dinero en efectivo y lo deposita al banco	1) Se le da el dinero en efectivo a la contadora sin documento sustentable alguno
2) Realiza las rendiciones de los pagos	2) Es conforme
3) Conciliaciones bancarias	3) Es conforme
4) Hace seguimiento de los créditos comerciales pendientes de cobro	4) Es conforme
5) Se reclama con agilidad a los clientes morosos	5) No reclama con agilidad a los clientes morosos
6) Realiza de previsiones y presupuestos de tesorería	6) No realiza previsiones de tesorería
7) Seguimiento y elaboración al flujo de caja real y proyectado	7) No hace seguimiento, ni elabora flujo de caja real y proyectado
8) Realizar la evaluación de crédito de proveedores y dirigir el control y gestiones de cobranza de las cuentas por cobrar.	8) Es conforme
9) El registro de los cobros y pagos se encuentra ordenado y sin falencias	9) Es conforme

Formato N° 1	Fecha 2023	Recopiló Santisteban Soplopuco Jennifer Alejandra	Revisó Santisteban Soplopuco Jennifer Alejandra	Página 1 de 1
-----------------	---------------	--	---	------------------

Nota: Elaboración Propia

Tabla 21 *Observaciones*

CARGO: GERENTE GENERAL

Inicia en:

La planificación de los objetivos

Termina:

Al implementar las acciones necesarias para el óptimo desarrollo de la empresa

Objetivo del procedimiento:

Detectar las posibles fallas administrativas

Procedimientos de control

1. Tiene establecidos los objetivos de la empresa pesquera de una manera clara y concisa
2. Investiga y compara las distintas opciones de financiamiento
3. Mantiene la reputación crediticia de la empresa en un rango normal
4. Dirigir que se cumpla la contabilidad de acuerdo a las normas legales
5. Establecer relaciones laborales para fijar la negociación de precios
6. Informar al directorio cuando las cuentas por cobrar de empresas relacionadas pasan el límite de porcentaje establecido
7. Administrar cuentas bancarias y girar cheques

Pruebas de cumplimiento.

Observaciones

1. Los objetivos no están establecidos de una manera clara y concisa
2. Es conforme
3. Es conforme
4. El gerente general desconoce las funciones contables, por lo que no dirige de manera correcta las normas que se aplican en la empresa
5. Es conforme
6. La empresa pesquera no cuenta con un límite de porcentaje establecido para sus cuentas por cobrar relacionadas
7. Es conforme
8. Es conforme
9. Es conforme

8. Celebrar contrato con Almacenes Generales de Depósitos, aceptar, reaceptar, girar, endosar, obtener, recibir y renovar certificados de depósito, conocimientos de embarque, warrants, y cualquier otro título valor, documento mercantil o civil y endosar los documentos correspondientes.
9. Evalúa los informes de auditorías internas y/o externas
10. Tiene un plan de manejo de factores de riesgo
11. Los estatutos están establecidos de tal manera que el directorio pueda tomar e intervenir en decisiones unánimes
10. No tiene un plan de manejo de factores de riesgo
11. El gerente general tiene demasiada potestad, según los estatutos de la empresa

Formato N° 2	Fecha	Recopiló	Revisó	Página
	2023	Santisteban Soplopucó Jennifer Alejandra	Santisteban Soplopucó Jennifer Alejandra	2 de 2

Nota: Elaboración Propia

Discusión de la evaluación del control interno

Se identificaron varias deficiencias en el control interno, debido al uso del cuestionario y guía de observación, viendo claramente que hay mucho por mejorar. En el cuestionario se aplicó la escala de madurez del control interno, mostrando que el entorno de control tuvo un nivel de madurez inicial con un 17.5%, la evaluación de peligros un nivel de madurez inmaduro con un 0%, las acciones de control un nivel de madurez inicial del 10%, los sistemas de información y comunicación un nivel de madurez avanzado del 80%, supervisión y vigilancia un nivel de madurez inmaduro con 0%, las actividades de seguimiento un nivel de madurez avanzado con 75%, administración de efectivo e inversiones con un nivel de madurez satisfactorio del 53.33%, mantenimiento financiero un nivel de madurez satisfactorio del 50%, custodia del efectivo y demás valores un

nivel de madurez básico con 24%, acumulación y pago de intereses y dividendos tuvo un nivel de madurez inmaduro de 0%. Dando como resultado promedio que la empresa pesquera se encuentra en un nivel básico con un 30.98%.

De la guía de observación las deficiencias que se encontraron a la contadora fueron que se le da el dinero en efectivo a la contadora sin documento sustentable alguno, no reclama con agilidad a los clientes morosos, no realiza provisiones de tesorería no hace seguimiento, ni elabora flujo de caja real y proyectado, en cuanto el gerente general no ha establecido objetivos de una manera clara y concisa, desconoce las funciones contables, por lo que no dirige de manera correcta las normas que se aplican en la empresa, la empresa pesquera no cuenta con un límite de porcentaje establecido para sus cuentas por cobrar relacionadas, no tiene un plan de manejo de factores de riesgo y tiene demasiada potestad, según los estatutos de la empresa.

Respecto al objetivo general. Proponer lineamientos de control interno.

Gracias a los objetivos realizados anteriormente, fue posible diseñar lineamientos de control para el área de tesorería.

Propuesta de lineamientos a la gestión de tesorería de la Empresa Pesquera**Lineamiento N.º 001-2023****Tabla 22** *Entorno de control*

Entorno de control		
Lineamientos	Responsable	Documento
*Previsiones de presupuestos de los del monto a gastar.	Tesorero	Lineamiento N.º 001-2023
*Implementar un manual de control interno		
*Asignar sus funciones por escrito.		
*Evaluar las competencias de los trabajadores mediante exámenes o evaluación por parte sus superiores	Directorio	Lineamiento N.º 001-2023

Tabla 23 *Evaluación de peligros*

Evaluación de peligros		
Lineamientos	Responsable	Documento
*Evaluar los eventos medianamente probables para de acuerdo a ellos tomar medidas preventivas como lo		

son el fraude, demandas, reputación, interrupción del negocio por problemas climáticos, multas y/o sanciones.

Directorio

Lineamiento N.º 001-2023

*Implementar un plan de sucesión establecido

Tabla 24 *Acciones de control*

Acciones de control		
Lineamientos	Responsable	Documento
*Realizar mensualmente arqueos de caja y conciliaciones bancarias.	Tesorero	Lineamiento N.º 001-2023
*Digitalizar todos los comprobantes y guardarlos en la nube hasta por un plazo de 10 años de emitidos.	Tesorero	Lineamiento N.º 001-2023
*Se debería incluir a otra persona en el área, dando así mayor eficiencia en el trabajo realizado, ahorro de tiempo y reducción de riesgos, ya que se considera que en el área de tesorería y contabilidad al solo encargarse una persona resulta ser un hecho desfavorable	Directorio	Lineamiento N.º 001-2023

Tabla 25 *Sistemas de información y comunicación*

Sistemas de información y comunicación		
Lineamientos	Responsable	Documento
*Aplicación de un software de Gestión Empresarial para automatizar procesos como asegurar los datos de posibles ataques cibernéticos, tomar como base los datos para hacer cálculos, además del trabajo en equipo como recordarles los procesos pendientes y futuras reuniones.	Contador	Lineamiento N.º 001-2023

Tabla 26 *Supervisión y vigilancia*

Supervisión y vigilancia		
Lineamientos	Responsable	Documento
*Las conciliaciones deben ser supervisadas por un empleado que no tenga intervención en la preparación, aprobación o firma de los cheques emitido, ni manejar dinero del área de tesorería.	Auditor externo	Lineamiento N.º 001-2023

Tabla 27 *Actividades de seguimiento*

Actividades de seguimiento		
Lineamientos	Responsable	Documento
*Crear alertas para saber cuándo los clientes han superado el plazo de cobro convenido o el plazo legal y también para el pago de deudas.	Tesorero	Lineamiento N.º 001-2023
*Otorgar un tiempo aceptable de 180 días para la gestión de cobranza, después de este tiempo, se convertiría en cobranza dudosa ante lo cual corresponderán las acciones legales pertinentes.	Gerente general	Lineamiento N.º 001-2023

Tabla 28 *Mantenimiento financiero*

Mantenimiento financiero		
Lineamientos	Responsable	Documento
*Mantener las cuentas bancarias utilizadas, en caso contrario cerrar la cuenta bancaria para que no cobren comisión.	Tesorero	Lineamiento N.º 001-2023

*Comparar las distintas opciones de financiación bancaria y comercial para adquirir la mejor tasa de interés en el acceso a créditos financieros.

Gerente general

Lineamiento N.º 001-2023

Tabla 29 *Custodia, administración del efectivo, inversiones y demás valores*

Custodia, administración del efectivo, inversiones y demás valores		
Lineamientos	Responsable	Documento
*A los buenos pagadores otorgarle beneficios, como por ejemplo algunos descuentos	Contador	Lineamiento N.º 001-2023
*Se rendirán cuenta de los gastos que se hacen con caja chica al finalizar el día.	Tesorero	Lineamiento N.º 001-2023

Tabla 30 *Acumulación y pago de intereses y dividendos*

Acumulación y pago de intereses y dividendos		
Lineamientos	Responsable	Documento
Establecer un porcentaje a reinvertir cuando hay utilidades.	Directorio	Lineamiento N.º 001-2023

4.2. Discusión

Respecto al objetivo de descripción y análisis del proceso de tesorería en la empresa pesquera de Lambayeque, 2022 se encontraron fallas que impiden que la eficiencia del proceso de tesorería, estas son que se le dé dinero en efectivo a la contadora y que solamente el gerente general pueda cobrar los cheques de la empresa, agregando a lo anterior las causas que pueden afectar a la empresa fueron mucha confianza por parte de los accionistas, ausencia de una evaluación de desempeño laboral, falta de planeamiento y desconocimiento del control interno, los resultados se afianzan en Mavila et al. (2021) quien concluyó que la tesorería en Latinoamérica independientemente del país que sea, es parecida teniendo en común la necesidad de querer preservar la liquidez, sin embargo, les falta fortalecer el control y supervisión de esta área para que se mantenga protegida ante la posible corrupción.

Respecto al objetivo de determinar los indicadores de eficiencia del proceso tesorería, se hicieron uso de los indicadores de gestión de los cuales los que tuvieron un porcentaje menor fueron planificación, este carece de enfoques, políticas, procedimientos, niveles, estrategias, horizontes y en dirección hay falta de liderazgo, ya que no es una percepción compartida entre los empleados de la empresa, además los indicadores financieros tuvieron exceso de liquidez y poca rentabilidad en el año 2022, debido a la mala gestión realizada, estos resultados se afianzan en Silva y Colmenares (2022) que reveló una correlación positiva entre la gestión favorable de la tesorería de la empresa y sus indicadores de liquidez, como lo demuestra un Rho de Spearman de 787. Estos hallazgos solidifican la conclusión de que la gestión eficaz de la tesorería juega un papel crucial en el refuerzo de la estabilidad financiera de la compañía de seguros al garantizar una gestión eficiente de los ingresos, el control de gastos y prácticas contables sólidas.

Respecto al objetivo de evaluar el control interno en la empresa pesquera de Lambayeque, se tuvo una escala de madurez nivel básico, debido a la poca utilización de sus componentes. También se usó la guía de observación, las deficiencias que se encontraron a la contadora fueron que se le da el dinero en efectivo a la contadora sin documento sustentable alguno, no reclama con agilidad a los clientes morosos, no realiza provisiones de tesorería no hace seguimiento, ni elabora flujo de caja real y proyectado, en cuanto el gerente general no ha establecido objetivos de una manera clara y concisa, desconoce las funciones contables, por lo que no dirige de manera correcta las normas que se aplican en la empresa, la empresa pesquera no cuenta con un límite de porcentaje establecido para sus cuentas por cobrar relacionadas, no tiene un plan de manejo de factores de riesgo y tiene demasiada potestad, según los estatutos de

la empresa, estos resultados se afianzan en Arteta (2020) concluyó que, dependiendo del nivel de ejecución del control interno, influirá la manera en cómo se encuentra la gestión de tesorería. Esta investigación permitió confirmar que el incidente fue negativo, debido a la insuficiente revisión, verificación y evaluación del desempeño de los funcionarios y personal de servicio de Tesorería por parte del Director de Administración, existió un bajo nivel de identificación de riesgos en los procesos de esta área, un bajo nivel de aplicación de planes de contingencia que permitan responder oportunamente a las situaciones de riesgo a medida que se presentaban, y un bajo nivel de autoevaluación por la falta de comunicación de las deficiencias de los procesos, lo que se tradujo en una falta de planes de mejora continua. Asimismo, el menor cumplimiento de las normas y procedimientos fiscales y un impacto negativo en la gestión de los fondos públicos es altamente significativo ya que se encuentra por debajo de $p=0,05$ ($p\text{-value}=0,001$).

Estos resultados se afianzan con Apaza (2022) concluyó que el 87% de los participantes exhibió medidas de control de tesorería insatisfactorias, mientras que el 13% restante expresó la necesidad de un sistema financiero mejorado para gobernar la administración pública dentro de los departamentos de contabilidad de la UGEL Nauta. De igual manera, estos resultados se consolidan en Escudero y Fernández (2021) concluyó que el control interno tuvo un impacto en las finanzas debido a que las entidades de SUCAMEC no implementaron sistemas de control interno, directivas y reglamentos, esto dio como resultado que no contaran con suficientes manuales de procedimientos que los guiaran en la identificación de sus propias falencias y posibles errores, y necesitaban incrementar sus poderes de rendición de cuentas, por lo que el desempeño de las funciones de gestión de tesorería se vio obstaculizado sin una supervisión permanente.

Respecto al objetivo de proponer lineamientos de control interno para optimizar la gestión del proceso de tesorería, a causa de haber evaluado el control interno se pudo analizar que los componentes de control interno no estaban siendo usados adecuadamente, porque la empresa se encontraba vulnerable en este aspecto, los resultados se afianzan en Roque (2022) concluyó que el 69,82% de los empleados cree que los controles internos son adecuados y, de igual forma, el 74,6% de los empleados cree que la gestión financiera es suficiente. Se concluye que la implementación del control interno tiene una alta correlación con la gestión de fondos, existiendo un buen ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control y supervisión.

V. Conclusiones

Primera.- Se describió y analizó el proceso financiero de la empresa pesquera en Lambayeque 2022, y se encontraron fallas que obstaculizaban la eficiencia del proceso financiero, tales como que se entregaba dinero en efectivo a la contadora y solo el gerente general podía cobrar los cheques de la empresa. Las razones que afectan a la empresa incluyen el exceso de confianza de los accionistas, la falta de evaluación del desempeño laboral, la falta de planificación, la falta de conocimiento del control interno.

Segunda.- Se determinó los indicadores de eficiencia del proceso tesorería, de los cuales los indicadores de gestión dieron un resultado bajo, como planificación 13.27%, organización 19.57%, dirección 13%, control 33.92% y en los indicadores financieros se mostró un exceso de liquidez y capital de trabajo, por ende tuvo activos ociosos en el año 2022, por otro lado tuvo muy poca rentabilidad para la cantidad que invierte.

Tercera.- Se evaluó el control interno en la empresa pesquera, el cuestionario mostró que se encontraba en la escala de madurez en la que era básica con un 30.98%, además con la guía de observación se descubrió que el gerente general tiene mucha potestad según los estatutos, pudiendo el exceso de confianza por parte del directorio afectar a la empresa.

Cuarta.- Se propuso lineamientos de control interno para optimizar la gestión del proceso de tesorería, estos fueron necesarios para mitigar los problemas financieros que había en el entorno de control, evaluación de peligros, acciones de control, sistemas de información y comunicación, supervisión y vigilancia, actividades de seguimiento, administración de efectivo e inversiones, mantenimiento financiero, custodia del efectivo y demás valores, acumulación y pago de intereses y dividendos

VI. Recomendaciones

- Se recomienda a los socios de la empresa pesquera a contratar un profesional encargado la gestión del proceso de tesorería para llevar a cabo los procedimientos de forma ordenada y sistemática, restringiendo pérdidas por no cobrar, deudas ni penalidades.

- Se recomienda a los socios de la empresa pesquera a delimitar las funciones del gerente general, otorgando escritura pública e inscribirlo en el Registro de Personas Jurídicas, para que la administración no se concentre en una sola persona.

- Se recomienda acoger los lineamientos de control interno para optimizar la gestión del proceso de tesorería, desarrollados en la presente investigación.

VII Lista de referencias

- Acuña, R. A. E., Arzuaga, M. A., Giraldo, C. V., & Souza, F. C. (2021). Diferencias en el análisis de datos desde distintas versiones de la Teoría Fundamentada. *Empiria: Revista de metodología de ciencias sociales*, (51), 185-229. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7915885>
- Apaza, B., Vela, T., Jerlly, P., Apaza, I., y Romero, R., (2022). Análisis del Control de Tesorería del SIAF-SP en la UGEL Nauta-Perú. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 2 (4), 135-150.
- Arias, Villasis, & Miranda (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755023011>
- Aroni, A. (2021). La gestión por procesos y la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Huancavelica - año 2019. Universidad nacional de Huancavelica, Perú.
- Arteta, M. Y. (2020). El control interno y su incidencia en la gestión de tesorería de las universidades públicas de la región Puno. *Universidad nacional de Altiplano revista De Investigaciones*. Obtenido de <http://revistas.unap.edu.pe/epg/index.php/investigaciones/article/view/1110>
- Ávila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7692391>
- Barturen & Zavaleta (2013) *El grado de confiabilidad del sistema de control interno y su incidencia en el proceso de comercialización de la empresa automotores Gildemeister Perú S.A. de la ciudad de Trujillo2013*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12759/213>
- Bosque & Ruiz (2016) *El Control Interno y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Centro Motor S.A.* Instituto Universitario Aeronáutico, Córdoba, España. Obtenido de <https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/503>
- Bravo, J. (2012). *Gestión de Procesos en Chile 2012 Diagnóstico y Propuestas*. Santiago de Chile; Editorial Evolución S.A.
- Capote de Britto, G. (2011). *Guia para Formação de Analistas de Processos – BPM* (3era edición). Rio de Janeiro.

- Chavarría (2022) Diseño de una Metodología para la Implementación del Sistema de Control Interno en el área de Tesorería en la Empresa “Un Solo Proveedor SAS” del municipio de Itagüí – Antioquia. Universidad de Antioquia, Colombia. Obtenido de https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/22554/2/Chavarr%C3%ADaAlexis_2021_SciTesor%C3%ADaUsp.pdf
- Cloud Gestion (2022). Qué es y para que sirve la Tesorería en una empresa. Cloud Gestión. Obtenido de <https://www.cloudgestion.com/blog/empresas/tesoreria/>
- Conterno, E. (1 de Diciembre de 2018). Sector pesca aportaría un punto al PBI nacional. El Peruano, págs. 5-6.
- Cuba, M., Chavez, R. & Fierro, J. (2023). Sistema nacional de tesorería para la gestión de recursos públicos Ugel 04, Lima 2018. Brazilian Journal of Business. Obtenido de <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/56540/41507>
- Cubas (2018). Diseño de un sistema de control interno en el área de tesorería para mejorar la presentación de la información financiera en el rubro efectivo y equivalentes de efectivo en la Constructora Saba S.A.C. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12893/4531>
- De la Roche, M. M., Estupiñán, A. M. V., & Pulido, M. A. (2021). Características e importancia de la metodología cualitativa en la investigación científica. *Revista Semillas del Saber*, 1(1), 18-27. Obtenido de <https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/view/314>
- Delfín, Y. & Rodríguez E., (2022). Gestión de tesorería y liquidez en las empresas de seguros en Perú. *Podium*, 42, 39–52. Obtenido de <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/846/713>
- Erazo, M. S. (2011). Rigor científico en las prácticas de investigación cualitativa. *Ciencia, docencia y tecnología*, (42), 107-136. Obtenido de <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17162011000100004>
- Escudero, R. L., & Fernandez, M. F. (2021). El control interno y su incidencia en la gestión de tesorería de SUCAMEC, Lima, 2018. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/27957>
- Estupiñán, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base transaccionales*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- FAO. (2018). *El estado mundial de la pesca y la acuicultura*. Roma: SBN.

- Fernández de la Cigoña, J. (2022) Conoce qué es la gestión de tesorería y cómo tenerla bajo control. Sage. Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/blog/conoce-que-es-la-gestionde-tesoreria-y-como-tenerla-bajo-control/#pueden>
- Franklin, F. (2007). Auditoría administrativa. *Gestión estratégica del cambio*. Segunda edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2007
- Galicia, A. (2012). *Control interno dentro de las organizaciones*. Mexico: International Thomson Editores.
- García, G. (2023). Conoce los tipos de riesgos financieros y cómo pueden afectar a una empresa. Sage. Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/blog/tipos-de-riesgosfinancieros-y-como-pueden-afectar-a-una-empresa/>
- Gonzales, J., & Sadier, P. (2019). *Guía para el análisis documental*. CLACSO. Obtenido de http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/bibliointra/documentacion/analisis_documental.pdf.
- Grajales-Gaviria, D.A. y Castellanos-Polo, O.C. (2018). Evaluación del control interno en el proceso de tesorería de las pequeñas y medianas empresas de Medellín. *Revista CEA*, 4(7), 67-83. Obtenido de <https://doi.org/10.22430/24223182.760>
- Guerrero (2014). Diseño del manual de control interno en el área de tesorería en la compañía Dumasa S.A.S. Universidad Autonoma De Occidente, Santiago de Cali, Colombia. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/handle/10614/6881>
- Hernández, Fernandez, & Baptista. (2010). *Metodología de la investigación científica*. Mexico: / Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- IPE: Sector pesca aportará 1 punto porcentual al PBI del último trimestre. (10 de Diciembre de 2018). El comercio, págs. 2-3.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO 9001:2015 Quality management systems - Requirements. ISO.
- Javier (2015). *El control interno y la gestión eficiente y efectiva del área de tesorería de una empresa comercial en el Perú 2015*. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Chimbote, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.13032/26593>
- Jeston J., Nelis, J. (2014). Business Process Management, Practical Guidelines to successful implementations. Butterworth-Heinernann.
- Orellana, P. (2020). Definición técnica de control interno. Economipedia. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/control-interno.html>
- Mantilla, S. A. (2013). *Auditoría de control interno (3era edición)*. Bogotá: ECOE Ediciones.

- Mavila, J., Rodríguez, G., Miguel, J., Garay L. & Carlo, H., (2021). La gestión de tesorería en el sector público: alcances y retos para lograr la eficiencia en Latinoamérica. *Revista multidisciplinar ciencia latina*. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/893>
- Mokate, K. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* New York: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Murillo, C. (2002). Contribuciones al análisis estocástico de la eficiencia técnica mediante métodos no paramétricos. Universidad de Cantabria. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=20857>
- Murrugarra & Sánchez (2023). Propuesta de diseño de control Interno para mejorar la gestión del Área de tesorería en la empresa de Transportes Liche E. I. R. L. Trujillo, Perú. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/33737>
- International Auditing and Assurance Standards Board [IAASB]. (2021). Norma Internacional de Auditoría NIA 400: Responsabilidades del auditor con respecto al fraude en una auditoría de estados financieros.
- Pastor, J. M. (1994): "*Eficiencia, Cambio Productivo Y Cambio Técnico En Los Bancos Y Cajas De Ahorro Españolas: Un Análisis Frontera No Paramétrico*". Anales Vii Asepelt-España Y Simposio De Análisis Económico (Barcelona).
- Pastor, B. F. R. (2019). Población y muestra. *Pueblo continente*, 30(1), 245-247. Obtenido de <http://journal.upao.edu.pe/PuebloContinente/article/view/1269>
- Pedrosa. (2020). Definición técnica de tesorería. Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/tesoreria.html>
- Pérez. (2001) "Medida De La Eficiencia Técnica Utilizando Programación Matemática - Métodos De la -Primera Parte". *Revista de la Escuela de Perfeccionamiento en Investigación Operativa*. Obtenido de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/epio/article/download/16540/16354/45359>
- Prosegur (2022). ¿Qué es la tesorería de una empresa? Prosegur. Obtenido de <https://zonapyme.prosegur.es/tesoreria-de-una-empresa>
- Raffo, E., & Ruiz, E. (2005). Frontera de eficiencia para operadores de decisiones. Facultad de Ingeniería Industrial, 1-6.
- Ricra, M. (2014). Análisis financiero en las empresas. Pacifico editores. Obtenido de https://www.academia.edu/34688266/Libro_Analisis_Financiero_Maria_Ricra_Milla

- Roque, Y. (2022). Control interno y la gestión de tesorería en una municipalidad provincial del Cusco, Perú. Universidad Andina del Cusco, Perú.
- Salvador, A. (2016). Fraude interno. Obtenido de Fraude interno: <https://fraudeinterno.wordpress.com/prevencion-del-fraude/>
- Sociedad Nacional de Pesquería (2020). Pesca aportará más de US\$ 1,000 millones al PBI. Perú. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/pesca-aportara-mas-de-us-1000millones-al-pbi/>
- Vega de la Cruz, Pérez & Nieves (2017). *Procedimiento para evaluar el nivel de madurez y eficacia del control interno*. Revista Científica Visión de Futuro, 2017, pp. 212-230 Universidad Nacional de Misiones Misiones, Argentina.
- Yaguargos;M.F. (2015). El control interno en el proceso de comercialización y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Supermarcas de la ciudad de Ambato en el año 2014 Universidad Técnica De Ambato, Ambato, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/18552>
- Zafra, J., & Quispe, A. (2015). Principales Normas y Procedimientos para la Administración de la Tesorería Gubernamental. Oficina de Tesorería-Ministerio de Economía y Finanzas. Perú
- Zapata, E. E. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial. Escuela de Administración de Negocios, 119-135.

VIII. Anexos

Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



CONTROL INTERNO		
Entorno de control		
1. ¿Considera que la gestión de tesorería de su empresa es eficiente?	Se opinó que hay buena gestión de tesorería, pero se fuera más eficiente si otra persona ayudara en el área de tesorería	40
2. ¿Realizan planificación del presupuesto?	Los entrevistados manifiestan que no realizan planificación del presupuesto	0
3. ¿Quién puede cobrar los cheques en el banco?	Únicamente el gerente general puede cobrar los cheques en el banco	0
4. ¿Fueron asignadas sus funciones por escrito?	No han asignadas funciones por escrito, pero sí de manera oral	20
5. ¿Cada cuánto tiempo hacen auditorías?	Las auditorías se hacen dos veces al año de manera semestral, con previo aviso al personal para tener la información contable lista	40
6. ¿Cuál es la rentabilidad que han obtenido en el año 2022? ¿Y qué opinan al respecto?	44,738 soles fue la rentabilidad	40
7. ¿Se evalúa el desempeño a los trabajadores según su entorno competitivo?	No hay supervisión de los jefes superiores en el área de tesorería.	0
8. ¿Cuenta con algún manual de control interno? Si, no ¿por qué?	La oficina de tesorería no cuenta algún manual de control, debido a que lo consideran innecesario	0
Total nivel de madurez – inicial		17.5%
Evaluación de peligros		
9. ¿La empresa cuenta con una realización de previsiones y presupuestos de tesorería?	No hay realización de previsiones y presupuestos de tesorería	0
10. ¿Cuáles son los lineamientos con los cuales actualmente cuenta la empresa pesquera?	La empresa no tiene lineamientos establecidos	0
11. ¿En la empresa pesquera se evalúa el impacto que tendrían los riesgos en eventos medianamente probables y como solucionarlos? ¿Por qué?	No se evalúan los eventos medianamente probables.	0
12. ¿La empresa tiene un plan de sucesión establecido? ¿Por qué?	No cuenta con un plan de sucesión establecido	0
Total nivel de madurez – inmaduro		0%
Acciones de control		
13. ¿Cuáles son sus herramientas de monitoreo?	No se utilizan herramientas de monitoreo	0

14.¿Se realiza mensualmente arquezos de caja y conciliaciones bancarias?	Realizan el arqueo de caja trimestralmente	40
15.¿Se digitalizan los comprobantes pendientes de cobro?	No se digitalizan los comprobantes	0
16.¿Existe segregación de deberes en el área de tesorería?	No existe la segregación de deberes en el área de tesorería	0
Total nivel de madurez – inicial		10%
Sistemas de información y comunicación		
17.¿La empresa usa tecnología de la información para que se mantengan comunicados?	Sí, se usa la tecnología de información para trabajo en equipo, como recordar los procesos pendientes y futuras reuniones	80
18.¿Utilizan programas para proteger la información de la empresa?	Sí, se utilizan programas, porque se cuenta con software de gestión empresarial para automatizar procesos como asegurar los datos de posibles ataques cibernéticos, tomar como base los datos para hacer cálculos,	80
Total nivel de madurez – avanzado		80%
Supervisión y vigilancia		
19-¿Son las conciliaciones preparadas y supervisadas por un empleado que no tiene intervención en la preparación, aprobación o firma de los cheques emitidos ni que maneja dinero?	No hay un empleado aparte que haga las conciliaciones	0
20.¿Supervisan los jefes superiores el área de tesorería?	No hay supervisiones por parte de los jefes superiores del área tesorería	0
Total nivel de madurez – inmaduro		0%
Actividades de seguimiento		
21.¿Se hacen seguimiento a las facturas no cobradas?	Sí, se hacen seguimientos de las facturas no cobradas para que no haya perdida	100
22. ¿La empresa pesquera hace seguimiento de las cuentas deudoras que posee?	Se hace seguimiento de las cuentas deudoras que tiene la empresa	100
23.¿Compara las distintas opciones de financiación bancaria y comercial para adquirir la mejor tasa de interés en el acceso a créditos financieros?	El gerente general compara distintas opciones de financiación bancaria y comercial	100
24.¿Se hacen seguimiento a las cuentas por cobrar relacionadas?	No se hacen seguimiento a las cuentas por cobrar relacionadas	0
Total nivel de madurez - avanzado		75%
Administración de efectivo e inversiones		
25. ¿Cree que la empresa pesquera puedes hacer frente una inversión para renovar o ampliar la capacidad de producción?	Sí, porque en sus estados financieros muestra que la empresa cuenta con liquidez	100
26. ¿Todas las operaciones de cobro o pago son bancarizadas?	No todas las operaciones son bancarizadas	20
27. ¿Considera que hay un exceso de liquidez en la empresa pesquera?	Sí hay exceso de liquidez en la empresa pesquera	40
Total nivel de madurez – satisfactorio		53.33%
Mantenimiento financiero		
28.¿La empresa tiene cuentas bancarias activas, pero inutilizadas?	Todas las cuentas bancarias de la empresa están en uso	100

29. ¿El comportamiento crediticio de la empresa se mantiene en el rango normal?	La empresa se mantiene en el rango normal en su comportamiento crediticio	50
Total nivel de madurez – satisfactorio		50%
<i>Custodia del efectivo y demás valores</i>		
30. ¿Son los talonarios de cheques o chequeras que no están en uso, controlados en forma tal que impidan su utilización indebida?	Los que tienen control de su utilización son el gerente general y la contadora con la autorización del gerente general	20
31. ¿Se reclama con agilidad a los clientes morosos? ¿Qué hacen para que paguen antes?	Se reclama dentro del rango promedio, para que paguen antes se llama antes de tiempo a los clientes para que cancelen sus deudas pendientes	60
32. ¿Se otorga beneficios a los buenos pagadores?	No se otorga beneficios a los buenos pagadores	0
33. ¿Cuándo se puede pagar con caja chica?	Cuando el monto no supere los 3,500 soles	40
34. ¿Se rinden los gastos que se hacen con caja chica al finalizar el día?	No se rinden los gastos que se hacen con caja chica al finalizar el día	0
Total nivel de madurez – básico		24%
<i>Acumulación y pago de intereses y dividendos</i>		
35. ¿Se tiene un porcentaje establecido a reinvertir cuando hay utilidades?	No se tiene un porcentaje establecido a reinvertir cuando hay utilidades	0
36. ¿Cree que el porcentaje es adecuado?	En ciertas ocasiones se considera que el porcentaje es adecuado	0
Total nivel de madurez – inmaduro		0%
Nivel de madurez sistema de control interno – básico		30.98%

Ficha de inscripción del Registro de Personas Jurídicas

sunarp
Superintendencia Nacional
de los Registros Públicos

INSCRIPCIÓN DE SOCIEDADES ANONIMAS
S.A.C.

ANEXO

REGISTRO DE PERSONAS JURIDICAS
RUBRO : CONSTITUCION

CONSTITUYE
UNA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA, LA CUAL SE REGISTRA POR EL PRESENTE ESTATUTO:

ARTICULO 1º.- DENOMINACION - DURACION - DOMICILIO: LA SOCIEDAD SE DENOMINA: " ", TIENE UNA DURACION INDETERMINADA; INICIA SUS OPERACIONES EN LA FECHA DE ESTE PACTO SOCIAL Y ADQUIERE PERSONALIDAD JURIDICA DESDE SU INSCRIPCION EN EL REGISTRO DE PERSONAS JURIDICAS DE CHICLAYO, SU DOMICILIO ES EN

PROVINCIA DE CHICLAYO, DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE, PUDIENDO ESTABLECER SUCURSALES U OFICINAS EN CUALQUIER LUGAR DEL PAIS O EN EL EXTRANJERO.

ARTICULO 2º.- OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TIENE POR OBJETO SOCIAL:

1.- LA EXTRACCION, COMPRA, VENTA, IMPORTACION Y EXPORTACION DE PRODUCTOS HIDROBIOLOGICOS PARA CONSUMO HUMANO DIRECTO Y/O INDIRECTO Y DE PRODUCTOS ELABORADOS CON SU PROPIA MARCA.

2.- COMPRA, FABRICACION Y VENTA DE APAREJOS NAVALES COMO SON REDES, CABOS NYLONS, GARETAS, HILOS, CORCHOS Y DEMAS ACCESORIOS PARA EL USO DE LA ACTIVIDAD PESQUERA.

3.- IMPORTACION, COMPRA, VENTA Y EXPORTACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO NAVAL Y PIEZAS DE REPUESTOS MOTORES PRINCIPALES Y AUXILIARES, EQUIPO DE CUBIERTA, INSTRUMENTOS DE NAVEGACION, VALVULERIA, COMPRESORAS, BOMBAS.

4.- TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, FLUVIAL, LACUSTRE Y MARITIMO Y AEREO.

ASI COMO REALIZAR TODAS AQUELLAS ACTIVIDADES ANEXAS Y CONEXAS QUE COADYUVEN EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS FINES Y OBJETO SOCIAL.

ARTICULO 3º.- CAPITAL SOCIAL: EL CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIEDADES ES S/. 20,000.00 (VEINTE MIL Y 00/100 SOLES) REPRESENTADO POR 20,000 ACCIONES NOMINATIVAS DE UN VALOR NOMINAL DE S/ 1.00 CADA UNA, SUSCRITAS Y PAGADAS.

EL CAPITAL SOCIAL SE ENCUENTRA TOTALMENTE SUSCRITO Y PAGADO, EL MISMO AUE SE ENCUENTRA DEPOSITADO EN EL BANCO, SEGUN VOUCHER QUE SE ADJUNTA.

ARTICULO 4º.- TRANSFERENCIA Y ADQUISICION DE ACCIONES: LOS OTORGANTES ACUERDAN SUPRIMIR EL DERECHO DE PREFERENCIA PARA LA ADQUISICION DE ACCIONES, CONFORME A LO PREVISTO EN EL ULTIMO PARRAFO DEL ARTICULO 237º DE LA "LEY".

ARTICULO 5º.- ORGANOS DE LA SOCIEDAD: LA SOCIEDAD QUE SE CONSTITUYE TIENE LOS SIGUIENTES ORGANOS:

- A) LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS; Y,
- B) LA GERENCIA.

LA SOCIEDAD NO TENDRA DIRECTORIO.

ARTICULO 6º.- JUNTA GENERAL DE SOCIOS: LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS ES EL ORGANOS SUPREMO DE LA SOCIEDAD. LOS ACCIONISTAS CONSTITUIDOS EN JUNTA GENERAL DEBIDAMENTE CONVOCADAS, Y CON EL QUORUM CORRESPONDIENTE, DECIDEN POR LA MAYORIA QUE ESTABLECE LA "LEY" LOS ASUNTOS PROPIOS DE SU COMPETENCIA.

TODOS LOS ACCIONISTAS INCLUSO LOS DISIDENTES Y LOS QUE NO HUBIERAN PARTICIPADO EN LA REUNION, ESTAN SOMETIDOS A LOS ACUERDOS ADOPTADOS POR LA JUNTA GENERAL. LA CONVOCATORIA A JUNTA DE ACCIONISTAS SE SUJETA A LO DISPUESTO EN EL ART. 245º DE LA "LEY".

EL ACCIONISTA PODRA HACERSE REPRESENTAR EN LAS REUNIONES DE JUNTA GENERAL POR MEDIO DE OTRO ACCIONISTA, SU CONYUGE, O ASCENDIENTE O DESCENDIENTE EN PRIMER GRADO, PUDIENDO EXTENDERSE LA REPRESENTACION A OTRAS PERSONAS.

Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N°

Página Número 1
SUNARP
CERTIFICADURA

Pág. Solicitadas : Todas IMPRESION : 22/02/2021 16:14:08 Página 1 (Sub-página 1 de 5) de 6
No existen Títulos Pendientes y/o Suspendidos

sunarpSuperintendencia Nacional
de los Registros Públicos**INSCRIPCIÓN DE SOCIEDADES ANÓNIMAS
S.A.C.****ANEXO I-f**

LA CELEBRACION DE JUNTAS NO PRESENCIALES SE SUJETA A LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 246º DE LA "LEY".

ARTICULO 7º.- LA GERENCIA: NO HABIENDO DIRECTORIO, TODAS LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS EN LA "LEY" PARA ESTE ORGANISMO SOCIETARIO SERAN EJERCIDAS POR EL GERENTE GENERAL.

LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS PUEDE DESIGNAR UNO O MAS GERENTES SUS FACULTADES, REMOCION Y RESPONSABILIDADES SE SUJETAN A LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 185º Y SIGUIENTES DE LA "LEY".

EL GERENTE GENERAL, ESTA FACULTADO PARA LA EJECUCION DE TODO ACTO Y/O CONTRATO CORRESPONDIENTES AL OBJETO DE LA SOCIEDAD, PUDIENDO ASIMISMO REALIZAR LOS SIGUIENTES ACTOS:

1. FACULTADES ADMINISTRATIVAS:

- A. EJECUTAR LOS ACUERDOS DE LA SOCIEDAD.
- B. SUSCRIBIR LA CORRESPONDENCIA DE LA COMPAÑIA EN EL ÁMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL.
- C. SUSCRIBIR BALANCES.
- D. ORDENAR AUDITORÍAS EN EL ÁMBITO NACIONAL O REGIONAL.
- E. SUSCRIBIR TODO TIPO DE MINUTAS Y ESCRITURAS PÚBLICAS, INCLUIDAS LAS DE CONSTITUCIONES DE SOCIEDADES, ASÍ COMO CUALQUIER OTRO DOCUMENTO NOTARIAL.
- F. OTORGAR RECIBOS O CANCELACIONES SIN LÍMITE ALGUNO.
- G. SOLICITAR, ADQUIRIR, TRANSFERIR, DAR Y TOMAR EN ARRENDAMIENTO A NOMBRE DE LA COMPAÑIA, REGISTRO DE PATENTES, MODELOS DE UTILIDAD, DISEÑOS INDUSTRIALES, MARCAS, NOMBRES COMERCIALES Y/O CONCESIONES Y CELEBRAR CUALQUIER TIPO DE CONTRATO REFERENTE A LA PROPIEDAD INDUSTRIAL O INTELECTUAL.
- H. NOMBRAR APODERADOS ESPECIALES, PUDIENDO OTORGAR LAS FACULTADES QUE ÉL POSEE.
- I. COMPARECER ANTE CUALQUIER ENTIDAD PÚBLICA O PRIVADA, FISCALÍA PROVINCIAL, JUZGADOS PENALES Y CIVILES (JUECES Y TRIBUNALES), AUTORIDADES PÚBLICAS, PRIVADAS, BANCARIAS, MUNICIPALES; POLICÍA NACIONAL, MINISTERIO PÚBLICO, TRIBUTARIAS, CUALQUIER OFICINA REGISTRAL DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE LOS REGISTROS PÚBLICOS, SUNAT, SUNAD, SUNASS, ESSALUD, ONP, AFPS, INDECOPI, DEFENSORIA DEL PUEBLO, GOBIERNO PROVINCIAL DE CHICLAYO, GOBIERNO REGIONAL, PNP, SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y EN GENERAL CUALQUIER AUTORIDAD PÚBLICA O PRIVADA PARA LA RELACION DE ACTOS ADMINISTRATIVOS.
- J. REPRESENTAR ANTE LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.
- K. REPRESENTAR ANTE LAS AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS.
- L. REPRESENTAR ANTE LA AUTORIDAD TRIBUTARIA.
- M. REPRESENTAR ANTE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE LA AUTORIDAD TRIBUTARIA.
- N. REPRESENTAR ANTE AUTORIDADES PUBLICAS

2. FACULTADES LABORALES:

- A. NOMBRAR FUNCIONARIOS EN EL ÁMBITO NACIONAL.
- B. AMONESTAR Y CESAR FUNCIONARIOS, SUSPENDER Y DESPEDIR AL PERSONAL.
- C. FIJAR Y MODIFICAR EL HORARIO Y DEMÁS CONDICIONES DE TRABAJO.
- D. SUSCRIBIR PLANILLAS, BOLETAS DE PAGO Y LIQUIDACIONES DE BENEFICIOS SOCIALES.
- E. OTORGAR CERTIFICADOS DE TRABAJO, CONSTANCIA DE FORMACIÓN LABORAL Y PRÁCTICAS PREPROFESIONALES.
- F. SUSCRIBIR LAS COMUNICACIONES AL MINISTERIO DE TRABAJO Y AL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL.
- G. APROBAR EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.

3. FACULTADES CONTRACTUALES:

NEGOCIAR Y CELEBRAR CONTRATOS, PACTANDO OBJETOS, MONTOS, PLAZO, DURACIÓN FORZOSA O NO, SOBRE BIENES MUEBLES O INMUEBLES, FUNGIBLES O NO, FORMA DE PAGO, REPROGRAMACIÓN DE PAGOS, INTERESES Y DEMÁS CONDICIONES QUE SEAN NECESARIOS, SIN LIMITACIÓN ALGUNA; MODIFICAR, CONCLUIR, RESCINDIR Y RESOLVER CONTRATOS, PUDIENDO

Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N°

-SUNARP

Página Número 2

ONRE
CERTIFICADORA

000029

 Pág. Solicitadas : Todas IMPRESION : 22/02/2021 16:14:08 Página 2(Sub-página 2 de 5) de 6
 No existen Titulos Pendientes y/o Suspendidos

**INSCRIPCIÓN DE SOCIEDADES ANONIMAS
S.A.C.**

ANEXO

FIRMAR MINUTAS, ESCRITURAS PÚBLICAS Y DEMÁS DOCUMENTOS QUE SEAN NECESARIOS PARA SU FORMALIZACIÓN, SIN RESERVA ALGUNA, DE LOS SIGUIENTES CONTRATOS:

- A. TRABAJO A PLAZO DETERMINADO O INDETERMINADO.
- B. COMPRA - VENTA DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES.
- C. PERMUTA, SUMINISTROS, DONACIÓN.
- D. CELEBRAR CONTRATOS DE MUTUO.
- E. MUTUO PRÉSTAMO DE REFINANCIACIÓN Y AMPLIACIÓN DE CRÉDITOS, CON O SIN GARANTÍA ANTICRÉTICA, PRENDARIA, HIPOTECARIA O DE CUALQUIER OTRA ÍNDOLE.
- F. ARRENDAMIENTO DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES.
- G. ARRENDAMIENTO FINANCIERO, LEASING Y LEASE BACK, SOBRE BIENES MUEBLES E INMUEBLES.
- H. COMODATO.
- I. PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN GENERAL, LO QUE INCLUYE LA LOCACIÓN DE SERVICIOS, EL CONTRATO DE OBRA, EL MANDATO, EL DEPÓSITO Y EL SEQUESTRO.
- J. FIANZA SIMPLE Y FIANZA SOLIDARIA.
- K. CONTRATOS PREPARATORIOS Y SUB-CONTRATOS.
- L. OTORGAMIENTO DE GARANTÍAS EN GENERAL, COMO PRENDA MERCANTIL, INDUSTRIAL, CIVIL, GLOBAL Y FLOTANTE, CON ENTREGA FÍSICA O JURÍDICA, SOBRE MAQUINARIAS, EQUIPOS, VEHÍCULOS, INSUMOS, PRODUCTOS Y DEMÁS BIENES DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA E HIPOTECA INMOBILIARIA.
- M. SUSCRIBIR PAGARÉS.
- N. CELEBRAR CONTRATOS DE FRANQUICIA.
- O. CELEBRAR CONTRATOS DE FACTORING.
- P. CELEBRAR CONTRATOS DE JOINT VENTURE.
- Q. CELEBRAR CONTRATOS DE COMPRA - VENTA INTERNACIONAL.
- R. SEGUROS.
- S. COMISIÓN MERCANTIL, CONCESIÓN PRIVADA Y PÚBLICA, CONSTRUCCIÓN, PUBLICIDAD, TRANSPORTES, DISTRIBUCIÓN.
- T. CUALQUIER OTRO CONTRATO ATÍPICO O INNOMINADO QUE REQUIERA CELEBRAR LA COMPAÑÍA.

4. FACULTADES DE REPRESENTACIÓN:

- A. REPRESENTAR A LA COMPAÑÍA ANTE TODO TIPO DE INSTITUCIONES PÚBLICAS O PRIVADAS, AUTORIDADES Y FUNCIONARIOS JUDICIALES, CIVILES, MUNICIPALES, ADMINISTRATIVOS, CONSTITUCIONALES, TRIBUTARIOS, DE ADUANA, POLICIALES Y MILITARES, CON LAS FACULTADES DE PRESENTAR TODA CLASE DE RECURSOS Y RECLAMACIONES Y DESISTIRSE DE ELLOS.
- B. ASUMIR LA REPRESENTACIÓN DE LA SOCIEDAD EN CUALQUIER PROCEDIMIENTO JUDICIAL O EN CUALQUIER TIPO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO, O ANTE EL FUERO MILITAR CON LAS FACULTADES DEL MANDATARIO JUDICIAL ESTABLECIDAS EN EL ARTÍCULO 74º DEL CÓDIGO PROCESAL CIVIL, Y LAS ESPECIALES DEL ARTÍCULO 75º, INCLUYENDO LAS ATRIBUCIONES PARA REALIZAR TODOS LOS ACTOS DE DISPOSICIONES DE DERECHO SUSTANTIVO Y PARA DEMANDAR, RECONVENIR, CONTESTAR DEMANDAS Y RECONVENCIÓNES, DESISTIRSE DEL PROCESO Y DE LA PRETENSÓN ALLANARSE A LA PRETENSÓN, CONCILIAR, TRANSIGIR, SOMETER A ARBITRAJE LAS PRETENSIONES CONTROVERTIDAS EN EL PROCESO (ARTÍCULO 75º DEL CÓDIGO PROCESAL CIVIL), Y SUSTITUIR O DELEGAR LA REPRESENTACIÓN PROCESAL.
- C. ASUMIR LA REPRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA ESPECIALMENTE EN PROCEDIMIENTOS LABORALES ANTE EL MINISTERIO DE TRABAJO Y LOS JUZGADOS, SALAS ESPECIALIZADAS DE TRABAJO Y CORTE SUPREMA DE JUSTICIA, EN TODAS LAS DIVISIONES E INSTANCIAS, CON TODAS LAS FACULTADES NECESARIAS Y EN FORMA ESPECIAL LAS CONTENIDAS EN LA LEY PROCESAL DEL TRABAJO Nº 26636.
- D. REPRESENTAR A LA COMPAÑÍA ESPECIALMENTE EN PROCESOS PENALES CON LAS FACULTADES ESPECÍFICAS DE DENUNCIAR, CONSTITUIRSE EN PARTE CIVIL, PRESTAR

Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N°

SUNARP

Página Número 3

Krystel Padilla Alvarado
CERTIFICADORA

Pág. Solicitadas : Todas IMPRESION : 22/02/2021 16:14:08 Página 3(Sub-página 3 de 5) de 6
No existen Títulos Pendientes y/o Suspendidos



INSCRIPCION DE SOCIEDADES ANONIMAS S.A.C.

ANEXO A E

REDUCCION DEL CAPITAL SOCIAL, SE SUJETA A LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 201º AL 206º Y 215º AL 220º, RESPECTIVAMENTE, DE LA "LEY".

ARTICULO 9º.- ESTADOS FINANCIEROS Y APLICACION DE UTILIDADES.- SE RIGE POR LO DISPUESTO EN LOS ARTICULOS 40º, 221º, 222º, 223º, 224º, 225º, 227º, 228º, 229º, 230º, 231º, 232º, 233º y 242º DE LA "LEY".

ARTICULO 10º.- DISOLUCION, LIQUIDACION Y EXTINCION: EN CUANTO A LA DISOLUCION, LIQUIDACION Y EXTINCION DE LA SOCIEDAD, SE SUJETA A LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 407º, 409º, 410º, 412º, 413º A 422º DE LA LEY.

CUARTO.- QUEDA DESIGNADO COMO GERENTE GENERAL: IDENTIFICADO CON [] QUIEN SE LE ATRIBUYE LAS FACULTADES CONTENIDAS EN EL ARTICULO 7º DEL ESTATUTO, SIENDO SU PERIODO DE VIGENCIA INDEFINIDO, PUDIENDO ACTUAR A SOLA FIRMA.

Registrador Público (e)
Zona Registral N° II - Sede Chiclayo

CERTIFICACION
No hay Titulos...

CERTIFICADORA
Zona Registral N° II - Sede Chiclayo

Pág. Solicitadas : Todas IMPRESION : 22/02/2021 16:14:08 Página 5 (Sub-página 5 de 5) de 6
No existen Titulos Pendientes y/o Suspendidos

BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2022
ANTES DE LAS PARTICIPACIONES Y DEL IMPUESTO
(Expresado en Nuevos Soles)

ACTIVO:		PASIVO:	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo y Equivalente de Efectivo	2,400,407.54	Cuentas por Pagar Comerciales	1,258,000.93
Cuentas por Cobrar Comerciales	115,927.07	Otras Cuentas por Pagar	452.26
Otras Cuentas por Cobrar	258,004.54	Total Pasivo Corriente	1,258,453.19
Total Activo Corriente	2,774,339.15		
 		Pasivo No Corriente	
Activo No Corriente		Obligaciones Financieras	0.00
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (Neto de deprec.)	2,042,885.91	Total Pasivo No Corriente	0.00
Total Activo No Corriente	2,042,885.91		
		Total Pasivo	1,258,453.19
		PATRIMONIO NETO:	
		Capital Social	1,006,358.00
		Resultados Acumulados	2,488,426.44
		Resultados del Ejercicio	63,987.43
		Total Patrimonio Neto	3,558,771.87
TOTAL ACTIVO	4,817,225.06	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4,817,225.06

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2022
(Expresado en Nuevos soles)

Ingresos Operacionales

Ventas Mercaderías Piscícolas	46,203.50
Venta Productos Piscícolas Terminados	2,966,844.93
Alquiler de Local	20,339.04
Otros Ingresos Operacionales	0.00
Total de Ingresos Brutos	3,033,387.47
Costo de Ventas Mercaderías Piscícolas	-33,312.00
Costo de Ventas Productos Piscícolas Terminados	-2,831,894.35
Costo del Servicio	0.00
Otros Costos Operacionales	0.00
Total Costos Operacionales	-2,865,206.35
Utilidad Bruta	168,181.12
(-) Gastos de Ventas	0.00
(-) Gastos de Administración	-60,715.09
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos	0.00
Otros Ingresos	0.09
Otros Gastos	0.00
Utilidad Operativa	107,466.12
Ingresos Financieros	10,220.89
(-) Gastos Financieros	-41,002.41
Partic. en los Result. de Partes Relacionadas por el metodo de participación	0.00
Ganancia (Pérdida) por Instrumento Financieros	-12,697.17
Resultados Antes de Participacion y del Impuesto a la Renta	63,987.43
Participacion de los Trabajadores	0.00
Impuesto a la Renta	-19,249.00
Utilidad (Pérdida) Neta de Actividades Continuas	44,738.43
Ingreso (Gasto) de Operaciones Discontinuas	0.00
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	44,738.43