

**PLAN DE TESIS:**

**“EL MODELO DE LA CONTABILIDAD PROSPECTIVA Y SU  
INCIDENCIA EN LA GESTION Y CONTROL”**

**AUTOR:**

**DR. CPCC. DOMINGO HERNANDEZ CELIS**

**EQUIPO DE INVESTIGACION:**

**ANA APOLONIA VALLEJOS SOTO**

**JULIA PAOLA HERNANDEZ –CELIS VALLEJOS**

**LOURDES KHARINA HERNANDEZ VALLEJOS**

**ANDREA DEL ROCIO HERNANDEZ VALLEJOS**

## **I.- TÍTULO**

“EL MODELO DE LA CONTABILIDAD PROSPECTIVA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION Y CONTROL”

## **II.- NOMBRE DEL GRADUANDO**

xxx

## **III.- LUGAR DONDE SE VA A DESARROLLAR LA TESIS**

La presente tesis de realizara en la Ciudad de Lima, de donde se tendra que recopilar informacion especializadas de la empresa Camones SA otras Instituciones del rubro industrial.

## **IV.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **4.1.- ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS**

Se ha determinado la existencia de los siguientes antecedentes bibliográficos:

**Constitución Política del Perú, aprobada en 1993**, donde estable la actividad empresarial y de libre desempeño garantizando los derechos de los inversionistas en las actividades empresariales.

Código Tributario, Donde se establece el marco tributario, dividido mediante regímenes tributario a fin de garantizar el cumplimiento de los ingresos de los bienes pecuniarios a la caja fiscal, con la finalidad de poder abastecer la demanda de los gastos que genera el Estado.

**La nueva Ley General de Sociedades dada por Ley N° 26887**, promulgada el 05/12/97, publicada en el Diario el “El Peruano” el día 09/12/97, consta de 448 artículos, dividido en

cinco libros, seis secciones, 29 títulos, tres capítulos, ocho disposiciones finales y once disposiciones transitorias.

Las sociedades son personas jurídicas compuestas por un mínimo de dos socios, los que tienen intereses muchas veces contrapuestos. La Ley General de Sociedades trata de las reglas aplicables a todas las sociedades; en lo que respecta a las sociedades anónimas trata sobre su constitución, acciones, órgano de la sociedad, modificación del estatuto, variación del capital, estados financieros, aplicación de utilidades y formas especiales de la sociedad anónima. Asimismo, se refiere a las otras formas societarias; Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita, Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada y las Sociedad Civiles.

La Ley General de Sociedades norma sobre la emisión de obligaciones, reorganización de sociedades, transformación, fusión, las sucursales, disolución, liquidación y extinción de sociedades, las sociedades irregulares y registro; asimismo trata sobre los contratos asociativos.

**Juan Carlos Viegas y Jorge Orlando Pérez Argentina 2008**, en su obra denominada Un enfoque sobre el riesgo en los estados contables prospectivos, concluyen en que La contabilidad prospectiva consiste en esencia la visualización al futuro cuando este no puede ser visto simplemente como una prolongación del pasado. Esta visualización requiere tener en cuenta un programa de todos los futuros posibles, cuando uno de los cuales esta representado por un escenario determinado. La prospectivo esta dirigida a la acción y a la definición de prioridades, con un enfoque constructivo, preventivo y de anticipación a los problemas. Adopta una visión global y sistémica, dado que entiende los fenómenos sociales en su complejidad e Interdependencia y toma en cuenta los factores cualitativos, como el análisis sobre el comportamiento de los sectores.

**Shidley**, Articulo escrito el 16/9/2004, relacionada a prospectiva menciona que en la administración moderna de las sociedades y de las corporaciones exitosas, eso se llama prospectiva y es la base de la grandeza de las naciones. Tanto los Estados Unidos, como los países europeos y asiáticos están aplicando este nuevo concepto, que es también fruto del proceso de globalización. Las naciones, empresas o instituciones son grandes porque saben utilizar la herramienta de la prospectiva. En tal sentido tenemos el reto de construir una

cultura orientada a aceptar los cambios, pero al mismo tiempo, generar aquellos, conociendo previamente los posibles escenarios que ocurrirán en el futuro.

**Juan Carlos Viegas**, en su obra *la administración y la contabilidad información contable proyectada o prospectiva*, Universidad de Buenos Aires 2009, Concluye que los estados contables prospectivos contribuyen a reducir los riesgos que asumen al tomar decisiones los terceros ajenos a la entidad emisora.

En el marco de una actividad económica globalizada la información contable proyectada o prospectiva permite prever cierto grado de incertidumbre sobre el futuro de los entes económicos y trata de ampliar herramientas para dentro de lo posible acotarlo.

Un artículo publicado en <http://www.prospecti.es/prospect/concepto.htm>, define que la prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.

#### **4.2.- DESCRIPCION DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Resulta conocido que desde la década de los noventa del siglo XX estamos asistiendo a cambios trascendentales en la economía mundial, caracterizados por un acusado proceso de internacionalización de la actividad económica, lo que nos conlleva a realizar operaciones de grupos económicos nacionales e internacionales, dando como consecuencia que la expresión lingüística de un lenguaje global empresarial.

En este nuevo escenario, las grandes corporaciones, conocidas como las global players, acceden a captar sus recursos financieros a los mercados de capitales internacionales, lo que conduce al necesario intercambio de información entre estas entidades de gran dimensión y los usuarios de la información financiera, que como resulta evidente, se encuentran en muchas ocasiones ubicados en países distintos, que cuentan con diferentes principios y normas de Contabilidad

Esta diversidad contable internacional entorpece el proceso de comunicación entre los emisores y los receptores de los estados financieros, lo que nos aleja del fin último de la Contabilidad, que de acuerdo con el paradigma predominante en esta ciencia a partir de la década de los sesenta del siglo XXI no es otro que el de suministrar información útil a los usuarios para fundamentar adecuadamente la toma de decisiones económicas dentro de las empresas o grupos económicos.

De acuerdo al Sistema contable implementado en nuestro país, aun resulta insuficiente en la capacidad de poder controlar a las empresas que se encuentran realizando actividades económicas en el mercado de nuestro país, por lo que se hace necesario la realización de un estudio pormenorizado del sistema que viene funcionando y lo que no existe para realizar un planteamiento de un sistema armonizado que permita realizar controles que podrían mejorar y ayudar el desempeño de las empresas industriales de una manera eficiente.

Por ende, el Estado debe dotar del Marco Legal para definir, con justicia, el movimiento libre de un mercado, de esta manera las leyes sirvan de apoyo para cumplir los objetivos institucionales y de los intereses heterogeneos de los terceros que esperan cuando realizan inversiones así como la sociedad civil en su conjunto, para lo cual se requiere que los nuevos planteamientos realizados trasciendan a nivel político como es el caso que planteamos que es la Contabilidad prospectiva en el sector industrial.

En nuestro país poco a nada se practica la contabilidad prospectiva o predictiva la cual debe incidir en la toma de decisiones de los empresarios, por lo que creemos que el modelo de la contabilidad prospectiva si tiene efectos en la gestión y el control de los empresarios, para lo cual necesitamos que esta sea demostrada y aplicada con criterio científico a fin de que sea aceptada por los entes normativos de la contabilidad así como de los gobiernos corporativos y los terceros que utilizan la información para realizar inversiones.

## **V.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **5.1.- PROBLEMA PRINCIPAL:**

¿Cómo Incide la Contabilidad Prospectiva en la Gestión y Control de la Empresa Camones S.A.?

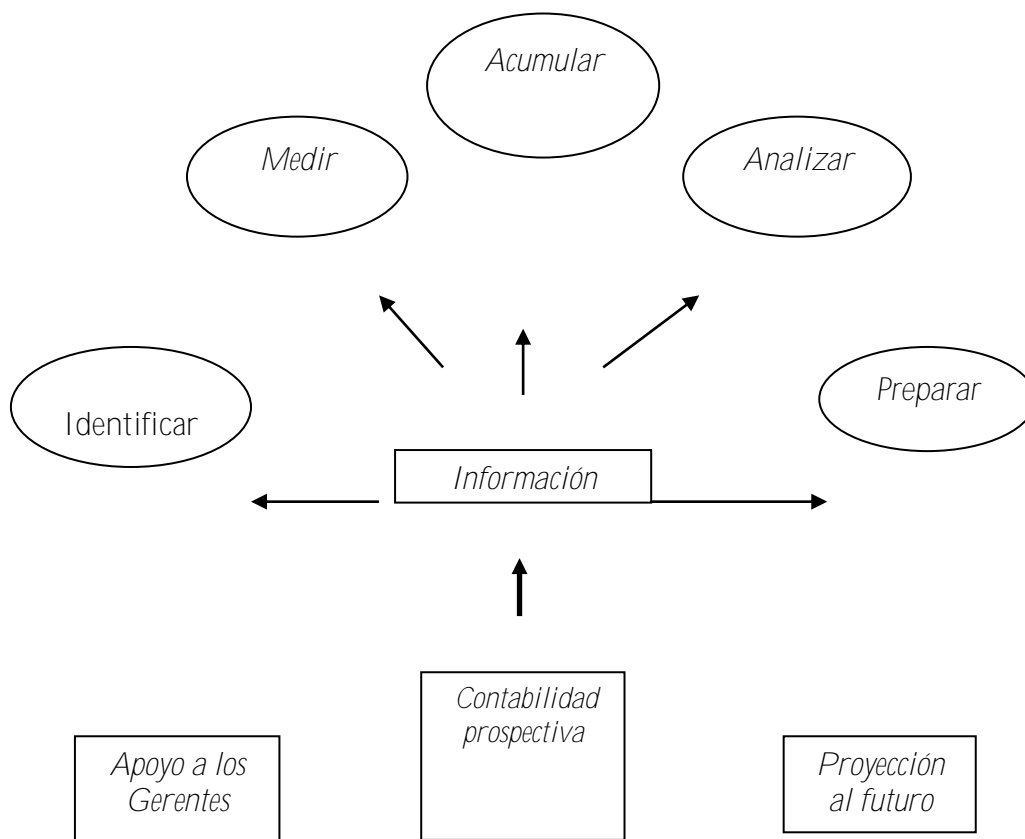
## 5.2.- PROBLEMAS SECUNDARIOS:

- 1.- ¿Cómo incide la contabilidad prospectiva del sistema de gestión de la empresa Camones SA?
- 2.- ¿Cuáles son los efectos de la contabilidad prospectiva frente a la toma de decisiones de la empresa Camones SA.?
- 3.- ¿Cuál es la incidencia de la contabilidad prospectiva frente a los controles de la empresa Camones SA.?

## VI.- MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### 6.1.- Influencia de la Contabilidad Gerencial (CG)

en el comportamiento humano y en la cultura organizativa. La CG es un instrumento que se puede utilizar para distintos fines: motivar hacia unos determinados objetivos, guiar la asignación de recursos, evaluar los resultados obtenidos por cada centro de responsabilidad, premiar la actuación individual, facilitar el proceso de aprendizaje, etc. Como consecuencia de ello, según cuáles sean las características de la CG, ésta puede influir y modificar en mayor o menor medida la actuación personal y la cultura organizativa orientándolas hacia los objetivos de la dirección.



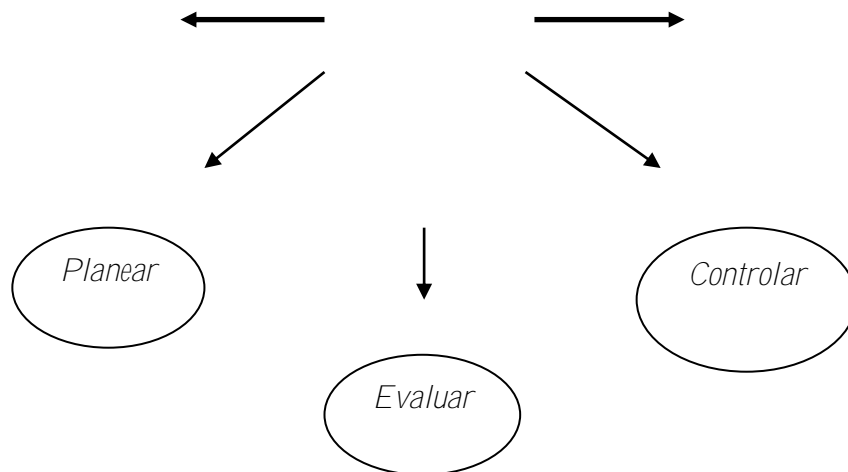


Figura 1.3: Rol de la Contabilidad Gerencial y Prospectiva.

Definición de contabilidad gerencial.- Es el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar la información que ayuda a los administradores a cumplir con los objetivos de la organización.

Globalización.- Cuando las organizaciones reconocen que los negocios se deben enfocar al mundo y no sólo a lo local.

Planeación estratégica.- Proceso de fijar las metas a largo plazo de una compañía.

Finanzas.- Arte y ciencia de la administración del dinero. Es un equilibrio de los factores: liquidez, riesgo y rentabilidad.

Estrategia competitiva.- Consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos u que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Contabilidad Prospectiva.- Es la preparación de información con antelación a los hechos ocurridos, esta información será de hechos futuros que pudiesen ocurrir en una organización y/o grupos económicos de los mercados globalizados.

**OBJETIVOS DE LA IN CONTABILIDAD PROSPECTIVA**

Estar al servicio de aquellos usuarios que tienen autoridad limitada o que no cuentan con la capacidad o con los recursos necesarios para obtener información.



Proveer información útil a los inversores y acreedores para la predicción, comparación y evaluación de los flujos netos potenciales de tesorería en términos de importe periodicidad y riesgo.



Suministrar información útil para prever, comparar y evaluar el poder de la empresa para obtener beneficios.



*Facilitar información útil para apreciar la capacidad y responsabilidad de la gerencia en el uso eficaz de los recursos en orden a la consecución de los objetivos básicos de la empresa.*



Proveer información tanto de los hechos como en relación con su interpretación de las transacciones y otros acontecimientos acaecidos en la empresa necesaria para predecir,





Suministrar un estado de la situación financiera útil para predecir, comparar y evaluar la capacidad de obtener beneficios de la empresa proporcionando información relativa a las



*Facilitar un estado de resultados útil para prever, comparar y evaluar la capacidad de la empresa de obtener beneficios incluyendo el resultado de los ciclos completos de valor y el de las etapas encaminadas a concluir ciclos todavía incompletos.*



*Presentar un estado de operaciones financieras útil para predecir, comparar y evaluar la rentabilidad potencial de la empresa, centrado especialmente en los aspectos reales de las transacciones que hayan tenido o puedan tener consecuencias significativas en relación con la tesorería.*



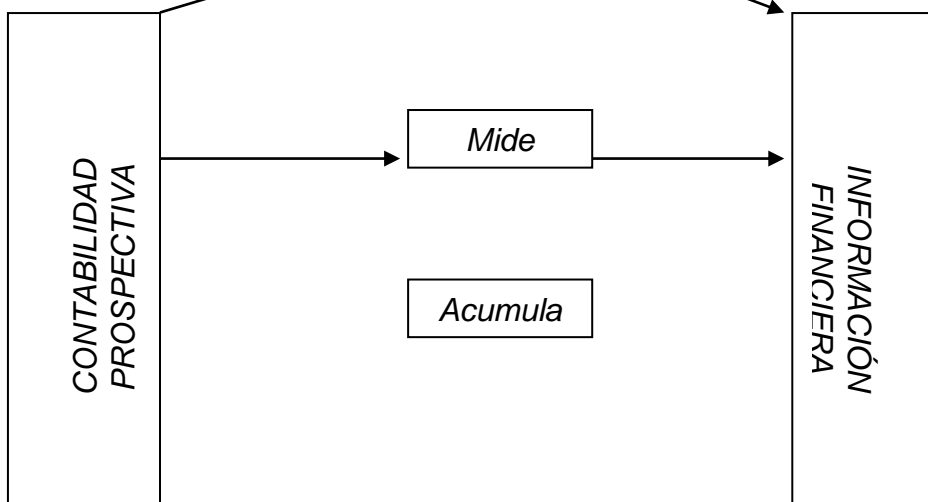
*Suministrar información útil para realizar predicciones incluyendo las propias de la empresa si ello facilita las realizadas por el usuario.*

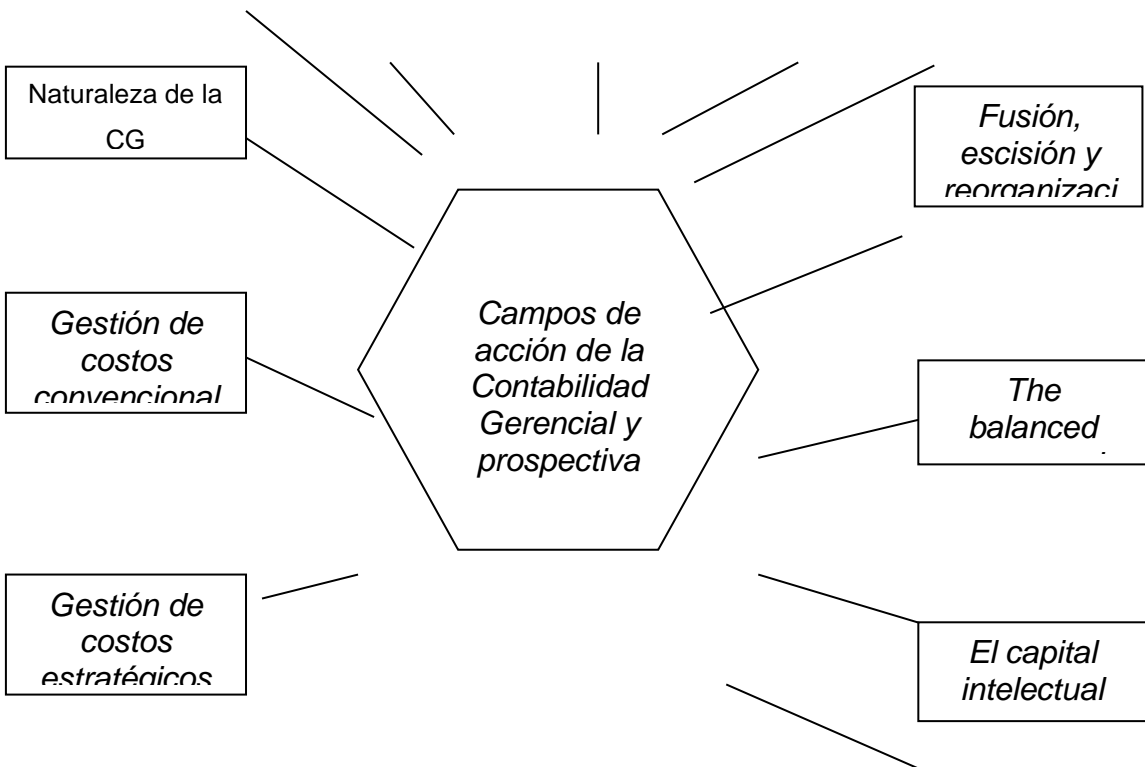
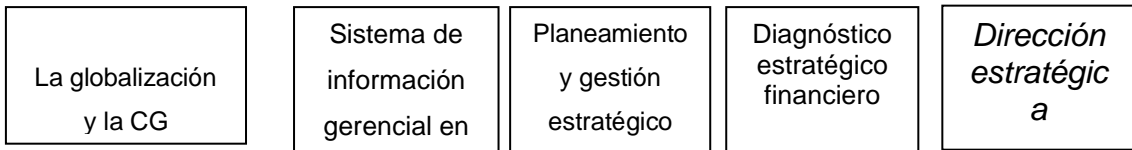
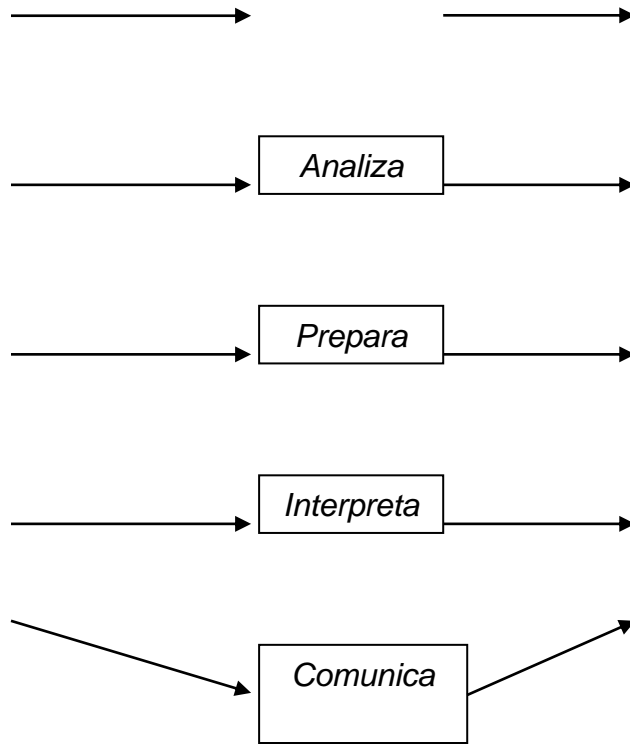


*En las organizaciones no lucrativas suministrar información útil para evaluar su capacidad de emplear adecuadamente sus recursos en el cumplimiento de sus fines organizativos.*



*Suministrar información acerca de las actividades de la empresa que afecten a la comunidad que puedan ser determinadas, descritas o medidas y que sean de importancia para evaluar el papel de la entidad en su entorno social.*





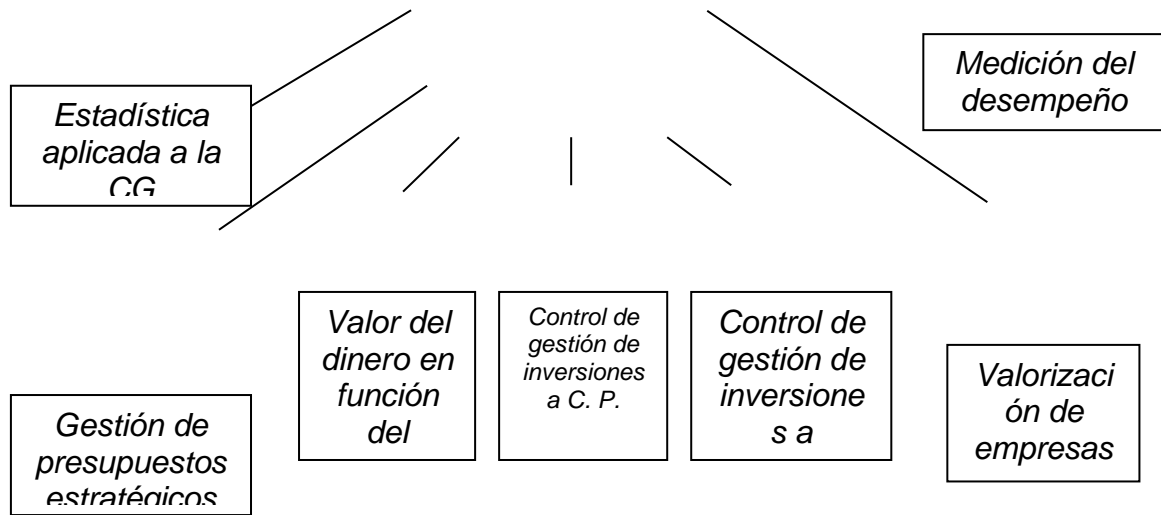


Figura 1.4: Campo de acción de la Contabilidad Gerencial y Prospectiva

CONTABILIDAD FINANCIERA vs CONTABILIDAD GERENCIAL Y PROSPECTIVA	
<p>Contabilidad financiera</p> <p>Suministra datos para usuarios externos</p> <p>Se requiere por ley</p> <p>Está sujeta a los P.C.G.A.</p> <p>Debe generar datos razonables y a tiempo</p> <p>Hace énfasis en el pasado.</p> <p>Mira el negocio como un todo.</p> <p>Primariamente se apoya a sí misma.</p> <p>Es un fin en sí misma.</p>	<p>Contabilidad gerencial</p> <p>Suministra datos para usuarios internos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. No es obligatoria por ley</li> <li>3. No está sujeta a los P.C.G.A.</li> <li>4. Enfatiza la relevancia y flexibilidad de los datos.</li> <li>5. Hace más énfasis en el futuro.</li> <li>6. Puede enfocar partes o todo el negocio.</li> <li>7. Depende fundamentalmente de otras disciplinas tales como finanzas, economía, e investigación de operaciones.</li> <li>8. Es un medio para lograr un fin.</li> </ol>

## 6.2.- GLOBALIZACIÓN

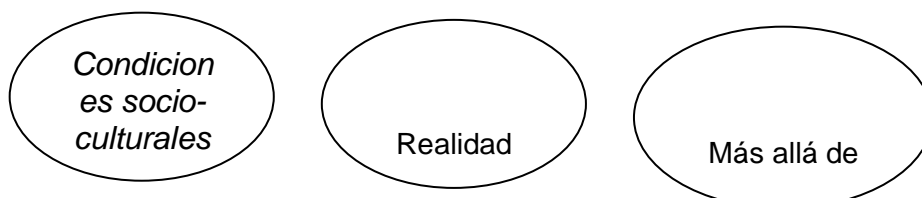
### INTRODUCCIÓN

Desde que el hombre es consciente de la vida tiene en su mente la idea de una existencia universal, que no somos los seres humanos, los únicos que vivimos en este vasto y maravilloso universo, el lugar en que vivimos, llamado TIERRA, nombre originario de los Sumerios, Arameos y Hebreos, es solo un punto de alfiler, al compararlo, de manera especial en una noche sin nubes, donde ponemos nuestra mirada hacia él y podemos decirnos realmente quiénes somos y qué rol nos corresponde desempeñar en esta parte tan bonita llamada TIERRA.

Por otro lado, También, podemos decir, tenemos mucho que hacer y superar nuestra manera de comportamiento con quienes nos toca relacionarnos para que no sientan temor cuando estamos a su lado o escuchan de nosotros, porque, desde que existe un orden económico inclusive de todo el planeta, los vínculos con el contexto mundial han gravitado siempre sobre el desarrollo de los países. La formación de capital, el cambio técnico, la asignación de recursos, el empleo, la distribución del ingreso y los equilibrios macroeconómicos son, en efecto, fuertemente influidos por las relaciones con el sistema internacional. El lado humano en las organizaciones se esta dejando a un lado.

Definición de Globalización. Globalización, concepto que pretende describir la realidad inmediata como una sociedad planetaria, más allá de fronteras, barreras arancelarias, diferencias étnicas, credos religiosos, ideologías políticas y condiciones socio-económicas o culturales. Surge como consecuencia de la internacionalización cada vez más acentuada de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos político-culturales.

En sus inicios, el concepto de globalización se ha venido utilizando para describir los cambios en las economías nacionales, cada vez más integradas en sistemas sociales abiertos e interdependientes, sujetos a los efectos de la libertad de los mercados, las fluctuaciones monetarias y los movimientos especulativos de capital. Los ámbitos de la realidad en los que mejor se refleja la globalización son la economía, la innovación tecnológica y el ocio.



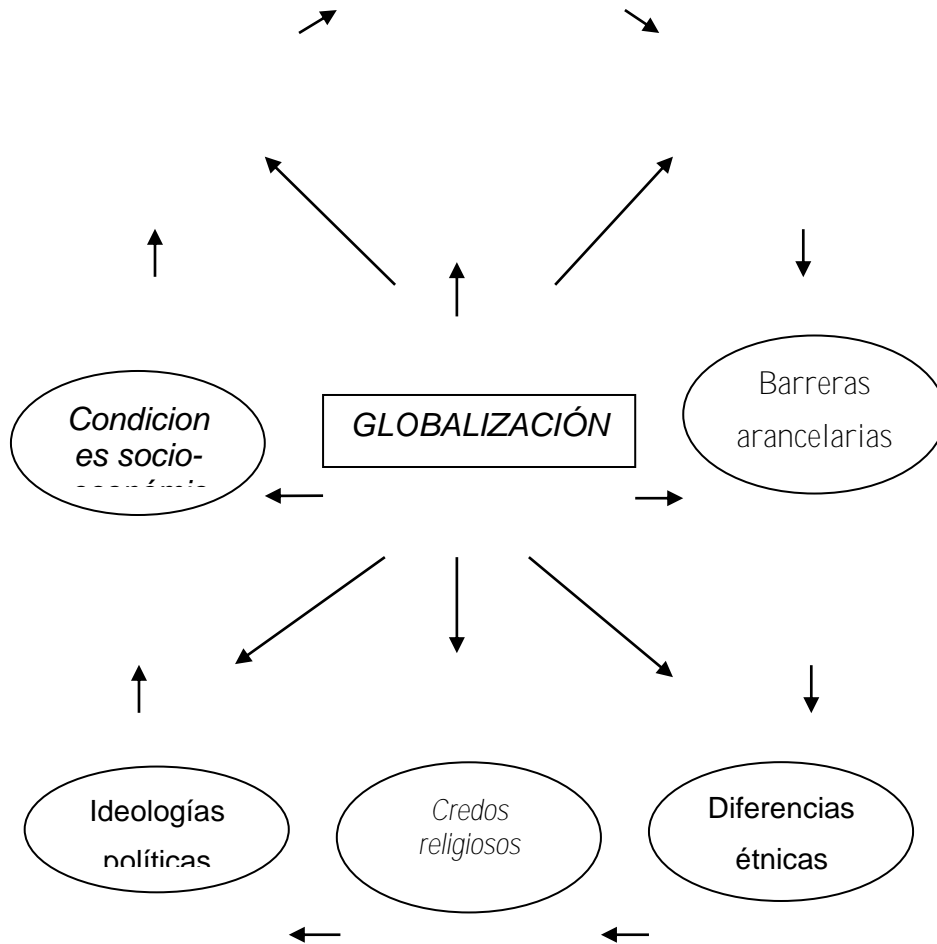


Figura 1.5: Relación hombre-economía-sociedad

La caída del Muro de Berlín y la desaparición del bloque comunista ha impuesto una acusada mundialización de nuevas ideologías, planteamientos políticos de "tercera vía", apuestas por la superación de los antagonismos tradicionales, como "izquierda-derecha", e incluso un claro deseo de internacionalización de la justicia.

En todos los países crece un movimiento en favor de la creación de un tribunal internacional, validado para juzgar los delitos contra los derechos humanos, como el genocidio, el terrorismo y la persecución política, religiosa, étnica o social.

Vulnerabilidad de Perú: caída de producción, recesión, variaciones en las reservas, déficit en la balanza comercial y en la cta. etc. Tienen como base esta nueva realidad: "un mundo cada vez más integrado e interdependiente."

### **6.3.- LA EMPRESA**

#### **INTRODUCCIÓN**

En el lenguaje común tradicionalmente a la Empresa se le conoce con los nombres de compañía, negocio, institución, etc. Cuando hablamos de empresa, qué queremos decir. Muchas veces nos referimos a la actividad de comprar y vender, producir productos y/o servicios y vender, lucrar, obtener ganancias o utilidades. No siempre se emplea con la misma significación, no es un término unívoco. En el entorno financiero cuando hablamos de empresa, hablamos de hacer negocio o lucrar. Una empresa puede estar formada por una persona o un conjunto de ellas, esto es desde el punto de vista de la actividad de las empresas. En los puntos siguientes se define conceptualmente y se clasifica la empresa.

#### **DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE EMPRESA**

La empresa es la unidad económico–social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa se desenvuelve. Una persona conceptual que asume por propia iniciativa, debido a su deseo de obtener ganancias personales, la responsabilidad de reunir los distintos factores de producción o distribución, o ambos, necesarios para el establecimiento y operación de una empresa comercial, que aceptando el riesgo de su éxito o de su fracaso, planea la producción y la distribución de los bienes y servicios y dirige las operaciones mercantiles de una entidad. La empresa tiene como objeto la producción y distribución de bienes y servicios. Se debe tener en cuenta que la finalidad propia de la empresa es atender la satisfacción de las necesidades económicas de las personas. La empresa cumple con esta finalidad mediante la producción y distribución de bienes y servicios.

La empresa, entidad jurídica que realiza actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas. La empresa sigue existiendo aunque las acciones cambien de propietario o éstos fallezcan. Una empresa o compañía posee una serie de activos; cuando se crea una empresa hay que redactar una serie de documentos públicos en los que se definirá el objetivo de la misma, cuál es su razón social,

su domicilio fiscal, quiénes son los socios fundadores, cuál es el volumen de capital social inicial, en cuántas acciones o participaciones se divide el capital social y cuáles son los estatutos de la sociedad, entre otros. La actividad y la estructura legal de las empresas se regula mediante el derecho comercial tributario. Con estas leyes se establecen los requisitos contables, las obligaciones de los gestores o administradores y los derechos de los accionistas.

Por lo general, los accionistas de la empresa tienen una responsabilidad limitada: sólo responden por las deudas de la empresa con la cuantía de su aportación, medida por el valor de las acciones. Existen distintos tipos de compañías que, en función del grado de responsabilidad de los socios o accionistas, reciben distintos nombres. En primer lugar hay que distinguir entre públicas y privadas; las públicas pertenecen al sector público (administración central o local), mientras que las privadas pertenecen a individuos particulares y pueden vender sus acciones en bolsa de valores. Las compañías o empresas públicas a veces venden parte de sus acciones a individuos particulares, pero se consideran públicas siempre que el porcentaje mayor de las acciones esté en manos del sector público.

## **CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

La clasificación de la empresa se da de acuerdo a la función que realiza, a la actividad humana, al sector social a que pertenece, pudiendo ser:

Empresa industrial

Industrias primarias que abastecen a otras industrias nacionales.

Energía eléctrica.

Petróleo.

Gas.

Carbón.

Extracción de minerales metálicos.

Extracción de minerales para productos químicos.

Extracción de madera.

Ganadería.

Pesca.

Industrias de producción intermedia que crean demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a otras muchas industrias.

Productos de petróleo.

Productos de carbón.

Hierro y acero.

Productos químicos.

Papel y productos de papel.

Materiales de construcción.

Textiles

Servicios necesarios para el desarrollo industrial.

Transportes.

Comunicaciones.

Depósitos y almacenes.

Obras públicas.

Bancos y otras instituciones financieras.

Otros servicios.

Industrias de bienes terminados que crean demanda para numerosas industrias nacionales.

Productos alimenticios.

Bebidas.

Tabaco.

Calzado, prendas de vestir.

Muebles y accesorios.

Madera y corcho.

Productos de caucho.

Productos minerales no metálicos.

Equipo de transporte.

Industrias manufactureras diversas.

Empresas de bienes o servicios de consumo final

Productos: productos alimenticios, bebidas, tabaco, prendas de vestir y calzado, vivienda, muebles y accesorios, aparatos y accesorios eléctricos, combustibles y energía y otros productos de consumo.

Servicios: comunicación, transportes, depósitos y almacenes, bancos y otras instituciones financieras, comercio, gobierno y otros servicios.

Empresa de bienes o servicios de consumo industrial

Energía: eléctrica, petróleo y gas, carbón, etc.

Materias primas orgánicas: agricultura, ganadería, pesca, silvicultura, etc.

Materias primas inorgánicas: hierro y acero, minerales metálicos, minerales no metálicos.



Materiales en proceso de transformación y materiales terminados: hierro y acero, productos químicos, papel y productos de papel, materiales de construcción, textiles, productos metálicos, maquinaria y sus repuestos, aparatos y accesorios eléctricos, equipo de transporte, otros materiales.

Servicios: comunicaciones y transportes, depósitos y almacenes, bancos y otras instituciones financieras, comercio, gobierno, otros servicios.

Clasificación de la empresa por la función que realiza

Empresa industrial o de transformación. Es la empresa que se dedica a la transformación de materiales en productos terminados, listos para ser llegados a los consumidores o usuarios. La figura 2.1, muestra el proceso de la función de la empresa industrial.

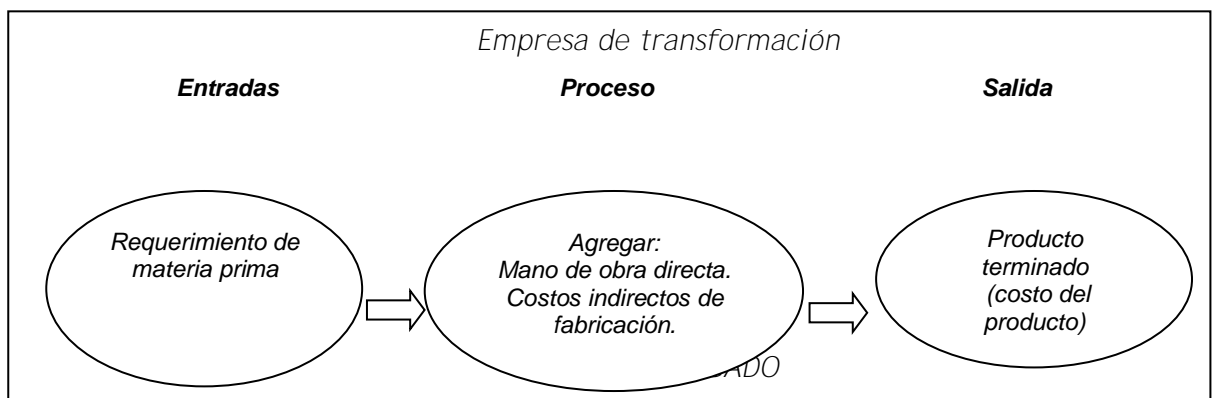


Figura 1.6: proceso funcional de la empresa industrial

Empresa comercial. Su función y proceso gira en torno a la consecución de la mercadería con los proveedores a los mejores precios para ponerla a disposición del cliente a un precio adecuado y de esta manera darle un valor agregado al producto que se está comercializando. La figura 2.2, muestra el proceso de la función de la empresa comercial.

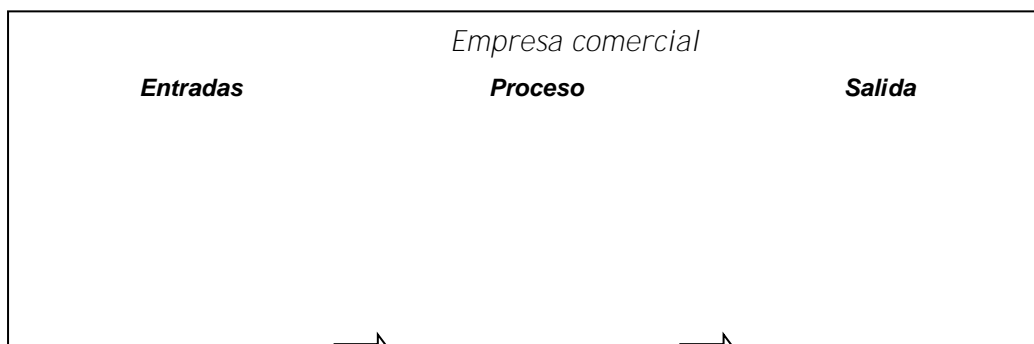




Figura 1.7: proceso funcional de la empresa comercial

Empresa de servicios. En el caso de una empresa de servicios, también se generan actividades para terminar un producto. Pero, a diferencia de la empresa de transformación y empresa comercial, el producto no es tangible y, en la mayoría de los casos, el volumen de venta no es tan grande como en los otros giros de negocios. En este caso, el insumo principal no es una materia prima, sino la venta de información o la realización de alguna actividad física o administrativa a favor del cliente. En algunos casos, el producto final de un servicio se encuentra resumido en un informe impreso en papel u otro medio, siendo el costo del papel o medio de impresión muy pequeño en relación con el valor agregado que el servicio proporciona. La figura 2.3, muestra el proceso de la función de la empresa de servicios.

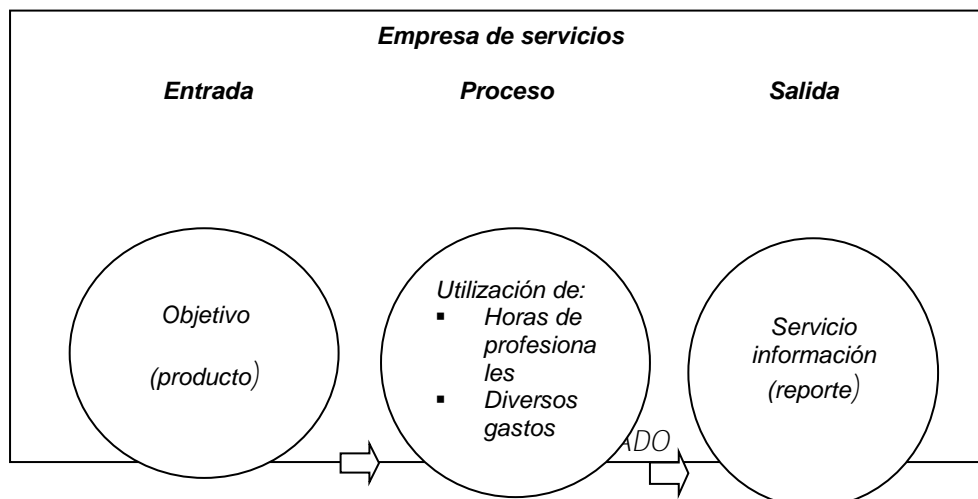


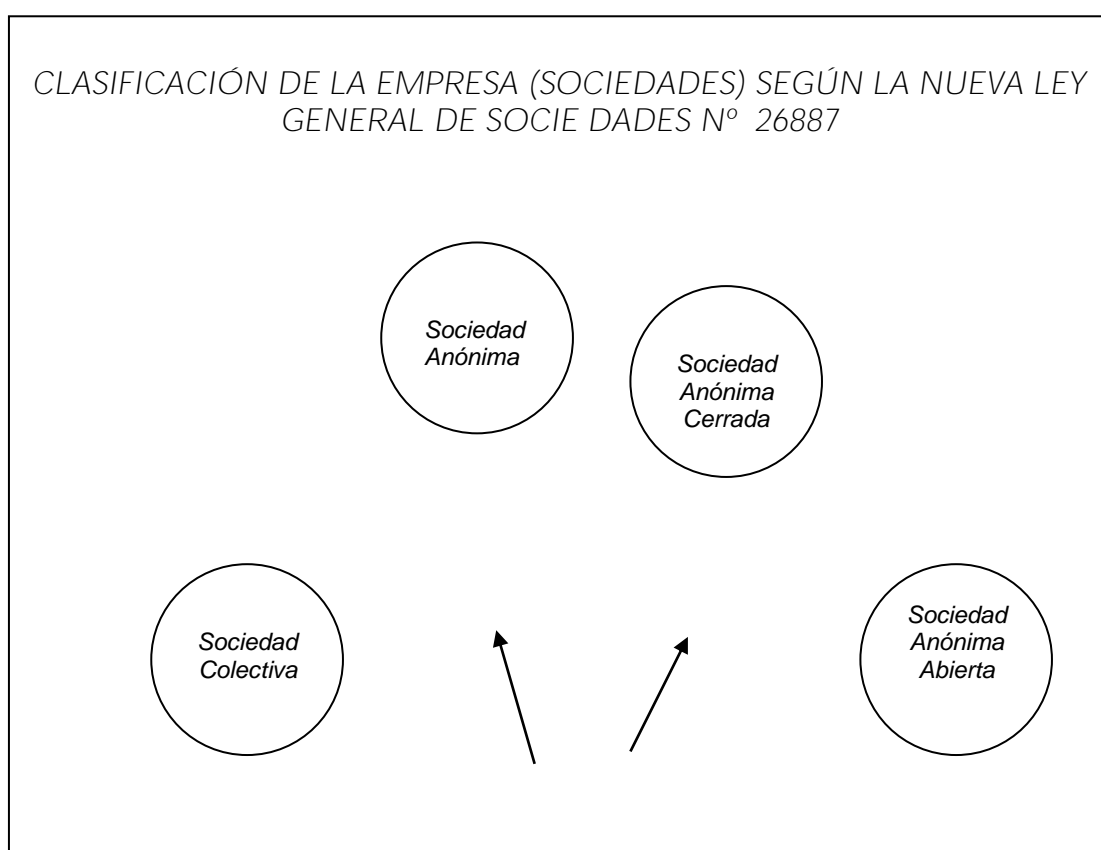
Figura 1.8: proceso funcional de la empresa de servicios

### Clasificación de la empresa según la Ley N° 26887

De acuerdo a la Ley General de Sociedades N° 26887, las empresas (sociedades) se clasifican en:

**Sociedad Anónima.** La sociedad anónima puede adoptar cualquier denominación, pero debe figurar necesariamente la indicación “sociedad anónima” o las siglas “S.A.”. Cuando se trate de sociedades cuyas actividades sólo pueden desarrollarse, de acuerdo con la ley, por sociedades anónimas, el uso de la indicación o de las siglas es facultativo.

**Sociedad anónima cerrada.** La sociedad anónima puede sujetarse al régimen de la sociedad anónima cerrada cuando tiene no más de veinte accionistas y no tiene acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores. No se puede solicitar la inscripción en dicho registro de las acciones de una sociedad anónima cerrada. La denominación debe incluir la indicación “Sociedad Anónima Cerrada”, o las siglas S.A.C.



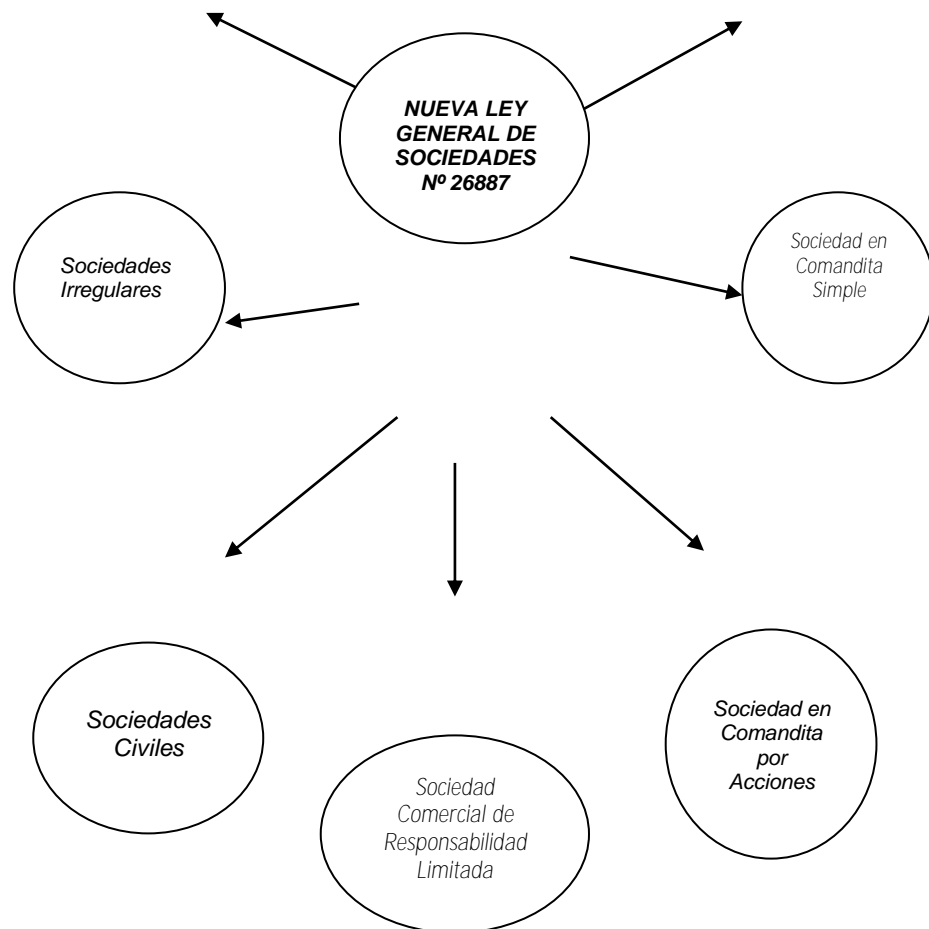


Figura 1.9: clases de sociedades (empresas) según la Ley N° 26887

Sociedad anónima abierta. La sociedad anónima es abierta cuando se cumpla uno o más de las siguientes condiciones:

Ha hecho oferta pública primaria de acciones u obligaciones convertibles en acciones;

Tiene más de setecientos cincuenta accionistas;

Más del treinta y cinco por ciento (35%) de su capital pertenece a ciento setenta y cinco o más accionistas, sin considerar dentro de este número aquellos accionistas cuya tenencia accionaria individual no alcance al dos por mil del capital o exceda del cinco por ciento (5%) del capital.

Se constituya como tal; o

Todos los accionistas con derecho a voto aprueban por unanimidad la adaptación a dicho régimen.

La denominación debe incluir la indicación “Sociedad Anónima Abierta” o las siglas “S.A.A.”.

Sociedad colectiva. En la sociedad colectiva los socios responden en forma solidaria e ilimitada por las obligaciones sociales. Todo pacto en contrario no produce efecto contra terceros. La sociedad colectiva realiza sus actividades bajo una razón social que se integra con el nombre de todos los socios o de alguno de ellos, agregándose la expresión “Sociedad Colectiva” o las siglas “S.C.”.

Sociedad en comandita simple. A la sociedad en comandita simple se aplican las disposiciones relativas a la sociedad colectiva, siempre que sean compatibles con lo indicado en la presente sección. Esta forma societaria debe observar, particularmente, las siguientes reglas:

El pacto social debe señalar el monto del capital y la forma en que se encuentra dividido. Las participaciones en el capital no pueden estar representadas por acciones ni por cualquier otro título negociable;

Los aportes de los socios comanditarios sólo pueden consistir en bienes, en especie o en dinero;

Salvo pacto en contrario, los socios comanditarios no participan en la administración; y

Para la cesión de la participación del socio colectivo se requiere acuerdo unánime de los socios colectivos y mayoría absoluta de los comanditarios computada por capitales. Para la cesión del comanditario es necesario el acuerdo de la mayoría absoluta computada por persona de los socios colectivos y de la mayoría absoluta de los comanditarios computada por capitales.

Sociedad en comandita por acciones. A la sociedad en comandita por acciones se aplican las disposiciones relativas a la sociedad anónima, siempre que sean compatibles con lo indicado en la presente sección. Esta forma societaria debe observar, particularmente, las siguientes reglas:

El íntegro de su capital está dividido en acciones, pertenezcan éstas a los socios colectivos o a los comanditarios;

Los socios colectivos ejercen la administración social y están sujetos a las obligaciones y responsabilidades de los directores de las sociedades anónimas. Los administradores pueden ser removidos siempre que la decisión se adopte con el quórum y la mayoría establecidos para los asuntos a que se refiere los artículos 126° y 127° de la presente ley, igual mayoría se requiere para nombrar nuevos administradores;

Los socios comanditarios que asumen la administración adquieren la calidad de socios colectivos desde la aceptación del nombramiento. El socio colectivo que cese en el cargo de administrador, no responde por las obligaciones contraídas por la sociedad con posterioridad a la inscripción en el Registro de la cesación en el cargo;

La responsabilidad de los socios colectivos frente a terceros se regula por las reglas de los artículos 265° y 273°; y

Las acciones pertenecientes a los socios colectivos no podrán cederse sin el consentimiento de la totalidad de los socios colectivos y el de la mayoría absoluta, computada por capitales, de los comanditarios; las acciones de éstos son de libre transmisibilidad, salvo las limitaciones que en cuanto a su transferencia establezca el pacto social.

Sociedad comercial de responsabilidad limitada. En la sociedad comercial de responsabilidad limitada el capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden ser incorporadas en títulos valores, ni denominarse acciones. Los socios no pueden exceder de veinte y no responden personalmente por las obligaciones sociales. La sociedad comercial de responsabilidad limitada tiene una denominación, pudiendo utilizar además un nombre abreviado, al que en todo caso debe añadir la indicación “Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada” o su abreviatura “S.R.L.”

Sociedades civiles. La sociedad civil se constituye para un fin común de carácter económico que se realiza mediante el ejercicio personal de una profesión, oficio, pericia, práctica u otro tipo de actividades personales por alguno, algunos o todos los socios. La sociedad civil puede ser ordinaria o de responsabilidad limitada. En la primera los socios responden personalmente y en forma subsidiaria, con beneficio de excusión, por las obligaciones sociales y lo hacen salvo pacto distinto, en proporción a sus aportes. En la segunda, cuyos socios no pueden exceder de treinta, no responden personalmente por las deudas sociales. La figura 2.4, muestra las clases de sociedades que existen actualmente en el Perú.

#### **6.4.- DERECHOS Y OBLIGACIONES EN LA CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD.**

Todo socio tiene derecho de demandar el otorgamiento de la Escritura Pública correspondiente si ésta no se hubiera dado.

Cualquier socio puede demandar que se inscriba en el Registro Mercantil, el contrato de Sociedad y demás actos que hubiere a lugar.

Cada socio está obligado a la Sociedad por lo que haya prometido aportar.

Por el aporte el socio transfiere a la Sociedad su derecho sobre los bienes aportados.

El aportante está obligado al saneamiento y responder por los vicios de la cosa aportada.

#### **6.5.- VARIACION DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES.**

Los derechos pueden variar cuando se da término a su participación.

La obligación puede variar cuando se produce un incremento del capital o una disminución del mismo.

La empresa es esencialmente un acto de inversión y en este caso particular, el derecho del inversionista o propietario se llama patrimonio, y los objetos en que se concreta la inversión reciben el nombre genérico de activo. Evidentemente el derecho que tiene el inversionista equivale a su activo: nadie está obligado a entregarle valores que no formen parte de dicho activo, ni él ha de ceder a terceros lo que constituye el objeto de su derecho. Se puede resumir esto formulando las siguientes igualdades:

#### **LA GERENCIA Y LA ORGANIZACIÓN**

**GERENTE.-** Es el ejecutivo de más alto nivel de la empresa, responsable de su manejo operativo y de hacer cumplir las disposiciones emanadas de la ASAMBLEA GENERAL y del DIRECTORIO.

Un buen Gerente no deberá tomar un mismo tipo de decisión muchas veces.

**FINALIDAD DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL.-** La actividad Gerencial tiene como finalidad representar los intereses de una empresa, así como cautelar los recursos financieros y materiales que ponen a su disposición las empresas. También la Gerencia deberá cautelar la

adecuada utilización del potencial humano. Con estos recursos bien administrados toda Gerencia debe propender a obtener la mayor rentabilidad posible con EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA. También su finalidad es cumplir y hacer cumplir las políticas emanadas de los Directorios, así como de la legislación vigente en el País.

## **EL PROCESO GERENCIAL**

Todo proceso gerencial implica que la Gerencia debe estar preparada para:

Planificar

Organizar

Dirigir

Ejecutar

Revisar - Control

**DIVISION DEL TRABAJO.-** Se debe efectuar por etapas de todo conjunto de tareas que forman la meta de una acción, el mismo que permite el control recíproco y la fijación de normas estrictas de procedimientos. En consecuencia hay que organizar el trabajo para obtener el máximo beneficio. La sistematización de las tareas permite obtener información a menor costo y en menor tiempo.

## **FUNCIONES DE LA GERENCIA.**

- 1.- Resguardar o salvaguardar los bienes, derechos y obligaciones de la Empresa.
- 2.- Proponer al Directorio las políticas, planes, programas y Presupuestos.
- 3.- Cumplir con la legislación de carácter laboral.
- 4.- Cumplir con las obligaciones de carácter tributario.
- 5.- Cumplir con las obligaciones de carácter social.
- 6.- Representar a la empresa ante las autoridades Judiciales, Administrativas, Públicas y otros según los poderes que le otorgue el Directorio.
- 7.- Proporcionar información oportuna, completa y verás cuando lo requiera la Junta General de Accionistas o el Directorio.
- 8.- Aplicar correctamente los recursos financieros y materiales de la Empresa.

## **TOMA DE DECISIONES**



1.- SISTEMA DE DECISIONES.- Es el conjunto de facultades que tiene el Gerente para tomar o no una decisión dentro de la Empresa. La decisión implica afrontar riesgos y constituye un desafío al juicio. La respuesta acertada no es fundamental sino la comprensión del problema. Para la toma de decisiones, la Gerencia debe movilizar su visión, sus energías y todos los recursos de la Organización.

EJEMPLO: Un Gerente fija objetivos, determina cuales deben ser las metas de cada área, decide que se hará para alcanzarlos. Da efectividad a los objetivos, comunicando a las personas cuyo desempeño se necesita para realizarlos.

Analiza las actividades, las decisiones y las relaciones necesarias.

## **2.- CONCEPTO DE LA TOMA DE DECISIONES**

Una decisión es una elección entre dos o más alternativas. A veces la decisión más importante consiste en determinar si se hará algo o nada. Todo gerente debe comprender que no hacer nada es también una decisión, y que en ocasiones representa la mejor política. Sin embargo, cuando la acción es necesaria, las alternativas son esenciales.

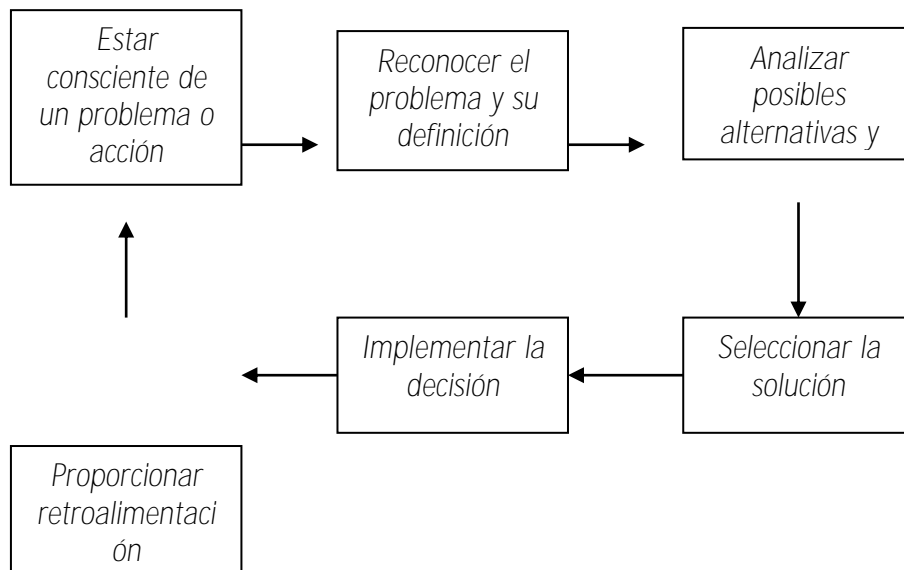
La toma de decisiones es el proceso por el cual se selecciona la única alternativa que resulte más factible. Por lo general no se trata de hallar la única respuesta correcta entre todas las demás respuestas equivocadas. Casi siempre hay más de una alternativa capaz de dar una solución satisfactoria a un problema. Una persona que es eficaz en la toma de decisiones, tiene la capacidad para seleccionar la mejor alternativa entre todas las que están disponibles.

## **3.- EL CIRCUITO DE LAS DECISIONES**

Con frecuencia se pregunta si las organizaciones tienen normas y regulaciones relacionadas con un proceso por medio del cual un gerente puede llegar a alcanzar objetivos, políticas y estrategias. Si bien no existe un conjunto de normas únicas para cualquiera de estas funciones, todas están relacionadas con diferentes formas de decisiones. Aunque varios autores han tratado de recopilar una lista concisa de normas que se ajusten a todos los casos, sus intentos han sido inútiles. Sin embargo es posible elaborar una lista de pasos que se aplican a todas las circunstancias en las que se toman decisiones.

La decisión puede ser simple o compleja, sin embargo todas las decisiones siempre pueden orientarse por el proceso básico del circuito cerrado.

### Circuito de la toma de decisiones



### IMPORTANCIA DE LA DECISION

Quien toma decisiones no sólo debe tomar decisiones correctas sino que también debe hacerlo en forma oportuna y con el mínimo costo. Es posible que las decisiones de menor importancia, no justifiquen un análisis e investigación completos y que puedan ser delegadas en otros sin asumir mayores riesgos. La importancia de una decisión está íntimamente relacionada con la posición que ocupa en la organización quien toma la decisión. Por ejemplo, una decisión que puede ser de poca importancia para un alto ejecutivo, puede ser de gran importancia para una persona que ocupa un cargo inferior.

Para evaluar la importancia de una decisión, se deben evaluar cinco factores:

Tamaño o duración del compromiso:

Flexibilidad de los planes:

Certeza de los objetivos y las políticas:

Cuantificación de las variables:

Impacto humano:

### RELACION TIEMPO-COSTO

Cuanto más tiempo se requiera para recoger información, mayor será el costo total involucrado. Esta pérdida puede sentirse no sólo en término de dinero sino también de oportunidad, de efectividad de la acción, de reversibilidad de una decisión, etc., también existe un beneficio inmediato al contar con información adicional que nos ayuda a tomar la decisión. Sin embargo a medida que pasa el tiempo, el beneficio marginal decrece hasta que finalmente se llega al punto en que se ha esperado demasiado tiempo y el costo relacionado con la recolección de información supera los beneficios que ésta proporciona. En esencia, se mueve de una posición donde se puede ganar por la acumulación de información a una posición en la cual se puede perder.

### **ELEMENTOS DEL PROCESO DE DECISION**

Se consideran cinco elementos del proceso de decisión:

Comprensión clara de que el problema es genérico y sólo puede solucionarse a través de una decisión que establezca una regla.

Definición de las especificaciones o condiciones limitantes de la solución.

Obtención de una solución correcta, es decir, una solución que satisfaga plenamente las especificaciones, antes de prestarles atención a las concesiones necesarias para hacer la decisión aceptable.

La inclusión de la decisión de la acción necesaria para llevarla a cabo.

La retroalimentación que ponga a prueba la validez y efectividad de la decisión frente al curso real de los acontecimientos.

### **INGREDIENTES DE LA DECISION**

El arte de tomar decisiones está basado en cinco ingredientes básicos:

Información:

Conocimientos:

Experiencia:

Análisis:

Juicio:

### **6.6.- SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL**

## **INTRODUCCION**

Todos tenemos que tomar decisiones constantemente. Estas van desde la decisión elemental que toma un niño hasta las complejas decisiones que se toman al negociar un acuerdo. El rango de las decisiones es realmente vasto y complejo.

Desde hace muchos años, se han realizado investigaciones relacionadas con la toma de decisiones. Los estudios se han orientado, por lo general, al problema de la toma de decisiones en las grandes organizaciones, específicamente, de negocios, industriales, gubernamentales y militares. Considerable cantidad de información se ha obtenido de estos estudios, la cual no sólo indica cómo las personas toman decisiones, sino también facilita el desarrollo de una teoría de cómo las personas deberían hacerlo.

Puesto que las decisiones requeridas en las organizaciones grandes y de múltiples niveles son muy complejas, la teoría de la toma de decisiones, como se aplica en tales organizaciones, tiende asimismo a ser muy compleja. Sin embargo muchas de estas decisiones de organización se pueden simplificar mediante diversas técnicas, fácilmente aprendidas y aplicadas. Hasta los problemas más complejos relacionados con la toma de decisiones, pueden resolverse si se les enfoca de manera lógica y consistente.

En el presente trabajo se presentan los aspectos básicos de la toma de decisiones elementales, las personas que toman decisiones, el uso de las razones económicas y financieras y el análisis financiero para la toma de decisiones.

## **CATEGORIAS DE PERSONAS QUE TOMAN DECISIONES**

Algunas personas que toman decisiones son tan predecibles en su forma de solucionar un problema que podemos categorizarlas en:

La economista, que sólo está interesada en lo que es útil y práctico.

La estética, cuyos más importantes valores se encuentran en la armonía y la individualidad, la pompa y el poder.

La teórica, interesada en el descubrimiento de la verdad por sí misma; en la diversidad y la racionalidad.

La social, que ama a la gente, considera las personas como fines y es amable, simpática y poco egoísta.

La política, que se interesa ante todo por el poder, la influencia o el renombre.

La religiosa, cuyo valor más importante es la mayor experiencia espiritual, la cual es absolutamente satisfactoria para ella, busca la experiencia a través de la propia negación y dedicación.

## **RIESGO Y COMPROMISO**

Una de las teorías más interesantes relacionada con quienes toman decisiones dice que la preferencia de un individuo para asumir un riesgo es inversamente proporcional a la magnitud del compromiso, que involucra la decisión. Este concepto se ve reflejado en el individuo promedio, al cual no le preocupa mucho tomar una decisión de alto riesgo cuando el compromiso es relativamente bajo. Un ejemplo es la compra de un billete de lotería, el cual tiene un alto riesgo (ya que posiblemente no será el ganador), pero la inversión es baja. De otro lado, muy poca gente comprará una vivienda sin haberla inspeccionado antes para estar seguros que recibirán un bien que compense suficientemente la alta inversión involucrada.

## **PERSONAS QUE TOMAN DECISIONES CON BASE EN CONCEPTOS CIENTIFICOS**

En los comienzos de la revolución industrial, el propietario o gerente de un negocio lo administraba con puño de hierro. Una decisión tomada por el jefe siempre era correcta. No había preguntas; no había problemas. Sin embargo en la medida que la clase trabajadora recibió más educación, se dieron cuenta que el jefe no era más que otra persona, cuyas decisiones podían ser buenas o no tan buenas, como las de cualquier otro. Cuando la gerencia se dio cuenta que el negocio se volvía más complejo, contrataron expertos para que les aconsejaran en los campos del derecho, el gobierno, las finanzas, la ingeniería, el mercadeo, los computadores, la producción, los sindicatos, etc. La lista no tiene fin para una compañía muy diversificada.

## **PERSONAS QUE SE BASAN EN LA ECONOMIA**

Las teorías acerca de la toma de decisiones frecuentemente suponen que éstas (o al menos las decisiones empresariales) se basan en la economía, y, por lo tanto, quien toma las decisiones, siendo una persona que se apoya en la economía, trata de maximizar las utilidades dada su habilidad, las leyes y los estándares personales de ética.

Sin embargo, esta teoría de la persona que se basa en la economía se está reemplazando por el punto de vista de muchos analistas de negocios modernos, que creen que quienes toman decisiones en esta época no tratan de maximizar la utilidad, sino que buscan solamente una utilidad adecuada que satisfaga los otros requisitos de una decisión general. Quien toma las decisiones puede estar poco dispuesto a aceptar un riesgo aunque tenga una alta retribución, si éste va en contra de las políticas de la compañía o puede requerir que la compañía se involucre en un nuevo campo de negocios o puede causar un cambio en la organización, etc.

### **6.7.- TEORIA CLASICA DE DECISION**

De acuerdo con la teoría clásica sobre las decisiones, éstas deberían ser asignadas al nivel competente más bajo en la organización. Esta teoría se basa en el hecho que mientras más cerca del problema se encuentre quien toma la decisión, más rápidamente se solucionará éste. También considera que si muchas decisiones se trasladan a los niveles más altos de la organización, la alta gerencia general estará sobrecargada y los gerentes de más bajo nivel tendrán pocas oportunidades para tomar la iniciativa.

Las siguientes tres líneas de acción pueden mejorar la capacidad de una persona para tomar decisiones:

Entrenamiento en toma de decisiones.

Dar a las personas de los niveles más bajos de la organización una autoridad claramente expresada sobre áreas especiales.

Utilizar cifras para convencer a la gerencia general que los gerentes de niveles inferiores son competentes en la toma de decisiones.

### **ESTADOS FINANCIEROS**

Es imprescindible para el diagnóstico financiero conocer la estructura de la información financiera, a continuación en la figura 6.1, se muestra la estructura de la información financiera según la NIC 1, modificada y la Resolución CONASEV N° 103-99-EF/94.10,

Reglamento de información financiera y manual para la preparación de la información financiera, publicada en El Peruano el 26.11.99.

Se entiende por estados financieros a los cuadros sistemáticos que representan en forma razonable, diversos aspectos de la situación financiera de una empresa, de acuerdo con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y Normas Internacionales de Contabilidad.

## **BALANCE GENERAL**

### Distinción entre corriente y no corriente

Cada empresa debe determinar, basada en la naturaleza de sus operaciones, sí en su balance general, presenta o no sus activos y pasivos, clasificados separadamente en corrientes y no corrientes. Los párrafos 57 a 65 de esta Norma son aplicables cuando se lleva a efecto esta distinción. Si la empresa decide no realizar esta clasificación, entonces debe presentar sus activos y pasivos de un modo amplio y en orden a su convertibilidad en efectivo.

Cualquiera que sea la modalidad de presentación adoptada, la empresa debe revelar el importe que se espera cobrar o pagar después de más de doce meses por cada partida de activo y pasivo en que se hallen mezclados importes que se esperan cobrar o pagar antes y después de doce meses de la fecha del balance general.

Cuando la empresa trabaja suministrando bienes o servicios dentro de un ciclo de operaciones claramente identificable, una clasificación separada de activos y pasivos corrientes y no corrientes en el balance general proporciona información útil para poder distinguir los activos netos que circulan en forma continua como capital de trabajo, de aquellos que se usan, en las operaciones de largo plazo. Esta clasificación permite también apreciar qué activos son de realización previsible dentro del ciclo de operaciones corrientes, y qué pasivos deberán pagarse dentro del mismo período.

La información acerca de las fechas de vencimiento de activos y pasivos es útil para evaluar la liquidez y solvencia de la empresa. La NIC 32, Títulos Financieros: Revelaciones y Presentación, requiere que las fechas de vencimiento de los activos y pasivos financieros sean reveladas. Los activos financieros incluyen las cuentas por cobrar comerciales y diversas; y

los pasivos financieros incluyen las cuentas por pagar comerciales y diversas. La información sobre las fechas previstas para el cobro de los activos y pago de los pasivos no monetarios, como son las existencias y provisiones, es también útil, estén o no los activos y pasivos clasificados en corrientes y no corrientes. Por ejemplo, una empresa >revela el importe de las existencias cuya recuperación está prevista para después de un año desde la fecha de su balance general.

#### Activos Corrientes

Un activo debe clasificarse como activo corriente cuando:

Se espera que se realice, o se le mantiene para su venta a consumo, en el curso normal del ciclo de operaciones de la empresa; o

Se le mantiene principalmente para fines de comercialización o para el corto plazo, y se espera que su realización se producirá dentro de los doce meses después de la fecha del balance general; o

Se trata de efectivo o de un activo equivalente a efectivo y su uso no está sujeto a restricción.

Todos los otros activos deben clasificarse como activos no corrientes.

En esta Norma el término "no corriente" se emplea para incluir activos tangibles, intangibles, operativos y financieros que, por su naturaleza, son de largo plazo. La Norma no impide el empleo de otras denominaciones alternativas mientras el significado sea claro.

El ciclo de operaciones de una empresa es el tiempo que transcurre entre la adquisición de materiales que entran a un proceso y su realización en efectivo o en instrumentos financieros de rápida convertibilidad a efectivo. Los activos corrientes incluyen existencias y cuentas por cobrar comerciales que se venden, consumen y realizan como parte del ciclo normal de operaciones aun cuando no se espere realizarlos dentro de los doce meses posteriores a la fecha del balance general. Los valores negociables se clasifican como activos corrientes si se espera realizarlos dentro de los doce meses posteriores a la fecha del balance general; en caso contrario, se les clasifica como activos no corrientes.

#### Pasivos Corrientes

Un pasivo debe clasificarse como pasivo corriente cuando:

Se espera pagarlo en el curso normal del ciclo de operaciones de la empresa; o

Su fecha de pago está dentro de los doce meses posteriores a la fecha del balance general.



Todos los otros pasivos deben clasificarse como pasivos no corrientes.

Los pasivos corrientes pueden categorizarse en forma similar a los activos corrientes. Algunos pasivos corrientes, como las cuentas por pagar comerciales y los importes devengados a favor de los trabajadores, así como otros costos operativos, forman parte del capital de trabajo que se usa en el ciclo normal de operaciones del negocio. Estas partidas operativas se clasifican como pasivos corrientes aún cuando permanezcan pendientes de pago más de doce meses después de la fecha del balance general.

Hay otros pasivos corrientes que no se consideran como parte del ciclo normal de operaciones, pero que deben pagarse dentro de los doce meses posteriores a la fecha del balance general. Son ejemplos de esta clase de pasivos, la porción corriente de las deudas que generan intereses, los sobregiros bancarios, los dividendos por pagar, el impuesto a la renta y otras cuentas por pagar no comerciales. Las deudas con intereses, con las cuales se financia el capital de trabajo en términos del largo plazo, y cuya fecha de liquidación no está dentro de los doce meses, son pasivos no corrientes.

La empresa debe mantener la clasificación de su deuda a largo plazo, que genera intereses, como pasivo no corriente, aun cuando deba liquidarla dentro de los doce meses posteriores a la fecha del balance general, sí:

El plazo original correspondió a un período de más de doce meses;

La empresa tiene la intención de refinanciar la mencionada obligación en términos del largo plazo; y

Esta intención está respaldada por un acuerdo de refinanciación o reprogramación de pagos, que se celebre antes de la aprobación de los estados financieros.

El importe de los pasivos que han sido excluidos de los pasivos corrientes definidos conforme al presente párrafo, debe revelarse en las notas del balance general, junto con la información que sustente tal presentación.

Puede haber obligaciones cuyo pago deba hacerse dentro del ciclo de operaciones siguiente, pero sobre las cuales existe la expectativa de una refinanciación o renovación a discreción de la empresa, calculándose, por tanto, que, para dichas obligaciones, no se va a usar capital de trabajo corriente de la empresa. Estas obligaciones deben ser consideradas como parte del

financiamiento a largo plazo de la empresa y deben ser clasificadas como no corrientes. Sin embargo, cuando la refinanciación no es a discreción de la empresa (como ocurriría en caso de no haber acuerdo al respecto), la refinanciación no puede considerarse automática y la obligación debe clasificarse como corriente, salvo que la celebración de un convenio de refinanciación antes de la aprobación de los estados financieros evidencie que la naturaleza de la obligación a la fecha del balance general es de largo plazo.

Algunos convenios de préstamo incorporan compromisos a cargo del prestatario (cláusulas contractuales) que producen, como efecto, que la obligación se vuelva pagadera a la vista en caso de que ciertas condiciones relacionadas con la posición financiera del prestatario resulten incumplidas. En estas circunstancias, la obligación se clasifica como no corriente sólo cuando:

El prestamista ha convenido, antes de la aprobación de los estados financieros, en no exigir el pago como consecuencia del incumplimiento; y

No es probable que se produzcan otras situaciones de incumplimiento dentro de los doce meses posteriores a la fecha del balance general.

#### Información que debe ser Presentada en el Balance General

El balance general debe incluir, como mínimo, rubros cuyos importes correspondan a los siguientes conceptos:

Inmueble, maquinaria y equipo;

Activos intangibles;

Activos financieros (excluyendo los señalados en los incisos d, f y g.

Inversiones contabilizadas patrimonial;

Existencias;

Cuentas por cobrar comerciales y diversas;

Efectivo y equivalentes del efectivo;

Cuentas por pagar comerciales y diversas;

Pasivos y activos tributarios conforme a lo requerido por la NIC 12, Impuesto a la Renta;

Provisiones;

Deuda que generan intereses, no corriente;

Participaciones minoritarias; y

Capital emitido y reservas,

El balance general debe presentar rubros adicionales, títulos (partidas) y subtotales cuando así lo requiera una Norma Internacional de Contabilidad o cuando ello sea necesario para presentar razonablemente la situación financiera de la empresa.

Esta Norma no prescribe el orden o formato en que deben presentarse los rubros de los estados financieros, El párrafo 66 simplemente expone una lista de conceptos que son tan diferentes en su naturaleza o función que merecen ser presentados separadamente en el balance general. El Apéndice que acompaña a esta Norma contiene ilustraciones sobre los formatos en referencia. Las modificaciones a la lista de conceptos arriba mencionados deben contemplar lo siguiente:

Se debe añadir otros rubros cuando otra Norma Internacional de Contabilidad requiera su presentación por separado en el balance general, o cuando la magnitud, naturaleza o función de una partida sea tal que su presentación por separado ayudaría a la presentación razonable de la situación financiera de la empresa; y

Se puede modificar las denominaciones empleadas y el orden de las partidas, de acuerdo a la naturaleza de la empresa y sus transacciones, con el fin de proporcionar la información que se necesite para el entendimiento global de la situación financiera de la empresa. Por ejemplo, un banco modificará las denominaciones antes mencionadas, a fin de poder aplicar los requerimientos más específicos de los párrafos 18 a 25 de la NIC 30, Revelaciones en los Estados Financieros de Bancos e Instituciones Financieras Similares.

Los rubros mencionados en el párrafo 66 son amplios por naturaleza y no necesitan limitarse a las partidas incluidas en el alcance de otras normas. Por ejemplo, en el rubro de activos intangibles están incluidos la plusvalía y los activos provenientes de los gastos de desarrollo.

El criterio aplicable para definir si las partidas adicionales deben presentarse por separado se basa en la evaluación de:

La naturaleza y liquidez de los activos y su importancia relativa, lo que, en muchos casos, lleva a la presentación separada de la plusvalía y activos provenientes de costo de desarrollo, activos monetarios y no monetarios y activos corrientes y no corrientes;

La función de los activos dentro de la empresa, lo que, por ejemplo, lleva a la presentación por separado de los activos operativos y financieros, existencias, cuentas por cobrar, efectivo y equivalentes de efectivo; y

Los importes, naturaleza y vencimiento de las obligaciones, lo que, por ejemplo, lleva a presentar por separado los pasivos con intereses, los pasivos sin intereses y las provisiones, clasificándolas como pasivos corrientes y pasivos no corrientes, según corresponda.

Hay activos y pasivos que difieren en naturaleza o función y cuya valuación puede, a veces, basarse en criterios diferentes. Por ejemplo, ciertas clases de propiedad, planta y equipo pueden llevarse al costo o a sus importes revaluados de conformidad con la NIC 16. El uso de criterios de valuación diferentes para diferentes clases de activos hace presumir que su naturaleza o función difieren y que, por tanto, deben presentarse en rubros separados.

### **INFORMACIÓN QUE DEBE SER PRESENTADA EN EL BALANCE GENERAL O EN LAS NOTAS**

La empresa debe revelar en el balance general o en las notas a dicho estado, nuevas subclasificaciones de los rubros presentados, agrupándolas en forma apropiada a las operaciones de la empresa. Cada partida debe subclasificarse, cuando sea apropiado, según su naturaleza, debiendo revelarse, por separado, los importes por pagar y por cobrar que la empresa tenga con su entidad matriz o principal y sus afiliadas, asociadas u otras empresas vinculadas.

El detalle presentado a través de las subclasificaciones, sea en el balance general o en las notas, depende de los requerimientos de las Normas Internacionales de Contabilidad y de la magnitud, naturaleza y función de los importes involucrados. Para decidir el criterio de subclasificación se aplican también los factores indicados en el párrafo 70. Las revelaciones variarán para cada partida; por ejemplo:

Los activos tangibles se clasifican por clase, según lo indicado en la NIC 16, Propiedad, Planta y Equipo;

Las cuentas por cobrar se clasifican en cuentas por cobrar a clientes, a otros miembros del grupo, a empresas vinculadas, pagos anticipados, y otros importes;

Las existencias se subclasifican de acuerdo a la NIC 2, Existencias, en partidas tales como mercaderías, materias primas, materiales, productos en proceso y productos terminados,

Las provisiones se clasifican mostrando separadamente las provisiones por los costos de beneficios sociales y cualquier otra partida clasificada de modo apropiado a las operaciones de la empresa; y

El capital social y las reservas se clasifican mostrando por separado las diversas categorías del capital pagado, las primas de emisión de acciones y las reservas.

La empresa debe revelar en el balance general o en las notas, lo siguiente:

a. Por cada clase de acciones de capital:

El número de acciones autorizadas;

El número de acciones emitidas y totalmente pagadas, y el número de acciones emitidas pero no pagadas totalmente;

El valor nominal por acción, o una indicación de que las acciones no tienen valor nominal;

Una conciliación del número de acciones en circulación al inicio y al final del año;

Los derechos, preferencias y restricciones atribuibles a cada clase de acciones, incluyendo las restricciones a la distribución de dividendos y el reembolso de la inversión;

Las acciones de la empresa cuya posesión mantiene la misma empresa o sus subsidiarias, o asociados; y

Las acciones reservadas para ser emitidas bajo contratos de opción o venta, incluyendo plazos e importes;

Una descripción de la naturaleza y propósito de cada reserva existente en el patrimonio neto;

El importe incluido (o no incluido) como pasivo, por los dividendos que han sido propuestos pero no formalmente aprobados para su pago; y

El importe reconocidos preferenciales acumulativos no reconocidos.

Las empresas que carecen de capital accionario, como las asociaciones, deben revelar información equivalente a la anteriormente mencionada, mostrando el movimiento habido durante el ejercicio, de cada categoría de participación patrimonial existente, así como los derechos, preferencias y restricciones atribuibles a cada una de ellas.

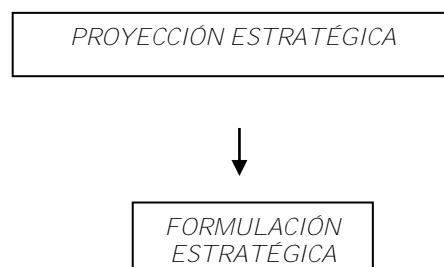
## **6.7.- ÍNDICES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para lo, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitan medir el desempeño de la organización. Esta medición se debe realizar periódicamente de tal manera, que retroalimenten oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera. La formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas, institucionalizan la AUDITORÍA ESTRATÉGICA, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica. La auditoría estratégica como sistema asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que la planeación estratégica sea sólo una moda, que dura muy poco.

Posteriormente se hará el desarrollo teórico y práctico de cómo operacionalizar la monitoría estratégica, como parte muy importante del proceso de planeación estratégica de una compañía.

## **EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN CASCADA**

El modelo de planeación estratégica presentado, parte del supuesto que el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización de arriba abajo y viceversa. Este se inicia al nivel superior de la organización PLANEACIÓN CORPORATIVA en el cual se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la misión y los objetivos y estrategias globales de la organización. Esta es la planeación macro, a largo plazo mucho más estable y con una participación limitada a los niveles superiores de la compañía.



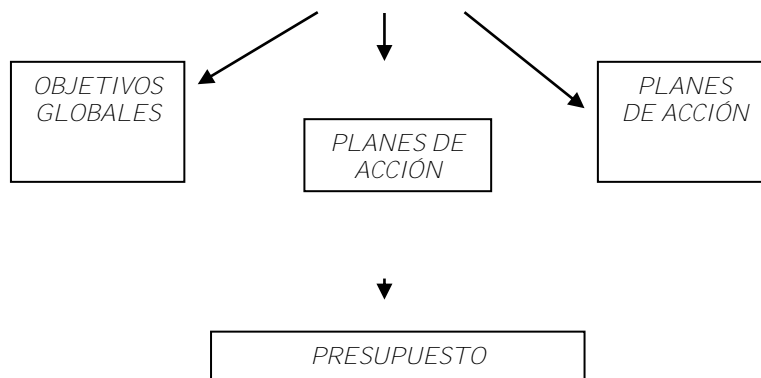


Figura 1.10: Formulación estratégica

El segundo nivel lo integran las Unidades Estratégicas de negocio PLANEACIÓN FUNCIONAL. En este nivel se definen una misión, objetivos y estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción. El tercer nivel lo componen las unidades administrativas PLANEACIÓN OPERATIVA en el cual los objetivos y estrategias son a más corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional.

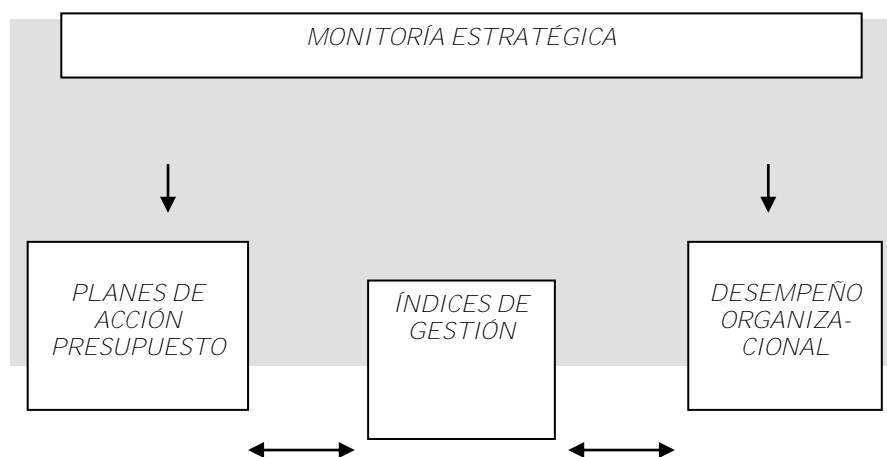
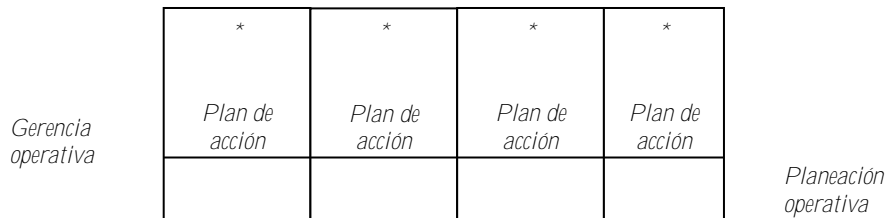
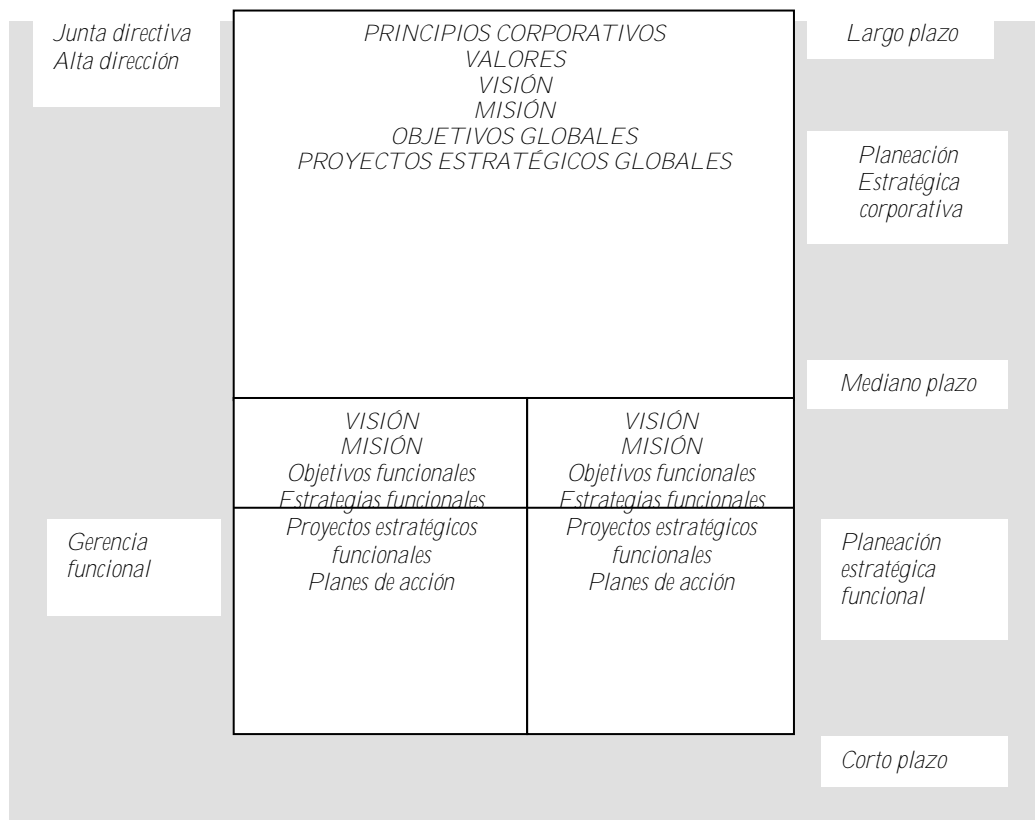


Figura 1.11: Índices de gestión

Figura 1.11: Formulación estratégica

La planeación operativa en su ejecución deberá retroalimentar todo el proceso con el fin que éste se dinamice y definan los ajustes o acciones que en un momento dado requieran. Se integra así, un sistema de interrelaciones que hace de la planeación, estratégica un proceso dinámico, ágil, flexible y ampliamente participativo.





---

Figura 1.12: Proceso de planeación estratégica

## **6.8.- DIFUSIÓN ESTRATÉGICA**

Definido el plan estratégico, y antes que sea implementado, debe ser difundido a toda la organización. La comunicación del plan estratégico a toda la organización logrará, que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él. Las personas sólo pertenecen a lo que conocen. La difusión del plan debe realizarse en cascada, al igual que la formulación. Así, se consolidará el liderazgo en cada nivel, se le hará más responsable y facilitará la monitoría estratégica.

## **DEFINICIONES BÁSICAS**

Qué es la Planeación Estratégica. Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de larga plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Definiciones Básicas de las etapas del proceso de planeación estratégica.

Diagnóstico Estratégico: Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

Fortalezas: Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución.

Debilidades: Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Oportunidades: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

## **PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES**

Es el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área.

Es la que define lo que es importante para una organización

Es el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa.

Es la definición de la filosofía empresarial.

### Planeación estratégica

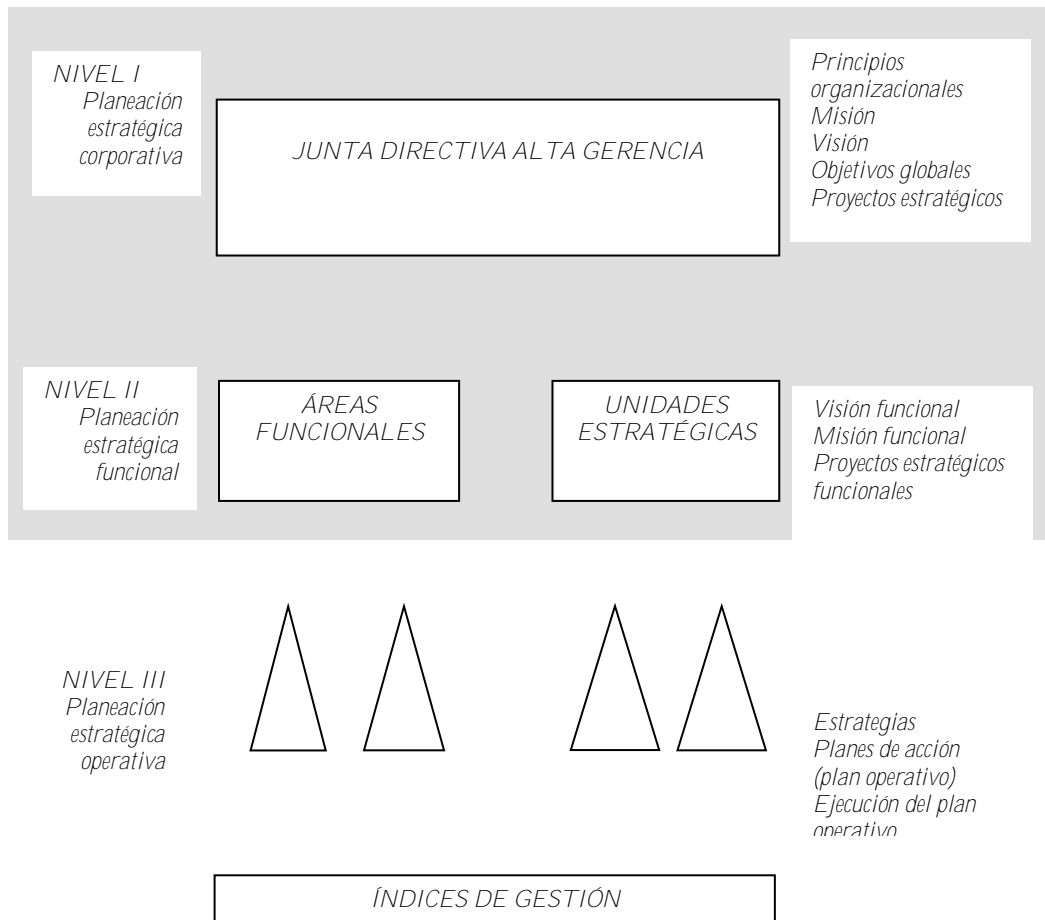


Figura 1.13 : Niveles de planeación estratégica se desarrolla e integra a tres niveles.

Etapas del proceso de planeación estratégica.

**Misión.** Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición "Del Negocio" en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

**Visión.** Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área, esté dentro de 3 ó 5 años. No debe expresarse en números, ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

**Objetivos Globales.** Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa, o área de negocio.

**Proyectos Estratégicos.** Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios, o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas "condición para que el negocio logre sus objetivos."

**Estrategias.** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el como lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

**Planes de Acción.** Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación.

**Monitoría Estratégica.** Seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.

**Índice de Desempeño Esperado.** Es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción. Esta puede ser en tiempo o cuantitativo

**Índice de Desempeño.** Logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas. Resultado real de las acciones planeadas en tiempo o cuantitativa.

**Índice de Gestión.** Resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

## 6.9.- SISTEMA DE CONTROL INTERNO

De acuerdo con el Informe COSO(1992)<sup>1</sup>, el Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; Confiabilidad de la información financiera; Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas. Completan la definición algunos conceptos fundamentales: El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos. Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción. Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común. Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI)<sup>2</sup>, el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes

---

<sup>1</sup> El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla **COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS)**. El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones: · American Accounting Association (AAA); · American Institute of Certified Public Accountants (AICPA); · Financial Executive Institute (FEI); · Institute of Internal Auditors (IIA); · Institute of Management Accountants (IMA); La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand. Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

<sup>2</sup> Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).

objetivos principales: Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma; Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos. Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento. Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

Según Aldave & Meniz (2005)<sup>3</sup>, coincidente con la Contraloría General de la República (2004)<sup>4</sup>, explican que Control Interno es el sistema integrado por la estructura organizacional y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. El ejercicio del Control Interno debe consultar los principios de igualdad, eficiencia, economía, celeridad, moralidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando. El Control Interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y

---

<sup>3</sup> Aldave & Meniz (2005) Auditoría y control gubernamental. Lima. Editora Gráfica Bernilla.

<sup>4</sup> Contraloría General de la República (2004) Manual de Auditoría Gubernamental. Lima. Editora Perú.

aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal. Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos, debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del Control interno:

Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios;

Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos;

Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes;

Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad;

Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos;

Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones;

Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de Control Interno;

Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades;

Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control;

Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión;

Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad;

Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Por otro lado, según Cepeda (1996)<sup>5</sup>, el Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativos, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regula. El Sistema está conformado por los siguientes órganos: La Contraloría General de la República, como ente técnico rector; Todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental; Las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas por la Contraloría General y contratadas, durante un período determinado, para realizar

---

<sup>5</sup> Cepeda Alonso, Gustavo (1996) Auditoría y control interno. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.

servicios de auditoría en las entidades: económica, financiera, de sistemas informáticos, de medio ambiente y otros.

Según la CGR (2006)<sup>6</sup>, el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente

Interpretando a la CGR (2006)<sup>7</sup>, el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección. El control posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos. Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo. El Titular de la entidad está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones.

---

<sup>6</sup> Contraloría general de la República (2006) Normas de Control Interno de las entidades del Estado. Lima. Editora Perú

Analizando a la CGR (2006)<sup>8</sup>, se entiende por control externo el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema por encargo o designación de ésta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior. En concordancia con sus roles de supervisión y vigilancia, el control externo podrá ser preventivo o simultáneo, cuando se determine taxativamente por la Ley del Sistema Nacional de Control o por normativa expresa, sin que en ningún caso conlleve injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad, o interferencia en el control posterior que corresponda. Para su ejercicio, se aplicarán sistemas de control de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u otros que sean útiles en función a las características de la entidad y la materia de control, pudiendo realizarse en forma individual o combinada. Asimismo, podrá llevarse a cabo inspecciones y verificaciones, así como las diligencias, estudios e investigaciones necesarias para fines de control.

Interpretando a Osorio (2005)<sup>9</sup>, el control eficaz, es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta

Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos

Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones

Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información

Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales

Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

---

<sup>7</sup> Contraloría general de la República (2006) Normas de Control Interno de las entidades del Estado. Lima. Editora Perú

<sup>8</sup> Contraloría general de la república (2006) Normas de Control Interno de las entidades del Estado. Lima. Editora Perú

<sup>9</sup> Osorio Sánchez Israel (2005) Auditoría 1: Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros. Lima ECAFSA.



Interpretando al IAI-España (2004)<sup>10</sup>, el control eficaz es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizadas e instituidas en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura. Los componentes están constituidos por:

El ambiente de control, entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa

La evaluación de riesgos, que deben identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales

Las actividades de control gerencial, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el titular o funcionario que se designe, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad

Las actividades de prevención y monitoreo, referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, con el fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno

Los sistemas de información y comunicación, a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional

El seguimiento de resultados, consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del Sistema Nacional de Control (SNC).

Los compromisos de mejoramiento, por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.

---

<sup>10</sup> Instituto de Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand SA. (2004) Los nuevos conceptos del control interno – Informe COSO. Madrid. Ediciones Días de Santos SA.

## **AMBIENTE DE CONTROL**

Según el Informe COSO<sup>11</sup>, el componente ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno. Estas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas contribuyen al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno que conducen al logro de los objetivos institucionales y la cultura institucional de control. El titular, funcionarios y demás miembros de la entidad deben considerar como fundamental la actitud asumida respecto al control interno. La naturaleza de esa actitud fija el clima organizacional y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. Este componente comprende: Filosofía de la Dirección, Integridad y los valores éticos, Administración estratégica, Estructura organizacional, Administración de recursos humanos, Competencia profesional, Asignación de autoridad y responsabilidades, Órgano de Control Institucional. La calidad del ambiente de control es el resultado de la combinación de los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo de éstos fortalecerá o debilitará el ambiente y la cultura de control, influyendo también en la calidad del desempeño de la entidad.

## **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Según el Informe COSO<sup>12</sup>, el componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad. La administración de riesgos es un proceso que debe ser ejecutado en todas las entidades. El titular o funcionario designado debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad. Asimismo, el titular o funcionario designado y el área o unidad orgánica designada deben definir la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos. Adicionalmente, ello no exime a que las demás áreas o unidades orgánicas, de acuerdo con la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos

---

<sup>11</sup> COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS- COSO.

definidos, deben identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos, así como el logro de sus objetivos y los de la entidad, con el propósito de mantenerlos dentro de margen de tolerancia que permita proporcionar seguridad razonable sobre su cumplimiento. A través de la identificación y la valoración de los riesgos se puede evaluar la vulnerabilidad del sistema, identificando el grado en que el control vigente maneja los riesgos. Para lograr esto, se debe adquirir un conocimiento de la entidad, de manera que se logre identificar los procesos y puntos críticos, así como los eventos que pueden afectar las actividades de la entidad. Dado que las condiciones gubernamentales, económicas, tecnológicas, regulatorias y operacionales están en constante cambio, la administración de los riesgos debe ser un proceso continuo. Establecer los objetivos institucionales es una condición previa para la evaluación de riesgos. Los objetivos deben estar definidos antes que el titular o funcionario designado comience a identificar los riesgos que pueden afectar el logro de las metas y antes de ejecutar las acciones para administrarlos. Estos se fijan en el nivel estratégico, táctico y operativo de la entidad, que se asocian a decisiones de largo, mediano y corto plazo respectivamente. Se debe poner en marcha un proceso de evaluación de riesgos donde previamente se encuentren definidos de forma adecuada las metas de la entidad, así como los métodos, técnicas y herramientas que se usarán para el proceso de administración de riesgos y el tipo de informes, documentos y comunicaciones que se deben generar e intercambiar. También deben establecerse los roles, responsabilidades y el ambiente laboral para una efectiva administración de riesgos. Esto significa que se debe contar con personal competente para identificar y valorar los riesgos potenciales. El control interno solo puede dar una seguridad razonable de que los objetivos de una entidad sean cumplidos. La evaluación del riesgo es un componente del control interno y juega un rol esencial en la selección de las actividades apropiadas de control que se deben llevar a cabo. La administración de riesgos debe formar parte de la cultura de una entidad. Debe estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos de negocio de la entidad, más que ser vista o practicada como una actividad separada. Cuando esto se logra, todos en la entidad pasan a estar involucrados en la administración de riesgos. Este componente comprende: Planeamiento de la gestión de riesgos, Identificación de los riesgos, Valoración de los riesgos Respuesta al riesgo.

## **ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL**

---

<sup>12</sup> COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS- COSO.

Según el Informe COSO<sup>13</sup>, el componente actividades de control gerencial comprende políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos. El titular o funcionario designado debe establecer una política de control que se traduzca en un conjunto de procedimientos documentados que permitan ejercer las actividades de control. Los procedimientos son el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento sistémico de las tareas requeridas para cumplir con las actividades y procesos de la entidad. Los procedimientos establecen los métodos para realizar las tareas y la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades. Las actividades de control gerencial tienen como propósito posibilitar una adecuada respuesta a los riesgos de acuerdo con los planes establecidos para evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos identificados que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad. Con este propósito, las actividades de control deben enfocarse hacia la administración de aquellos riesgos que puedan causar perjuicios a la entidad. Las actividades de control gerencial se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la entidad. Incluyen un rango de actividades de control de detección y prevención tan diversas como: procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, conciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades, revisión de procesos y supervisión. Para ser eficaces, las actividades de control gerencial deben ser adecuadas, funcionar consistentemente de acuerdo con un plan y contar con un análisis de costo-beneficio. Asimismo, deben ser razonables, entendibles y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad. Este componente comprende: Procedimientos de autorización y aprobación; Segregación de funciones; Evaluación costo-beneficio; Controles sobre el acceso a los recursos o archivos; Verificaciones y conciliaciones; Evaluación de desempeño; Rendición de cuentas; Revisión de procesos, actividades y tareas; Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC).

## **6.10.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Según el Informe COSO<sup>14</sup>, se entiende por el componente de información y comunicación, los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguren

---

<sup>13</sup> COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS- COSO.

<sup>14</sup> COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS- COSO.

el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad. Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales. La información no solo se relaciona con los datos generados internamente, sino también con sucesos, actividades y condiciones externas que deben traducirse a la forma de datos o información para la toma de decisiones. Asimismo, debe existir una comunicación efectiva en sentido amplio a través de los procesos y niveles jerárquicos de la entidad. La comunicación es inherente a los sistemas de información, siendo indispensable su adecuada transmisión al personal para que pueda cumplir con sus responsabilidades. Este componente comprende: Funciones y características de la información; Información y responsabilidad; Calidad y suficiencia de la información; Sistemas de información; Flexibilidad al cambio; Archivo institucional; Comunicación interna; Comunicación externa; Canales de comunicación.

## **SUPERVISIÓN**

Según el Informe COSO<sup>15</sup>, el sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento. Siendo el control interno un sistema que promueve una actitud proactiva y de autocontrol de los niveles organizacionales con el fin de asegurar la apropiada ejecución de los procesos, procedimientos y operaciones; el componente supervisión o seguimiento permite establecer y evaluar si el sistema funciona de manera adecuada o es necesaria la introducción de cambios. En tal sentido, el proceso de supervisión implica la vigilancia y evaluación, por los niveles adecuados, del diseño, funcionamiento y modo cómo se adoptan las medidas de control interno para su correspondiente actualización y perfeccionamiento. Las actividades de supervisión se realizan con respecto de todos los procesos y operaciones institucionales, posibilitando en su curso la identificación de oportunidades de mejora y la adopción de acciones preventivas o correctivas. Para ello se requiere de una cultura organizacional que propicie el autocontrol y la transparencia de la gestión, orientada a la cautela y la consecución de los objetivos del control interno. La supervisión se ejecuta continuamente y debe modificarse una vez que cambien las condiciones, formando parte del engranaje de las

operaciones de la entidad. Este componente comprende: Prevención y monitoreo; Monitoreo oportuno del control interno; Reporte de deficiencias; Seguimiento e implantación de medidas correctivas; Autoevaluación; Evaluaciones independientes.

### **6.11.- EL PROCESO CONTABLE**

La Contabilidad obtiene y comprueba información financiera de transacciones celebradas por entidades económicas; y para cumplir sus objetivos de una manera científica, es decir, cuenta con un cuerpo de conocimientos organizado y regulado por una teoría específica, con razonamiento lógico y que integrado a un conjunto de principios generales que: Brinda un marco general de referencia para evaluar la práctica contable; y Orienta el desarrollo de nuevas prácticas y procedimientos ( Teoría Contable ) y la aplica siguiendo un método constituido por determinadas etapas o fases que integran un proceso (El proceso Contable ).

En el presente trabajo se procederá al estudio del Proceso Contable:

#### **CONCEPTO DE PROCESO CONTABLE:**

Debe entenderse por Proceso Contable, el conjunto de fases a través de las cuales la contabilidad obtiene y comprueba información financiera.

Dichas fases son: sistematización de la información financiera, valuación de o cuantificación de transacciones, el procesamiento de datos para la elaboración de los estados financieros, evaluación de la información financiera para ver los efectos de las transacciones celebradas y la información financiera y económica obtenida.

La práctica de la contabilidad constituye un todo que enlaza los documentos con los balances, los hechos con las cuentas; por ello hay que estudiar la ligazón necesaria entre el hecho administrativo que queda reflejado en unos documentos del tráfico, con las anotaciones que dan lugar a las cuentas que se integran en el balance, suma y compendio del trabajo contable, que luego ha de completarse con el análisis de los datos y resultados. Esto es el proceso de registro contable, constituido por las sucesivas labores administrativas que requiere la contabilidad.

Aspectos analítico y sintético de la contabilidad

---

<sup>15</sup> COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS- COSO.

La contabilidad facilita los datos para guiar la correcta gestión empresarial. Para ello no es suficiente la labor de síntesis que confluye en el balance, sino que debe completarse con una labor de análisis, desglosando y clasificando con arreglo a criterios adecuados las partidas de las cuentas, a efectos de poder estudiar con el detalle preciso de las operaciones. La labor de síntesis está confiada a las cuentas y al balance. La de análisis, a los libros auxiliares y a las estadísticas, que se completan con informes críticos y estudios comparativos.

### **FINALIDAD DE LA CONTABILIDAD AUXILIAR**

Hay varios criterios acerca de la finalidad de la contabilidad auxiliar. El antiguo suponía que el objetivo de la contabilidad era sólo presentar el balance a fin de cada ejercicio y conocer los deudores y acreedores, así como la situación patrimonial. Siguiendo este criterio los libros auxiliares son una preparación del Diario, recopilando los datos de las operaciones que luego pasan a constituir asientos en aquel libro principal. El criterio moderno reconoce, además que todos los libros constituyen el conjunto unitario de la contabilidad; y así los libros y estados numéricos auxiliares cumplen varios objetivos, como son:

Reunir los datos de operaciones homogéneas, para permitir luego por síntesis formular los asientos en los libros principales.

Constituir por sí mismos instrumentos contables de análisis de los hechos registrados. Con este fin se les dota de un rayado adecuado para clasificar las cuentas con facilidad.

De esta forma es posible obtener la situación de la empresa y los resultados en el balance, y conocer las circunstancias de cada operación a través de libros registros y estadísticas auxiliares. Son dos aspectos de una misma labor necesarios para iluminar una correcta gestión empresarial y justificarla.

### **LOS COMPROBANTES O DOCUMENTOS FUENTE**

Los comprobantes son la base de toda anotación contable, dando origen a los asientos; su correcta ordenación es fundamental. En cada comprobante, normalmente, se inscribe un sello que permite al jefe de contabilidad ordenar su correcta contabilización.

Cuando se trata de comprobantes análogos, que se repiten continuamente, no es necesario el sello; se sustituye por las instrucciones contenidas en el Plan General de Contabilidad que

prepara el técnico contable para cada empresa en particular, desarrollando y aplicando los principios contables generalmente aceptados (PCGA).

Los comprobantes han de guardarse cuidadosamente archivados, para poder encontrarlos siempre que se necesite justificar una anotación contable.

Los documentos fuente pueden ser entre ellos: factura, boletas, ticket, guías de remisión, warrants, etc.

## **FASES DE LA LABOR CONTABLE**

Conocimiento de los hechos a contabilizar, que se obtiene a través de:

Correspondencia del negocio;

Documentación recibida, amparando operaciones;

Copia de los documentos expedidos para igual caso;

Contratos, escrituras y demás documentos concernientes a actos y convenios de la empresa;

Información ocular de los empleados;

Notas de orden interno y órdenes verbales.

El principio general que debe de aplicarse es que todo acto y hecho administrativo ha de quedar amparado y justificado por uno más documentos; que en su defecto, la información personal y verbal ha de estar confrontada por más de un empleado y vertida en una nota de régimen interno.

La documentación producida, deberá ser recogida por la sección de contabilidad, o por las distintas secciones en que se divide la labor contable, para producir la fase siguiente.

Registro y anotación ordenada de los hechos en los libros borradores, auxiliares y registros de la empresa, previa clasificación de los documentos.

Algunos documentos pueden dar lugar a una o más anotaciones; por ello es conveniente que estos documentos vayan sellados por un cajetín donde se señale, por persona competente, los registros o libros donde se ha de ser anotado.

Los documentos han de seguir un curso normal administrativo, desde su ingreso en la empresa hasta su archivo, curso que se conoce con el nombre de “ruta “, que ha de estar prevista en el plan de ordenación administrativa.

Proceder a refundir las anotaciones procedentes de los apuntes auxiliares para dar lugar a los asientos del libro Diario. Este proceso es una labor preparatoria del Diario.



## **LA PRÁCTICA DEL TRABAJO CONTABLE**

Todos los procedimientos de organización contable se basan en análogos principios prácticos. Un proceso usual es el siguiente: deben de analizarse las operaciones que la empresa efectúa, separando las típicas de las extraordinarias o atípicas, que es el nombre que les da la legislación fiscal. Las primeras dan lugar a trámite normalizado usual, en tanto que las segundas pueden ser objeto de análisis particular cada vez que se presenten.

Cada operación se refleja en unos documentos; unos proceden del exterior y otros se originan en la propia empresa. Para una misma operación pueden aparecer distintos documentos, que han de ser cotejados entre sí, determinando su validez para las anotaciones contables. Estos documentos han de ser clasificados, produciendo su registro en adecuados libros o relaciones, que pueden ser hojas sueltas o movibles, cuidando luego de su archivo. Estas anotaciones en registros y libros auxiliares se totalizan para luego derivar de las anotaciones en los libros principales: Libro de inventario y balances, libro Diario, libro Mayor y libro de Actas.

La contabilidad interpreta, valora y representa en su lenguaje la situación económica y financiera de la empresa.

La realidad económica y financiera de la empresa se concreta en unos documentos (facturas, letras de cambio, etc). Estos documentos son estudiados, interpretados y valorados por los expertos contables, para su representación contable mediante los denominados asientos contables.

En unos casos la interpretación y valorización de los documentos es fáciles, porque está basada en hechos ciertos, pero en ocasiones, la interpretación y medida es consecuencia de hipótesis, como es el caso de los créditos sobre clientes que no se cobrarán.

Si la interpretación y medida de la realidad económica y financiera de la empresa se hace en forma aceptable, la contabilidad presentará una situación razonablemente correcta.

Esta validez informativa se consigue mediante la correcta aplicación de los principios contables y de las normas internacionales de contabilidad (NIC`S).

Como resumen, podemos concretar que los documentos donde se recoge la situación económica y financiera de la empresa son estudiados, interpretados y medidos dentro del llamado análisis precontable, después a esta interpretación y valorización se le da forma

contable en el Libro Diario por orden cronológico, a través de una representación denominada asiento contable.

## **6.12.-DOCTRINA CONTABLE**

El contador para realizar una buena gestión contable y financiera debe de amparar sus procedimientos en los principios y normas internacionales de contabilidad las cuales se verán reflejados en los Estados Financieros. Los principios contables son 15 y se clasifican en:

### a) Principio fundamental

Equidad: Es el principio fundamental que debe orientar la acción del profesional contable en todo momento y se enuncia así: la equidad entre intereses opuestos debe de ser una preocupación constante en contabilidad, puesto que los que sirven de o, utilizan los datos contables pueden encontrarse ante el hecho de que los intereses particulares se hallen en conflicto. De esto se desprende que los estados financieros deben prepararse de tal modo que reflejen, con equidad, los distintos intereses, en juego en una empresa dada.

### b) Principios Generales

Constituyen conceptos básicos que hacen a la estructura general del estado financiero.

Partida Doble: Los hechos económicos y jurídicos de la empresa, se expresan en forma cabal aplicando sistemas contables que registran los dos aspectos de cada acontecimiento, cambios en el activo y en pasivo (participaciones), que dan lugar a la ecuación contable.

Ente: Los estados financieros se refieren siempre a un ente, donde el elemento subjetivo o propietario es considerado como tercero. El concepto de ente es distinto del de persona ya que una misma persona puede producir estados financieros de varios entes de su propiedad.

Bienes Económicos: Los estados financieros se refieren siempre a los bienes económicos, es decir, bienes materiales o inmateriales que posean valor económico y por ende susceptibles de ser valuados en términos monetarios.

**Moneda común denominador:** Los estados financieros reflejan el patrimonio mediante un recurso que se emplea para reducir todos sus componentes heterogéneos a una expresión, que permita agruparlos y compararlos fácilmente. Este recurso consiste en elegir una moneda y valorizar los elementos patrimoniales aplicando un precio a cada unidad.

Generalmente, se utiliza como común denominador, la moneda que tiene curso legal en el país en que funciona el ente. En el Perú, de conformidad con dispositivos legales, la contabilidad se lleva en moneda nacional.

**Empresa en marcha:** Salvo indicación expresa en contrario, se entiende que los estados financieros pertenecen a una “ empresa en marcha “, considerándose que el concepto que informa la mencionada expresión, se refiere a todo organismo económico cuya existencia temporal tiene plena vigencia y proyección.

**Valuación al costo:** El valor de costo de adquisición o producción constituye el criterio principal y básico de valuación, que condiciona la formulación de los estados financieros llamados de situación, en correspondencia también con el concepto de “empresa en marcha “, razón por la cual esta norma adquiere el carácter de principio.

Esta afirmación no significa desconocer la inexistencia y procedencia de otras reglas y criterios aplicables en determinadas circunstancias, sino que, por el contrario, significa afirmar que en caso de no existir una circunstancia especial que justifique la aplicación de otro criterio, debe prevalecer el costo adquisición o producción como concepto básico de valuación.

Por otra parte, las fluctuaciones de valor de la moneda común denominador, con su secuela de correctivos que inciden o modifican las cifras monetarias de los costos de determinados bienes, no constituyen asimismo, alteraciones al principio expresado, sino que, en sustancia, constituyen simples ajustes a la expresión numeraria de los respectivos costos.

**Periodo:** En la “empresa en marcha” es necesario medir el resultado de la gestión de tiempo en tiempo, ya sea para satisfacer razones de administración, legales, fiscales o para cumplir con compromisos financieros.

El lapso que media entre una fecha y otra se llama periodo. Para los efectos del Plan Contable General, este periodo es de doce meses y recibe el nombre de Ejercicio Económico.

**Devengado:** Las variaciones patrimoniales que se deben considerar para establecer el resultado económico son las que corresponden a un ejercicio sin entrar a distinguir si se ha cobrado o pagado durante dicho periodo.

**Objetividad:** Los cambios en el activo, pasivo y en la expresión contable del patrimonio neto, se deben reconocer formalmente en los registros contables, tan pronto como sea posible medirlos objetivamente y expresar una medida en términos monetarios.

**Realización:** Los resultados económicos solo deben de computar cuando sean realizados, o sea cuando la operación que los origina queda perfeccionada desde el punto de vista de la legislación o prácticas comerciales aplicables y se hayan ponderado fundadamente todos los riesgos inherentes a tal operación. Se debe establecer como carácter general que el concepto “realizado” participa del concepto de “devengado”.

**Prudencia:** Significa que cuando se deba elegir entre dos valores para un elemento del activo, normalmente se debe optar por el más bajo, o bien que una operación se contabilice de tal modo que la participación del propietario sea menor. Este principio general se puede expresar también diciendo: “ contabilizar todas las pérdidas cuando se conocen y las ganancias solamente cuando ya se hayan realizado”

La exageración en la aplicación de este principio no es conveniente si resulta en detrimento de la presentación razonable de la situación financiera del resultado de las operaciones.

**Uniformidad:** Los principios generales, cuando fueren aplicables y las normas particulares – principio de valuación – utilizados para formular los estados financieros de un determinado ente deben de ser aplicables uniformemente de un ejercicio a otro. Se debe señalar por medio de una nota aclaratoria, el efecto en los estados financieros de cualquier cambio de importancia en la aplicación de los principios generales y de las normas particulares – principios de valuación.

Sin embargo, el principio de la uniformidad no debe conducir a mantener inalterables aquellos principios generales, cuando fuera aplicable, o normas particulares –principios de valuación– que las circunstancias aconsejen sean modificados.

**Materialidad o importancia relativa:** Al ponderar la correcta aplicación de los principios generales y normas particulares se debe necesariamente actuar con sentido práctico.

Frecuentemente se presentan situaciones que no encuadran dentro de aquellos y que, sin embargo, no presentan problemas porque el efecto que producen no distorsiona el cuadro general.

Desde luego, no existe una línea demarcatoria que fije los límites de lo que es y no significativo, consecuentemente, se debe aplicar el mejor criterio para resolver lo que corresponde en cada caso, de acuerdo a las circunstancias, teniendo en cuenta factores tales como el efecto relativo en el activo, pasivo, patrimonio o en el resultado de las operaciones.

Exposición: Los estados financieros deben contener toda la información y discriminación básica y adicional que sea necesaria para una adecuada interpretación de la situación financiera y de los resultados económicos del ente a que se refieren.

## **VII.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO**

### **7.1.- JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Una de las estrategias nacionales para alcanzar una mejor calidad en la recaudación, es identificar y determinar cual es el mecanismo que nos permita controlar a los componentes que aun todavía son puntos debiles con la normatividad vigente y politicas en el ámbito empresarial.

El presente trabajo pretende contribuir como medio de consulta para la toma de decisiones de los interesados en la exploración de información y en general a la comunidad científica.

### **7.2.- JUSTIFICACION TEORICA**

La realización del presente estudio se justifica por las aportaciones que se propone realizar. Seguidamente se expone una relación de las aportaciones que se proponen en la realización de este trabajo.

El control interno es el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales: i) Promover operaciones metódicas,

económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; ii) Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; iii) Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma; iv) Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

### **7.3.- JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La Justificación práctica se obtiene mediante la ejecución de operaciones de acuerdo a los métodos adoptados y la revelación de información en forma oportuna de los estados financieros, notas e informe ejecutivo para los usuarios que permitirá tomar decisiones a los interesados (emisores y receptores) de la información.

### **7.4.- IMPORTANCIA DEL TRABAJO**

Este trabajo es importante porque permite utilizar diferentes teorías para que las empresas puedan disponer de eficiencia, economía y efectividad y concretar la responsabilidad social en sus vecinos. Este trabajo podrá ser utilizado por la empresa camones para fortalecer la participación vecinal y cumplir la responsabilidad social. Dicha participación se concretará dándole al vecino el derecho de elección a los cargos municipales, la iniciativa en la formación de dispositivos municipales, el derecho al referéndum, el derecho de denunciar infracciones y de ser informado; el derecho a participar en cabildo abierto, la participación a través de Juntas Vecinales y Comités de Gestión.

## **VIII.- OBJETIVOS**

### **8.1.- OBJETIVO GENERAL**

Establecer los lineamientos como Incide la Contabilidad Prospectiva en la Gestión y Control de la Empresa Camones S.A.

### **8.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.- Determinar Cómo incide la contabilidad prospectiva del sistema de gestión de la empresa Camones S.A.
- 2.- Establecer cuáles son los efectos de la contabilidad prospectiva frente a la toma de decisiones de la empresa Camones SA.
- 3.- Identificar cuál es la incidencia de la contabilidad prospectiva frente a los controles de la empresa Camones S.A.

## **IX.- FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **9.1.- HIPÓTESIS PRINCIPAL**

Si los lineamientos de la Contabilidad Prospectiva ayudan mejorar la operatividad de la Gestión y Control de la Empresa Camones S.A; entonces facilitará el desempeño eficiente en el sector Textil.

### **9.2.- HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- 1.- La incidencia de la contabilidad prospectiva en el sistema de gestión de la empresa Camones S.A.
- 2.- Las efectos de la contabilidad prospectiva frente a la toma de decisiones de la empresa Camones SA.
- 3.- La incidencia de la contabilidad prospectiva frente a los controles de la empresa Camones S.A.

### **9.3.- VARIABLES E INDICADORES**

<b>10.1.- VARIABLES E INDICADORES</b>
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b>

<b>X = LA CONTABILIDAD PROSPECTIVA</b>
INDICADORES:
X.1. ESTADOS FINANCIEROS
X.2. ANALISIS ECONOMICO DEL SECTOR
X.3. ANALISIS FINANCIERO DEL SECTOR
<b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b>
<b>Y = LA GESTIÓN EMPRESARIAL</b>
INDICADORES:
Y.1. GRADO DE RENTABILIDAD
Y.2. POLITICAS CORPORATIVAS
Y.3. ANALISIS FODA
<b>VARIABLE INTERVINIENTE:</b>
<b>Z = EL SISTEMA DE CONTROL EMPRESARIAL</b>
INDICADORES:
Z.1. CONTROL INTERNO PREVENTIVO
Z.2. CONTROL INTERNO PREVIO Y SIMULTANEO
Z.3. CONTROL INTERNO POSTERIOR

## **X.- METODOLOGÍA**

### **10.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Este trabajo será del tipo aplicativo, en la medida que sea aplicado por las empresas para fortalecer el sistema mejoramiento del control interno y gestión empresarial a fin de dar paso a paso para el logro de las metas y objetivos de este tipo de entidades.

### **10.2.- NIVEL DE INVESTIGACIÓN**



La investigación a realizar será del nivel descriptivo-explicativo, por cuanto se describirá el sistema de contabilidad prospectiva y de control interno y luego se explicará como el facilitar la efectividad de empresas.

### **10.3.- MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En esta investigación se utilizará los siguientes métodos:

**Descriptivo.-** Es descriptivo porque se especificará todos los aspectos del sistema de control interno y la efectividad de las empresas.

**Inductivo.-** Para inferir la información de la muestra en la población y determinar las conclusiones que la investigación amerita. Se inferirá la información del sistema de contabilidad prospectiva y el sistema de control interno en la efectividad de las empresas.

### **10.4.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño es el plan o estrategia que se desarrollará para obtener la información que se requiere en la investigación. El diseño que se aplicará será el No Experimental, Transeccional o transversal, Descriptivo, Correlacional-causal.

El diseño No Experimental se define como la investigación que se realizará sin manipular deliberadamente las variables. En este diseño se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

El diseño de investigación Transeccional o transversal que se aplicará consiste en la recolección de datos. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

El diseño transeccional descriptivo que se aplicará en el trabajo, tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables de la investigación.

El diseño de investigación Transeccional correlativo-causal que se aplicará, servirá para relacionar entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se tratará también de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos ni variables

individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. A través de este tipo de diseño se asocian los elementos de la investigación.

### 10.5.- POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La población estará conformada por autoridades, funcionarios, trabajadores de la empresa Camones SA

### 10.6.- MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

#### TIPO DE MUESTREO APLICADO

El tipo de muestreo aplicado es el MUESTREO ESTRATIFICADO. Muestreo en el que la población se divide previamente en un número de sub-poblaciones o estratos, prefijado de antemano. Luego dentro de cada estrato se realiza un muestreo aleatorio simple para determinar la muestra correspondiente.

#### ESTRATIFICACION DE LA POBLACION

SUBPOBLACIONES O ESTRATOS	TOTAL
JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	05
GERENTES	12
ASESORES	06
TRABAJADORES EMPREADOS	25
TRABAJADORES OBREROS	85
PERSONAL INVERSIONISTA	12
TOTAL	145

Fuente: Elaboración propia.

#### APLICACIÓN DEL MUESTREO ALEATORIO SIMPLE A LOS ESTRATOS DE LA POBLACION.

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra correspondiente a las Autoridades de la Empresa Camones SA

Para definir el tamaño de la muestra de las autoridades de la Empresa Camones han aplicado la fórmula metodológica para poblaciones finitas:

$$n = \frac{(p \cdot q) Z^2 \cdot N}{(EE)^2 (N - 1) + (p \cdot q) Z^2}$$

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
P y q	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
Z	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor Z = 1.96
N	El total de la población de autoridades de la Empresa Camones: 5
EE	Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.10 o menos. En este caso se ha tomado 0.09

Sustituyendo:

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 5) / (((0.09)^2 \times 4) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 5$$

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra correspondiente a los Gerentes de la Empresa Camones SA.:

Para definir el tamaño de la muestra de los Gerentes de la Empresa Camones han aplicado la fórmula metodológica para poblaciones finitas:

$$n = \frac{(p \cdot q) Z^2 \cdot N}{(EE)^2 (N - 1) + (p \cdot q) Z^2}$$

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
P y q	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.

Z	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor $Z = 1.96$
N	El total de la población de gerentes de la Empresa Camones: 12
EE	Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.10 o menos. En este caso se ha tomado 0.09

Sustituyendo:

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 12) / (((0.09)^2 \times 11) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 10$$

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra correspondiente a los Asesores de la Empresa Camones:

Para definir el tamaño de la muestra de los Asesores, han aplicado la fórmula metodológica para poblaciones finitas:

$$n = \frac{(p \cdot q) Z^2 \cdot N}{(EE)^2 (N - 1) + (p \cdot q) Z^2}$$

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
P y q	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
Z	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor $Z = 1.96$
N	El total de la población de Asesores de la Empresa Camones: 6
EE	Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.10 o menos. En este caso se ha tomado 0.09

Sustituyendo:

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 6) / (((0.09)^2 \times 5) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 06$$

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra correspondiente al personal de trabajadores empleados:

Para definir el tamaño de la muestra del personal de trabajadores empleados, se ha aplicado la fórmula metodológica para poblaciones finitas:

$$n = \frac{(p \cdot q) Z^2 \cdot N}{(EE)^2 (N - 1) + (p \cdot q) Z^2}$$

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
P y q	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
Z	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor Z = 1.96
N	El total de la población personal de trabajadores de la Empresa Camones: 25
EE	Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.10 o menos. En este caso se ha tomado 0.09

Sustituyendo:

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 25) / (((0.09)^2 \times 24) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 20$$

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra correspondiente a los trabajadores obreros:

Para definir el tamaño de la muestra a los trabajadores obreros, han aplicado la fórmula metodológica para poblaciones finitas:

$$n = \frac{(p \cdot q)Z^2 \cdot N}{(EE)^2 (N - 1) + (p \cdot q)Z^2}$$

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
P y q	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
Z	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor Z = 1.96
N	El total de la población de los Empleados, obreros e inversionistas: 85
EE	Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.10 o menos. En este caso se ha tomado 0.09

Sustituyendo:

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 85) / (((0.09)^2 \times 84) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 50$$

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra correspondiente al personal Inversionista interesados en invertir en nuestras acciones.

Para definir el tamaño de la muestra del personal de entidades inversionistas han aplicado la fórmula metodológica para poblaciones finitas:

$$n = \frac{(p \cdot q)Z^2 \cdot N}{(EE)^2 (N - 1) + (p \cdot q)Z^2}$$

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
---	--

P y q	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
Z	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor Z = 1.96
N	El total de la población del personal de entidades relacionadas: 12
EE	Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.10 o menos. En este caso se ha tomado 0.09

Sustituyendo:

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 12) / (((0.09)^2 \times 11) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 10$$

## RESUMEN DE LA MUESTRA

COMPONENTES	ENTREVISTA	ENCUESTA	TOTAL
JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	05	00	05
GERENTES	10	00	10
ASESORES	05	00	05
TRABAJADORES EMPREADOS	00	20	20
TRABAJADORES OBREROS	00	50	50
PERSONAL INVERSIONISTA	00	10	10
TOTAL	20	80	100

Fuente: Elaboración propia.

## 10.7.- TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Las técnicas que se utilizarán en la investigación serán las siguientes:

Entrevistas.- Esta técnica se aplicará a las autoridades, gerentes y jefes, con el fin de recabar información sobre la investigación.

Encuestas.- Se aplicará a los trabajadores, vecinos y personal de otras entidades, con el fin de recabar información sobre la investigación.

Análisis documental.- Se utilizará esta técnica para analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

## **INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación son los siguientes:

Guía de entrevista.- Este instrumento servirá como hoja de ruta para el desarrollo de la entrevista.

Cuestionario de encuesta.- Este instrumento se aplicará para llevar a cabo la encuesta.

Guía de análisis documental.- Este instrumento será de utilidad para anotar la información de normas, libros, revistas, Internet y otras fuentes

## **TÉCNICAS DE ANÁLISIS**

Se aplicarán las siguientes técnicas:

Análisis documental.- Esta técnica permitirá conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales.

**Indagación.**- Esta técnica facilitará disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad.

**Conciliación de datos.**- Los datos de algunos autores serán conciliados con otras fuentes, para que sean tomados en cuenta.



Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.- La información cuantitativa será ordenada en cuadros que indiquen conceptos, cantidades, porcentajes y otros detalles de utilidad para la investigación.

**Comprensión de gráficos.-** Se utilizarán los gráficos para presentar información y para comprender la evolución de la información entre periodos, entre elementos y otros aspectos.

**Otras.-** El uso de instrumentos, técnicas, métodos y otros elementos no es limitativa, es meramente referencial; por tanto en la medida que fuera necesario se utilizarán otros tipos.

## **TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS**

Se aplicarán las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

**Ordenamiento y clasificación.-** Esta técnica se aplicará para tratar la información cualitativa y cuantitativa en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.

**Registro manual.-** Se aplicará esta técnica para digitar la información de las diferentes fuentes.

**Proceso computarizado con Excel.-** Para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad para la investigación.

**Proceso computarizado con SPSS.-** Para digitar, procesar y analizar datos de las empresas y determinar indicadores promedios, de asociación y otros.

## **XI.- CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OCT</b>	<b>NO V</b>
<b>PLAN DE TESIS:</b>							
<b>Recolección de datos</b>	<b>X</b>						
<b>Formulación</b>	<b>X</b>						
<b>Presentación</b>	<b>X</b>						
<b>Aprobación</b>		<b>X</b>					
<b>Recopilación de datos</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		
<b>Organización de información</b>				<b>X</b>	<b>X</b>		
<b>Proceso de la información</b>				<b>X</b>	<b>X</b>		
<b>Redacción de la tesis</b>					<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>Presentación</b>						<b>X</b>	
<b>Sustentación</b>							<b>X</b>
<b>Aprobación</b>							<b>X</b>

## **XI - PRESUPUESTO DEL PROYECTO**

<b>DETALLE</b>	<b>N° DE PERSONAS A</b>	<b>N ° DE DIAS B</b>	<b>PRECIO UNITARIO. C</b>	<b>PRECIO TOTAL AXBXC</b>
1.Recursos Humanos				
- Honorarios	5	12	80.00	4,800,00
- Viaticos	5	6	40.00	1,200,00
- Incentivos	5	6	8.00	240,00
Sub- Total 1				6,240
2 .Recursos Materiales	<b>CANTIDAD</b>	<b>U M.</b>	<b>IMPORTE</b>	<b>TOTAL</b>
Costo Del Material Bibliográfico				690,00
- Adquisición de Papel bond Y borrador	5	MILLARES	25.00	125,00
- Adquisición de Útiles de Escritorio			380.00	100,00
- Procesos de Datos			200.00	200,00
- Compra de Tinta de Impresión	10	CARTUCHOS	48.00	480,00
- Empastado y Acabado	6	TOMOS	100.00	600,00
- Otros Gastos			1,500.00	1,500,00
Sub-Total 2				3,395.00
Total General	-	-	-	S/9,635.00

### **XIII.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**Constitución Política del Perú**, aprobada en 1993

**La nueva Ley General de Sociedades dada por Ley N° 26887**, promulgada el 05/12/97, publicada en el Diario el “El Peruano” el día 09/12/97

**Juan Carlos Viegas y Jorge Orlando Pérez Argentina 2008**, en su obra denominada Un enfoque sobre el riesgo en los estados contables prospectivos

**Shidley**, Artículo escrito el 16/9/2004, relacionada a prospectiva menciona que en la administración moderna de las sociedades y de las corporaciones exitosas

**Juan Carlos Viegas**, en su obra la administración y la contabilidad información contable proyectada o prospectiva, Universidad de Buenos Aires 2009.

Contraloría General de la República (2004) Manual de Auditoría Gubernamental MAGU. Lima. Editora Perú.

Chiavenato Idalberto (1998) Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc Graw Hill.

Drucker Peter F. (2004) La Gerencia en la Sociedad Futura. Bogotá. Grupo Editorial Norma.

Enrique Marchiaro Rafaelino (2008) El derecho municipal como derecho posmoderno: Casos, método y principios jurídicos. Buenos Aires. Editora Ediar.

Gómez Bravo, Luis (2006) Mejoramiento Continuo. La Habana. Universidad de la Habana – Cuba.

Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1999) Dirección Estratégica: Análisis de la Estrategia de las Organizaciones. Barcelona. Closas Orcoyen S.L.

Koontz, Harold & O'Donnell, Cyril (1990) Curso de Administración Moderna-Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas. México. Litográfica Ingramex SA.

Roberto Mosquera Eugenio Paladines Andrés Tomaselli Luis Antonio Vaca  
www.gestiopolis.com 2009.

<http://www.prospecti.es/prospect/concepto.htm>

TESIS:

Guardia Huamaní, José Manuel (2006) Tesis: Gerenciamiento Corporativo con benchmarking para la efectividad de los Gobiernos Locales. Presentada en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el Grado de Doctor en Administración.

Lic. óscar Armando melgar Nájera lineamientos técnicos y legales para constituir un despacho de contaduría pública y auditoria en el salvador.

**XIV.- ANEXO No. 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

EL MODELO DE LA CONTABILIDAD PROSPECTIVA Y SU INCIDENCIA EN LA  
GESTION Y CONTROL

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b></p> <p>¿Cómo Incide la Contabilidad Prospectiva en la Gestión y Control de la Empresa Camones S.A.?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Establecer los lineamientos como Incide la Contabilidad Prospectiva en la Gestión y Control de la Empresa Camones S.A.</p>	<p><b>HIPÓTESIS PRINCIPAL</b></p> <p>Si los lineamientos de la Contabilidad Prospectiva ayudan mejorar la operatividad de la Gestión y Control de la Empresa Camones S.A; entonces facilitará el desempeño eficiente en el sector Textil.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b></p> <p>X = La Contabilidad Prospectiva</p> <p><b>INDICADORES:</b></p> <p>X.1. Estados Financieros X.2. Análisis Económico Del Sector X.3. Análisis Financiero Del Sector.</p>
<p><b>PROBLEMAS SECUNDARIOS:</b></p> <p>1.- ¿Cómo incide la contabilidad prospectiva del sistema de gestión de la empresa Camones SA?</p> <p>2.- ¿Cuáles son los efectos de la contabilidad prospectiva frente a la</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>1.- Determinar Cómo incide la contabilidad prospectiva del sistema de gestión de la empresa Camones S.A.</p> <p>2.- Establecer cuáles son los efectos de la contabilidad</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>1.- La incidencia de la contabilidad prospectiva en el sistema de gestión de la empresa Camones S.A.</p> <p>2.- Las efectos de la contabilidad prospectiva frente a la toma de decisiones de la empresa</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b></p> <p>Y = La Gestión Empresarial</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>Y.1. Grado De Rentabilidad Y.2. Políticas Corporativas Y.3. Análisis Foda</p> <p><b>VARIABLE INTERVINIENTE:</b></p>

<p>toma de decisiones de la empresa Camones SA.?</p> <p>3.- ¿Cuál es la incidencia de la contabilidad prospectiva frente a los controles de la empresa Camones SA.?</p>	<p>prospectiva frente a la toma de decisiones de la empresa Camones SA.</p> <p>3.- Identificar cuál es la incidencia de la contabilidad prospectiva frente a los controles de la empresa Camones S.A.</p>	<p>Camones SA.</p> <p>3.- La incidencia de la contabilidad prospectiva frente a los controles de la empresa Camones S.A.</p>	<p><b>Z</b> = El Sistema De Control Empresarial</p> <p>Indicadores:</p> <p>Z.1. Control Interno Preventivo</p> <p>Z.2. Control Interno Previo Y Simultáneo</p> <p>Z.3. Control Interno Posterior</p>
---	---	--	--