

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES



**Mejora del control de cobranzas en la empresa Barras &
Perfiles Altomayo S. A. C., para optimizar los resultados
financieros, periodo 2023-2026.**

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

AUTOR

Jhanely Marlit Dávila Rivera

ASESOR

William Amadeo Muñoz Marticorena

Lima, Perú

2022

METADATOS COMPLEMENTARIOS

Datos del autor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (obligatorio)	

Datos del Jurado

Datos del presidente del jurado

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

Datos del segundo miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

Datos del tercer miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

Datos de la obra

Materia*	
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado:	
Idioma (Normal ISO 639-3)	
Tipo de trabajo de investigación	
País de publicación	
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	
Grado académico o título profesional	
Nombre del programa	
Código del programa Consultar el listado:	

*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

TESIS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD

ACTA N° 014-2022-CONT.

Siendo las 16:40 pm. del día **viernes 14 de octubre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **075-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Mejora del control de cobranzas en la empresa Barras & Perfiles Altomayo S.A.C., para optimizar los resultados financieros, periodo 2023-2026”** presentada por el bachiller **DAVILA RIVERA, JHANELY MARLIT**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Contador Público**.

Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Mejora del control de cobranzas en la empresa Barras & Perfiles Altomayo S.A.C., para optimizar los resultados financieros, periodo 2023-2026”	Mg. Salas Ramírez, Carlos Manuel. Mg. Costa Rodríguez, Jorge Eduardo. Mg. Muñoz Marticorena, William Amadeo.	19

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue aprobada por unanimidad por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.



Mg. Costa Rodríguez, Jorge Eduardo
MIEMBRO



Mg. Muñoz Marticorena, William Amadeo
MIEMBRO



Mg. Salas Ramírez, Carlos Manuel
PRESIDENTE

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO 1. PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL DE INVESTIGACIÓN...12	
1.1 DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA... 12	
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA EMPRESARIAL	13
1.2.1 Problema general	13
1.2.2 Problemas específicos.....	14
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.3.1 Justificación operativa	14
1.3.2 Justificación económica.....	15
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.4.1 Objetivo general	16
1.4.2 Objetivos específicos.....	16
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....17	
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	17
2.1.1 Internacionales.....	17
2.1.2 Nacionales	19
2.2 BASE TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.2.1 Control Interno	21
2.2.2 Crédito	26
2.2.3 Cuentas por cobrar.....	28
2.2.4 Gestión del capital humano	30
2.2.5 Valor actual neto.....	31
2.2.6 Beneficio – costo	32
2.3 BASE LEGAL Y NORMATIVA INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN.....	34
2.3.1 Aspectos Legales	34
2.3.2 Aspectos Tributarios.....	36
2.4 MARCO CONCEPTUAL DE LA SITUACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA... 37	
2.4.1 Proyecto.....	37
2.4.2 Mejora de procesos.....	37

2.4.3 Capacitaciones	38
2.4.4 Tecnología	39
2.4.5. Cultura	39
2.4.7. Control interno en cobranza	40
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	42
3.1 MARCO METODOLÓGICO	42
3.1.1 Hipótesis	42
3.1.1.1 Hipótesis general	42
3.1.1.2 Hipótesis específicas	42
3.1.2 Variables de estudio.....	42
3.1.2.1 Variable independiente	43
3.1.2.2 Variable dependiente	43
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.2.1 Tipo y alcance de investigación.....	44
3.2.2 Descripción del diseño de investigación	45
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	46
3.3.1 Técnicas	46
3.3.2 Instrumentos	47
3.4 RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS EMPRESARIALES	51
3.4.1 Técnicas de recolección.....	51
3.4.2 Técnicas de procesamiento.....	52
CAPÍTULO 4. PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE MEJORA.....	55
4.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR.....	55
4.1.1. Antecedentes de la empresa.....	55
4.1.2. Ubicación y sedes	55
4.1.3. Clientes	56
4.1.4. Estructura Organizacional	56
4.1.5. Misión, visión y valores organizacionales.....	58
4.1.6. Productos	59
4.1.7. Proveedores	62
4.1.8. Competidores.....	62
4.1.9. Modelo de las 5 Fuerza de Michael Porter	64

4.1.10. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	66
4.1.11. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	67
4.1.12. Matriz Interna-Externa	69
4.1.13. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	70
4.2 DIAGNÓSTICO DEL CASO EMPRESARIAL.....	71
4.2.1 Identificación de la problemática empresarial.....	71
4.2.2 Monetización de la problemática empresarial	71
4.3 PROPUESTA DE MEJORA	72
4.3.1 Objetivos.....	72
4.3.2 Diagrama del proyecto de mejora.....	73
4.3.3 Proyecto de mejora	74
4.3.4 Monetización del proyecto de mejora	83
4.4 EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA	84
4.4.1 Proyección de EE. FF.	84
4.4.1.1 Ingresos.....	84
4.4.1.2 Egresos	84
4.4.2 Validación cuantitativa	85
4.4.2.1 Valor Presente Neto.....	86
4.4.2.2 Costo Beneficio	87
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
5.1 CONCLUSIONES.....	89
5.2 RECOMENDACIONES	89
Referencias Bibliográficas.....	91
ANEXOS.....	98
Anexo 1: Matriz de consistencia	98
Anexo 2: Acta de Reunión.....	99
Anexo 3: Cotización de la capacitación en proceso de cobranza	101
Anexo 4: Cotización de la capacitación en temas relacionados al desarrollo personal y profesional.....	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Variable independiente e indicadores de medición	43
Tabla 3.2 Variable dependiente e indicadores de medición	44
Tabla 3.3 Instrumento de esquemización del problema	47
Tabla 3.4 Esquema de matriz de perfil competitivo	50
Tabla 3.5 Procesamiento de la información	52
Tabla 4.6 Productos de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C.....	59
Tabla 4.7 Principales productos de Barras & Perfiles Altomayo S. A. C.	61
Tabla 4.8 Principales competidores de Barras & Perfiles Altomayo S. A. C.	63
Tabla 4.9 Matriz de factores internos	67
Tabla 4.10 Matriz de factores externos	68
Tabla 4.11 Matriz de perfil competitivo	70
Tabla 4.12 Monetización del retraso en las cobranzas	72
Tabla 4.13 Esquema de base de datos de cobranzas pendientes	78
Tabla 4.14 Monetización del proyecto de mejora	83
Tabla 4.15 Proyección de los ingresos	84
Tabla 4.16 Proyección de los egresos.....	85
Tabla 4.17 Flujos de ingresos y egresos sin tratamiento	85
Tabla 4.18 Flujos de ingresos y egresos con tratamiento	86
Tabla 4.19 Valor actual neto sin tratamiento.....	87
Tabla 4.20 Valor actual neto con tratamiento.....	87
Tabla 4.21 Costo beneficio sin tratamiento	87
Tabla 4.22 Costo beneficio con tratamiento	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Diagrama causa efecto	48
Figura 3.2 Esquema de las 5 Fuerzas de Porter	49
Figura 3.3 Causas principales del problema	53
Figura 4.4 Organigrama de Barras & Perfiles Altomayo S.A.C.	57
Figura 4.5 Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter para Barras & Perfiles Altomayo S.A.C.	66
Figura 4.6 Matriz Interna – Externa	69
Figura 4.7 Esquema del proyecto de mejora	73
Figura 4.8 Proceso actual de la cobranza	75
Figura 4.9 Nuevo proceso de cobranzas	76
Figura 4.10 Seguimiento individual de las cobranzas	77
Figura 4.11 Cuadrante del riesgo crediticio.....	79

RESUMEN

En la actualidad, las empresas buscan ser efectivas en la gestión de sus operaciones a fin de ser sostenibles en el mercado. Una forma de serlo es cautelando el proceso de cobranza, dado que una adecuada gestión de este proceso reflejará salud económica y financiera. En esa línea, teniendo como sujeto de investigación a la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C., el objetivo principal de este estudio es diseñar un proyecto de mejora en el control interno del área de cobranzas que, al implementarse, permita optimizar sus resultados financieros.

Así, el alcance de la investigación será descriptivo, asumiendo una metodología de enfoque mixto, con un diseño explicativo secuencial. Asimismo, los resultados de este estudio, se presentan mediante una propuesta de nuevo procedimiento que optimice el desempeño de las cobranzas, validando cuantitativamente su aplicación a través de estados financieros proyectados e indicadores de logro.

Finalmente, este trabajo concluye destacando la relevancia de seguir un adecuado proceso de control interno que, en el caso de la empresa en estudio, mediante un proyecto de mejora en el área de cobranzas, garantizará el buen actuar de los colaboradores, una adecuada gestión y, de manera agregada, la optimización de los resultados financieros. Además, se resalta la relevancia de realizar un conveniente seguimiento y control de las actividades del proceso como factor crítico de éxito.

Palabras clave: Cobranzas, resultados financieros, proyecto de mejora.

ABSTRACT

Currently, companies seek to be effective in managing their operations in order to be sustainable in the market. One way to do so is by safeguarding the collection process, given that proper management of this process will reflect economic and financial health. In this line, having the company Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. as the research subject, the main objective of this study is to design a project to improve the internal control of the collections area that, when implemented, allows optimizing its financial results.

Thus, the scope of the research will be descriptive, assuming a mixed approach methodology, with a sequential explanatory design. Likewise, the results of this study are presented through a proposal for a new procedure that optimizes the performance of collections, quantitatively validating its application through projected financial statements and achievement indicators.

Finally, this work concludes by highlighting the relevance of following an adequate internal control process that, in the case of the company under study, through an improvement project in the collections area, will guarantee the good behavior of the collaborators, an adequate management and, in aggregate, the optimization of financial results. In addition, the relevance of carrying out a convenient monitoring and control of the activities of the process as a critical success factor is highlighted.

Keywords: Collections, financial results, improvement project.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones se encaminan hacia un futuro cada vez más incierto e inestable, en el que los riesgos financieros, operativos e incluso estratégicos amenazan su sostenibilidad económica en el mercado. En este contexto, es pertinente identificar fallas organizacionales e implementar medidas correctivas que coadyuven a la mejora de los resultados financieros.

Ahora bien, entre las acciones que anticipen o corrijan estas fallas organizacionales destacan las acciones de control interno. Estas se aplican en las distintas áreas organizacionales de una entidad con el objetivo de proteger sus activos y asegurar la veracidad de la información financiera y económica que permita mitigar los riesgos (Valverde et al., 2018, p. 66).

En este sentido, Coopers y Lybrand (1997, p. 5) manifestaron que los componentes del control interno pueden implementarse en todas las empresas independientemente de su tamaño, pero considerando algunas diferencias en su aplicación. Asimismo, estos autores señalaron que las pequeñas empresas, no obstante, muestran sistemas de control menos formales y estructurados. Además, pueden disponer de mecanismos de control interno eficaces.

Entonces, reconociendo los beneficios derivados de la correcta utilización del control interno en las empresas, otros autores destacaron su relevancia. Así, Orellana (2020, párr. 1) sostuvo que permite a las empresas organizar y controlar los procedimientos operativos hasta volverlos eficaces y que deriven en buenos resultados. En la misma línea, para Morales y Morales (2014, p. 144), es notable señalar que, si bien el control interno aporta fiabilidad en las distintas áreas organizacionales de una entidad, su implicancia en el área de cobranzas es sustantiva. De acuerdo con los autores, la importancia del control interno en las empresas radica en que, sin la correcta ejecución de esta labor, la empresa no contará con los recursos derivados de sus ventas, y muy necesarios para atender sus actividades operativas y compromisos financieros.

En cuanto a la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C., que se dedica a la venta de materiales de construcción, fontanería y calefacción, es una organización que presenta deficiencias en la recuperación de su cartera de cobranzas. Una de las principales causas es la falta de seguimiento y control. Todo ello, a la vez, genera una afectación al

flujo de efectivo y se encarece el tratamiento de las contingencias de la empresa; de ahí que se incurra en costos financieros ante la necesidad de asumir las obligaciones de la organización.

Por esta razón, el propósito de esta investigación es diseñar un proyecto de mejora en el control interno del área de cobranzas. Este, al implementarse, permitirá optimizar los resultados financieros de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. El proyecto comprende la revisión del proceso actual de cobranza a efectos de proponer acciones correctivas en lo referente al capital humano, procedimientos y recursos necesarios para optimizar la recuperación de la cartera atrasada.

En relación con el capital humano, se propone entrenar al personal en los procedimientos corregidos. Asimismo, se plantea la capacitación de un colaborador con mayor mérito para que realice las funciones de seguimiento y control. Una vez implementado el proyecto de mejora por parte de la empresa, el aspecto clave respecto a los procedimientos será la implementación de acciones de seguimiento y control continuo que faciliten la cobranza y la gestión de la relación con los clientes.

Par concluir, se detalla la estructura del documento. En el capítulo 1, se explica la problemática, la justificación y los objetivos de la investigación. Luego, en el capítulo 2, se presenta el marco teórico, detallando los antecedentes, la base teórica, la base legal y el marco conceptual del estudio. Seguidamente, en el capítulo 3, se describe la metodología utilizada. Asimismo, en el capítulo 4 se muestra la propuesta de mejora. El estudio culmina en el capítulo 5, en el que se exponen las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1. PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL DE INVESTIGACIÓN

1.1 DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El escenario actual evidencia que nos encontramos en un ambiente de mayor competitividad. Cotidianamente, se generan cambios que demandan a las empresas dos respuestas en cuanto a su organización. Por un lado, se espera por parte de estas una nueva práctica de gestión y de adoptar decisiones oportunas frente a la competencia y, por otro lado, el diseño de estrategias que permitan la adaptación, diferenciación y posicionamiento en su sector económico.

No obstante, algunos líderes de empresas de cara a este nuevo entorno no perciben esta nueva dinámica, particularmente volátil, y persisten en estilos directivos basados en hechos y decisiones anteriores que no necesariamente responderán efectivamente a los nuevos escenarios. Esto es corroborado por Gunther y Macmillan (2009), quienes manifestaron que la toma de decisiones centradas en conjeturas antiguas puede llevar a resultados desacertados (p. 13).

Es importante reconocer que, en un mundo tan cambiante, la idea de mantener un propósito empresarial, una razón de ser, constituye una necesidad y un mecanismo que facilita el desarrollo de una ventaja competitiva. Sin embargo, mantener todas las áreas de la organización alineadas en una sola dirección puede resultar difícil y complicado. Es más, en muchos casos, los colaboradores antiguos desconocen el propósito organizacional, quizá por una deficiente comunicación, poco involucramiento o falta de interés (Higueras, 2020, pp. 27-28).

Por esta razón, el mecanismo que acompañará y aportará fiabilidad sobre la correcta realización de todas las actividades y programaciones desarrolladas por el nivel superior es el control interno. Tal como lo refirió González (s. f.), “proporciona un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos en relación con la eficacia y la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de leyes y normas aplicables” (p. 2).

Si bien el control interno involucra una evaluación exhaustiva en las diferentes áreas de una empresa, en cada una de ellas, su rol es muy importante. En particular, su presencia en la de créditos y cobranzas resulta decisiva. Así, la mayoría de las empresas,

en su afán de generar ingresos significativos y posicionarse competitivamente en el mercado, optan por conceder créditos a sus clientes desde la premisa de que estos honrarán el pago. No obstante, esta decisión debe ser monitoreada y controlada.

En esa línea, Murguía (2003) señaló que las cuentas por cobrar representan un activo circulante en una entidad. El motivo es que se trata de un efectivo que adeudan los clientes y debe ser recuperado en un corto plazo. Realizar un deficiente control de esta área constituye, desde ya, un problema que puede afectar a la rentabilidad empresarial y su permanencia en el mercado.

En esa problemática, se ubican diversas empresas; una de ellas es Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. Esta empresa se dedica a la venta de lo siguiente: (a) materiales de construcción, (b) artículos de ferretería, y (c) equipos de fontanería y calefacción. En su sector, es una práctica común realizar ventas a crédito. Por lo tanto, es evidente la necesidad de que en su modelo de negocio se incorporen actividades y filtros de control que permitan el seguimiento de estos pagos, y faciliten la gestión de la cobranza y una buena relación con los clientes.

La existencia de una importante cartera atrasada de facturas por cobrar en la empresa alerta de un riesgo de morosidad y posibles incobrables que afectan los resultados financieros de finales de cada ejercicio anual. Por otro lado, este incumplimiento de pagos perjudica el planeamiento del flujo de efectivo y genera un descalce entre el ingreso de fondos líquidos y el pago de obligaciones. Como resultado, se ocasionan costos financieros por la necesidad de atender estos compromisos asumidos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA EMPRESARIAL

1.2.1 Problema general

- ¿En relación con el problema de deficiencia del control interno en el área de cobranzas de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. puede implementarse un proyecto de mejora que optimice sus resultados financieros?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es la problemática de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. respecto a la línea de control interno que afecte la optimización de sus resultados financieros?
- ¿Cuál sería la estructura de un proyecto de mejora que optimice la solución del problema de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. respecto a la línea de control interno en el área de cobranzas?
- ¿De qué manera se valida cuantitativa y financieramente que el proyecto de mejora, respecto a la problemática de control interno en la cobranza de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C., optimice los resultados financieros?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Justificación operativa

En cuanto a la justificación operativa, la Contraloría General de la República del Perú (s. f.) señaló que una de las ventajas del control interno es “promover el desarrollo organizacional” (p. 5). Asimismo, Valverde et al. (2018, p. 66) sostuvieron que el control interno coadyuva al cuidado de los activos de la empresa y asegura la fiabilidad de la información financiera para evitar riesgos. Estos beneficios, afirmaron los autores, se obtendrán a través de la evaluación de la eficiencia y eficacia de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización.

En tal sentido, la presente investigación permitirá a los miembros de Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. identificar dos situaciones. Por un lado, se observarán las ineficiencias existentes en el área de cobranzas que generan sobre costos. Por otro lado, se detectarán las oportunidades de optimizar el desempeño de las cobranzas y del control interno a través de un proyecto de mejora que corrija las causas raíces de la problemática.

Todo ello tiene como propósito potenciar el rendimiento de los colaboradores de la organización implicados en los procesos de cobranza y relación con clientes. De esta manera, se analizan las actividades y tareas desempeñadas, los procedimientos diseñados,

las limitaciones técnicas, de recursos, de capacitación, entre otras. El objetivo es proponer las acciones correctivas que liberen el potencial del capital humano, su productividad y desempeño mejorando los procesos vinculados con las cobranzas y el control interno.

Lo anterior es corroborado por Obispo y Gonzales (2015). Los investigadores señalaron que una entidad con “un adecuado control interno dentro de sus funciones reduce en 15% los procedimientos innecesarios y aumenta la productividad de la empresa en 25%” (p. 69). Es así que el control interno optimiza las operaciones dotándolas de mayor efectividad, mitigando riesgos y colaborando con la salud financiera de la organización.

1.3.2 Justificación económica

Respecto a la justificación económica, este aspecto implica dar un uso eficiente y eficaz a los recursos disponibles. En ese sentido, en un contexto de mayor competitividad y exigencias del mercado, el control interno resulta tomar mayor importancia dentro de las áreas de una empresa como un mecanismo para “proteger los recursos y bienes” (Contraloría General de la República del Perú, s. f., p. 5). De esta manera, se garantiza el desempeño eficiente de la organización.

Adicionalmente, el sistema de control interno actúa de manera preventiva a fin de evitar futuras contingencias financieras, económicas y gerenciales de una entidad. Por eso, para tomar decisiones coherentes, en beneficio del logro de los objetivos, es necesario contar con información veraz y fidedigna. Esto solo será posible con un adecuado control interno en la organización (Dávila, 2020, p. 20).

Asimismo, González (s. f.) y Marín (s. f.) manifestaron que un adecuado control interno dentro de una empresa puede contribuir al logro de sus objetivos de rentabilidad y rendimiento. De modo complementario, teniendo como centro el control y la mejora del proceso de cobranzas, “los beneficios de implementar los procesos sería optimizar los plazos de la gestión, por ende habrá mayor liquidez y reducción de los costos financieros” (Farje et al., 2016, p. 7).

De esta manera, un proyecto de mejora basado en un adecuado control interno que se focaliza en el área de cobranzas contribuirá, así como en la optimización del desempeño y la productividad, a la obtención de mejores resultados financieros.

Concretamente, dotará de mayor predictibilidad a la gestión de efectivo. Así, evitará asumir costos financieros y otras contingencias derivadas de una posible falta de liquidez.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

- Diseñar un proyecto de mejora en el control interno del área de cobranzas de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. que al implementarse permita optimizar los resultados financieros.

1.4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar y evaluar el área de cobranzas de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C., donde subyace la problemática relacionada con la deficiencia del control interno.
- Definir la estructura de un proyecto de mejora que optimice la solución del problema de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. respecto a la línea de control interno.
- Validar cuantitativamente el impacto del proyecto de mejora respecto a la problemática planteada.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

A continuación, se presentarán tesis internacionales y nacionales relacionadas con el tema de investigación. El fin es mostrar sus problemáticas, metodologías, técnicas e instrumentos utilizados. También, se expondrán los resultados y conclusiones más destacados.

2.1.1 Internacionales

Martinez et al. (2009) elaboraron un trabajo titulado *Propuestas para el mejoramiento del control interno en el área de créditos y cobranzas caso: Elektra, Emiliano Zapata, Tabasco*, documento alojado en el repositorio de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Esta investigación presenta como problemática principal la falta de capacitaciones personalizadas en el área de créditos y cobranzas, y propone mejorar el sistema que la empresa utiliza. Para ello, usa una metodología de tipo básica exploratoria con enfoque cuantitativo, cuya muestra de estudio, calculada mediante el muestreo aleatorio simple, consta de 330 clientes de una población de 1895, con un nivel de confianza de 95,5 %.

En cuanto al recojo de la información, este se realizó mediante el análisis de fuentes secundarias. Asimismo, se efectuó a través del uso de la técnica de la encuesta y de uno de sus instrumentos, el cuestionario. Este comprendió ocho preguntas (cerradas y abiertas), las que fueron diseñadas con el propósito de percibir el nivel de satisfacción de los clientes con respecto al procedimiento de créditos y cobranzas que la entidad emplea.

Luego, una vez evaluados los resultados obtenidos por la encuesta y determinadas las limitaciones por subsanar, el estudio formula una propuesta de mejora. Esta intervención comprende acciones para ser ejecutadas por la empresa, enfocadas principalmente en el área de créditos y cobranzas, y en mejorar la relación existente con sus clientes. Entre las recomendaciones sugeridas destacan las siguientes: (a) rotar al personal del área de cobranzas en los distintos puestos que intervienen en el proceso, de manera que en determinadas circunstancias cualquier colaborador pueda reemplazar a

cualquier compañero ausente; (b) capacitaciones técnicas para mejorar el desempeño y la calidad del servicio; (c) fortalecer la comunicación asertiva y (d) mejorar las habilidades blandas de los servidores en cuanto a la resolución de problemas.

Del mismo modo, San Román (2008) desarrolló la tesis denominada *Diseño e implementación de mejora administrativo-financiera en una empresa constructora*, trabajo ubicado en el repositorio del Instituto Tecnológico de Monterrey (TEC), Nuevo León, México. Este documento muestra un caso tratado metodológicamente como una investigación-acción. El objetivo fue mitigar el problema identificado en la empresa relacionado con la falta de liquidez a causa de un deficiente control de gastos y escasa administración del capital de trabajo.

En relación con las técnicas de recolección de datos empleadas, se realizaron tres. Estas fueron las siguientes: (a) la observación, (b) la entrevista y (c) un grupo focal que propició la interacción y comunicación entre los participantes del equipo de trabajo. Asimismo, los instrumentos utilizados en la investigación fueron las guías de observación y las guías de entrevista.

Esta tesis concluye que una empresa de buen desempeño se caracteriza por la constante adecuación a los cambios y a las circunstancias de su entorno. Igualmente, sugiere que se deben revisar con cierta frecuencia los procesos, a efectos de realizar una mejora continua y de esta manera contribuir al incremento del desempeño de la empresa.

Por su parte, Ortiz (2003) realizó la tesis *Auditoría interna: la auditoría interna en la evaluación del control interno del ciclo de ventas y cuentas por cobrar*, disponible en el repositorio de la UNAM de México. Metodológicamente, este documento es un estudio de caso con un método de investigación cualitativo, que explora la problemática dentro del contexto de análisis. Se debe mencionar que, en especial, se ubica en la falta de una estrecha relación entre el proceso de ventas y las cuentas por cobrar.

De forma similar, como parte de esta investigación, se ejecutó una evaluación al sistema de control interno existente, específicamente, en lo concerniente al ciclo de ingresos y cuentas por cobrar. También, a fin de determinar las deficiencias en el cumplimiento del procedimiento y proponer mejoras satisfactorias se utilizaron tres métodos: el descriptivo, el gráfico y el de cuestionario.

Por último, las principales conclusiones de esta investigación fueron tres. Estas se presentan a continuación: (a) falta de políticas para otorgar créditos como también para realizar los descuentos a los clientes, (b) inexistencia de una base de datos que permita aceptar o declinar una solicitud de crédito, (c) la falta de arqueos constantes de documentos y (d) la conciliación con los registros de contabilidad.

2.1.2 Nacionales

En cuanto a los documentos nacionales, Ruesta (2020) desarrolló el trabajo de suficiencia profesional *Influencia del control interno en la gestión de cobranza del área de facturación y cobranzas de la Universidad de Piura–Posgrados*, incluido en el repositorio de la Universidad de Piura. Esta investigación es de tipo básica descriptiva, con enfoque cualitativo, cuya problemática que pretende mitigar se ve relacionado con la deficiente gestión de las cobranzas. Los pagos parciales e incluso fuera de tiempo son lo que origina una falta de liquidez para la institución.

Respecto a las técnicas usadas para el recojo de la información, por un lado, se utilizó la observación directa y, por otro lado, se realizaron entrevistas en profundidad dirigidas al jefe y a la coordinadora de Facturación y Cobranzas. Asimismo, entre los instrumentos usados resaltan las guías de observación y las guías y pautas para el desarrollo de las entrevistas.

Después de haber analizado la problemática de la universidad, se identificaron deficiencias y un alto riesgo en el área de estudio. En consecuencia, como parte de las medidas correctivas, se elaboró una guía de procedimientos para dirigir la evaluación crediticia de los estudiantes de postgrado y se diseñaron estados de cuenta por centro de costo a fin de fortalecer la gestión de las cobranzas.

En suma, este trabajo concluye que la propuesta formulada destaca la relevancia e influencia del control interno en la gestión de la cobranza, asegurando un correcto control de procedimientos y actuando de manera preventiva para mitigar el riesgo de la institución con respecto a la morosidad. De esta forma, se protege la salud financiera y la efectividad institucional.

Del mismo modo, Coila (2018) elaboró la tesis *Propuesta de un sistema de evaluación de créditos y cobranza enfocado a la Empresa Agroquímicos J&M SRL. 2017*,

localizada en el repositorio de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. El principal problema identificado en este estudio es la incorrecta gestión de las cuentas por cobrar; por ello, pretende establecer cómo la falta de un control en esta área perjudica a la entidad. En consecuencia, esta investigación es de tipo básica descriptiva, cuya muestra de estudio está conformada por 15 colaboradores de la organización.

En relación a la obtención de la información, se utilizaron las siguientes técnicas: la observación, la entrevista y la encuesta. Igualmente, los instrumentos utilizados en la investigación fueron las guías de observación, guías de entrevista y el cuestionario. El uso apropiado de los instrumentos permitió el acopio de información relevante para el análisis.

En resumen, esta investigación concluye que la falta de un sistema de evaluación de las cuentas por cobrar, en una empresa, afectará el cumplimiento de las obligaciones, concretamente el pago puntual de pagos a proveedores, impuestos e incluso el pago a sus trabajadores. Se recomienda, finalmente, implementar un adecuado sistema para analizar y monitorear las cuentas por cobrar.

Otra contribución de valor fue la de Contreras (2018) con el informe de suficiencia profesional *Propuesta del control interno de cuentas por cobrar en la empresa de servicios Electro Mechanical y Civil Project EIRL, Ate, Lima, 2018*. Este documento se localizó en el repositorio de la Universidad Peruana Unión (Tarapoto, Perú). El estudio presenta como problemática la ausencia de control en las cuentas por cobrar, y que estos generan altos índices de morosidad. Asimismo, pretende diseñar una propuesta a fin de aumentar la liquidez de la empresa. Por esta razón, este trabajo utiliza una metodología de estudio no experimental con enfoque cuantitativo y diseño descriptivo.

En cuanto a las técnicas para recolectar los datos, se utilizaron la observación y el análisis del estado de situación financiera de la empresa. Además, se utilizó una guía de análisis documental para determinar el desenvolvimiento de las cuentas por cobrar a través del contraste de ratios financieros aplicados al total de transacciones realizadas.

En conclusión, esta investigación confirma la relación significativa entre las cuentas por cobrar y la solvencia de la empresa. Por esta razón, el autor propone políticas estrictas para el otorgamiento de crédito a los clientes. Del mismo modo, recomienda

implementar las actividades propuestas con el objeto de llevar un mejor control y así promover que la empresa pueda desempeñarse adecuadamente en su sector económico.

2.2 BASE TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se detallarán las bases conceptuales que sustentan el análisis desarrollado en este trabajo de investigación. Dichas bases permitirán realizar el contraste entre la evaluación empírica de la empresa en estudio y los marcos conceptuales que orientan tanto las teorías relacionadas con el control interno como los resultados financieros. Seguidamente, se revisarán conceptos más operativos y funcionales al método de investigación utilizado.

2.2.1 Control Interno

Definición

La Contraloría General de la República del Perú (Contraloría) definió el control interno como diversos actos que implican también el aspecto actitudinal de un grupo de personas que integran una institución. La finalidad es el trabajo óptimo y la consecución de objetivos. Este primer enfoque sugiere que el control interno facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales y por ende el de su visión.

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, que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales y promueven una gestión eficaz, eficiente, ética y transparente. (Contraloría General de la República del Perú, 2021, Control Interno, párr. 1)

Otra definición es la de Talaverano y Paima (2018), quienes mencionaron que el control interno “asegura la protección de los activos, la fidelidad de los registros contables y el desarrollo de la actividad de forma eficaz según las directrices de la dirección, garantizando la calidad y transparencia en la gestión” (p. 650). En línea con lo mencionado por la Contraloría, los autores evidencian la necesidad de actuar con eficacia en el cuidado de activos, calidad de registro y desempeño organizacional.

Respecto a quien tiene el deber de implementar un sistema de control interno en una organización, Lattuca (2004) afirmó que esta acción recae en la dirección.

El sistema de control interno es una responsabilidad de la administración de los entes, como lo es la emisión de los estados contables. Es necesario que la dirección establezca y mantenga un sistema competente de control, puesto que le ayuda a cumplir sus metas. (Lattuca, 2004, p. 201)

Por otra parte, desde una perspectiva instrumental, Vásquez (2016) indicó que el control en el tiempo evolucionó. Además, se estandarizó sirviendo a los gerentes como “una herramienta que representase en sí misma un factor clave en la Gestión Empresarial Moderna con un enfoque en la administración integral de los riesgos, los factores de prevención y su forma de enfrentarlos en cualquier situación” (p. 141).

Igualmente, el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2013) define al control como un tipo de proceso ejecutado por una entidad. Asimismo, lo caracterizó de la forma que sigue:

Un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (COSO, 2013, p. 8)

Esta definición presenta al control interno como un proceso aplicable tanto al nivel directivo, operativo y funcional. Además, establece criterios y requisitos para un sistema de control efectivo (COSO, 2013, p. 2).

Objetivos del control interno

Definida la visión en una organización, seguidamente se formulan estrategias y objetivos. Estos proporcionan metas medibles para la empresa que, a su vez, orientarán las actividades por realizar. En ese sentido, respecto al control interno, definir objetivos es un requisito previo para las acciones de seguimiento y control, verificando el grado de cumplimiento y los espacios de mejora a ser tratados con reformas.

Por otro lado, el Marco Integrado del Control Interno, explicado en COSO (2013, p. 3), establece tres tipos de objetivos que permiten categorizar distintos aspectos del control interno al momento de evaluar las organizaciones. Estos son los siguientes: “(a) Objetivos operativos, (b) objetivos de información y (c) objetivos de cumplimiento” (p. 3).

Los objetivos operativos se relacionan con el cumplimiento de la misión y visión. Ellos “hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas” (COSO, 2013, p. 3). Luego, los objetivos de información “hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia y demás conceptos establecidos” (COSO, 2013, p. 3).

Asimismo, los objetivos de cumplimiento “hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad” (COSO, 2013, p. 3). Por tanto, los objetivos se definen a través de un proceso ordenado o informal dependiendo de la organización, considerando las fortalezas y debilidades de la empresa. Además, se toman en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno, alineadas con la visión organizacional y cumpliendo la estrategia definida.

Componentes

De acuerdo con González (s. f.), el sistema de control interno “está dividido en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa: entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación, y actividades de monitoreo y supervisión” (p. 14). A continuación, desarrollaremos cada uno de ellos:

El ambiente de control. Comprende el entorno donde se desarrollan todos los procesos y procedimientos administrativos. Así, este entorno de control se ve afectado por “factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio. Comprende las normas, procesos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno” (González, s. f., p. 15).

Asimismo, se verifica que este componente condiciona el contexto organizacional. A la vez, “crea la disciplina que apoya la evaluación del riesgo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, el rendimiento de las actividades de control, uso de la información y sistemas de comunicación, y conducción de actividades de supervisión” (González, s. f., p. 15). Para ello, es menester implementar una adecuada estructura organizacional, una buena gerencia y el compromiso.

De esta manera, este componente se vuelve el soporte para los demás proporcionándoles disciplina y estructura. Una organización con un apropiado entorno de control es más resiliente al encarar riesgos y alcanzar objetivos. Esto será posible si se considera: (a) la integridad y los valores éticos, (b) procesos y conductas adecuadas, (c) destinación oportuna de responsabilidades y (d) competencia y responsabilidad en el logro de objetivos (González, s. f., p. 16).

Así, el entorno de control está formado por los comportamientos asumidos dentro de la organización. Comprende aspectos como los siguientes:

(a) integridad y los valores éticos de los recursos humanos, (b) competencia profesional, (c) delegación de responsabilidades, (d) compromiso con la excelencia y la transparencia, (e) atmósfera de confianza mutua, (f) filosofía y estilo de dirección, (g) estructura y plan organizacional, (h) reglamentos y manuales de procedimientos, (i) políticas en materia de recursos humanos y (j) comité de control. (González, s. f., p. 16)

Evaluación de riesgos. Este componente refiere a los posibles riesgos relacionados con la consecución de los objetivos organizacionales. Las empresas, en general, enfrentan riesgos que provienen de su interior o del exterior y deben ser evaluados. Estas situaciones afectan a la empresa sea en su capacidad para competir exitosamente, sea en cuanto a su posición financiera o en su imagen pública. Así un riesgo implica la probabilidad de no cumplir los objetivos empresariales (González, s. f., p. 16).

De lo anterior se desprende que una organización debe “prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Este es un proceso dinámico e iterativo que constituye la base para determinar cómo se gestionaran los riesgos” (González, s. f., p. 17). Entonces, una

adecuada cobertura de los riesgos latentes abona en la predictibilidad, el planeamiento y el logro de los objetivos organizacionales.

Actividades de control. Este componente sugiere que en el diseño organizacional se establezcan las políticas y procedimientos que faciliten el cumplimiento de las normas de la organización y de esta manera se pueda gestionar razonablemente y eficazmente los riesgos. Además, “se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos” (González, s. f., p. 17).

En este sentido, las actividades de control se realizan en todas las áreas de la organización y en las distintas etapas de los procesos de la empresa. Sirven, de esta forma, como mecanismos de cumplimiento de los objetivos. Se debe precisar que estas actividades pueden ser por su naturaleza tanto preventivas como de detección y pueden comprender actividades manuales y automatizadas (González, s. f., p. 17).

De igual modo, las actividades de control están encaminadas a disminuir los riesgos que obstaculizan la ejecución de los objetivos generales de la organización. Asimismo, el control debe permitir lo siguiente: (a) prevenir los riesgos superfluos, (b) minimizar el efecto de los riesgos y (c) restaurar el sistema a la brevedad. Cabe señalar, que existen responsabilidades relacionadas con las actividades de control en todos los niveles de la empresa; por ello, se deben especificar las funciones de control de cada individuo (González, s. f., p. 17).

Información y comunicación. Para González (s. f.), los colaboradores no solo deben recibir y atender la información. Ellos deben socializarla con el fin de “desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones” (p. 17). En consecuencia, este aspecto se refiere a cómo se identifica, captura e intercambia información por parte de las áreas operativas, administrativas y financieras de una empresa.

Añade, además, que la información está conformada por datos que se combinan y sintetizan, y se rescata tanto lo relevante como lo que corresponda a la demanda de información. Para que los directivos planifiquen, preparen presupuesto y otras actividades, la información debe ser de calidad y considerar lo siguiente: (a) contenido, (b) oportunidad, (c) actualidad, (d) exactitud y (e) accesibilidad (González, s. f., p. 18).

En síntesis, todo sistema de información implica actividades que involucran al personal, los procesos, los datos y/o tecnología que hacen posible en una organización la obtención, generación y comunicación de transacción de información. Este proceso tiene como finalidad “mantener la responsabilidad y medir y revisar el desempeño o progreso de la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos” (González, s. f., p. 19).

Supervisión y monitoreo. Por otra parte, a efectos de facilitar la mejora continua, por un lado, los procesos de control deben ser monitoreados. También, se requiere que el sistema de control interno sea flexible y, de esta manera, pueda reaccionar con agilidad y adaptabilidad a las distintas circunstancias. Luego, una tarea central del monitoreo y supervisión es verificar que sus acciones cumplan con evaluar si los componentes y principios son tomados en cuenta en la entidad (González, s. f., p. 19).

Asimismo, es necesario definir, inspeccionar y medir la calidad del desempeño del diseño organizacional del control interno. Para ello, se deben tener en cuenta cuatro acciones. Estas se mencionan a continuación: “(a) Las actividades de monitoreo durante el curso ordinario de operaciones de la entidad, (b) evaluaciones separadas, (c) condiciones reportables y (d) el papel asumido por cada miembro de la organización en los niveles de control” (González, s. f., p. 19).

Es importante, además, fijar procedimientos que garanticen que, ante cualquier deficiencia identificada, esta sea informada al sistema de control interno para implementar las medidas correctivas necesarias. Al respecto, se debe recordar el carácter cambiante de los sistemas de control interno. La razón es que “los procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia por diferentes motivos, como la incorporación de nuevos empleados, restricciones de recursos, entre otros” (González, s. f., p. 19).

2.2.2 Crédito

Definición

Un concepto básico para entender las cuentas por cobrar es el del crédito. De acuerdo con Del Valle (s.f.), “la operación de crédito puede definirse como la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro pudiendo existir adicionalmente un valor pactado” (p.

7). De igual modo, entre otros autores, Rodríguez (2008) definió al crédito comercial de la siguiente manera:

Es una categoría relativamente poco estudiada en economía financiera. Se trata de un tipo de deuda a corto plazo y de naturaleza informal, cuyos términos no están generalmente fijados de forma legal. Así, el crédito comercial se puede conceder a través de fórmulas como el aplazamiento del pago de una transacción sobre bienes o servicios que sean objeto de negocio típico de la empresa, en la que el comprador actúa como prestatario y el vendedor como prestamista. (Rodríguez, 2008, p. 36)

Por su parte, Izar e Ynzunza (2017) sugirieron que el crédito es una forma de promover las ventas. Con ello, se obtiene mayores ingresos, “sin embargo, esto también genera un aumento en las cuentas por cobrar (CxC), así como el riesgo de tener más cuentas incobrables, lo que podría en un momento dado ser contraproducente” (p. 49).

Ahora, desde una perspectiva financiera, para la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (2012), un crédito directo representa el financiamiento que las empresas entregan a sus clientes. Dicha acción origina, por parte de estos, “la obligación de entregar una suma de dinero determinada, en uno o varios actos, comprendiendo inclusive las obligaciones derivadas de refinanciamientos y reestructuraciones de créditos o deudas existentes” (p. 13).

Otros autores como Morales y Morales (2014) describieron el proceso seguido al otorgarse un crédito. Según los investigadores, se analiza la capacidad de pago del cliente solicitante: “El análisis incluye un perfil que permita apreciar que el crédito, con sus respectivos intereses (costo del crédito), se va a restituir en el tiempo pactado” (p. 25). Este análisis considerará aspectos de mercado, de razonabilidad y seguridad.

Beneficios del crédito

Adicionalmente, Morales y Morales (2014, pp. 24-25) señalaron cinco beneficios del otorgamiento de créditos. Estos son los siguientes: (a) aumento del consumo, acceso a ciertos sectores de la población; (b) fomento del uso de un mayor número de bienes y servicios; (c) ampliación e inicio de nuevos mercados; (d) efecto multiplicador en la

economía y (e) probabilidad de obtener nuevo capital sin disponer otros bienes equivalentes o sin renunciar a ellos en caso los posean.

Desventajas del crédito

De acuerdo con Credifiel (2020, párr. 6), las desventajas propias de la tramitación de un crédito son cuatro. Estas son las que siguen: (a) algunas empresas tienen plazos largos de pago, por lo cual la deuda puede parecer interminable; (b) ciertas entidades requieren una buena calificación crediticia, cautelando el cumplimiento del pago; (c) costos de transacción y (d) no siempre las empresas otorgan el 100 % del crédito, obligando al prestatario a realizar un aporte equivalente a parte del valor del bien o servicio.

Por estas consideraciones, y a efectos de lograr una eficaz gestión del crédito, Medina y Paniagua (2008, p. 223) propusieron ciertos criterios para realizar un adecuado otorgamiento del crédito. Estos son los siguientes: (a) la capacidad de pago, que considera “ingresos menos egresos del deudor” (p. 223); (b) la capacidad de endeudamiento, referida a la calidad y la composición de activos; (c) garantías, que pueden ser de dos tipos, las personales o las reales; y (d) la información que proviene de las denominadas centrales de riesgos.

2.2.3 Cuentas por cobrar

Definición

En relación a las cuentas por cobrar, existen distintas definiciones. Para Gitman y Zutter (2012), “las cuentas por cobrar representan el dinero total que los clientes deben a la empresa por las ventas a crédito” (p. 58). Por su parte, Van Horne y Wachowicz (2010) afirmaron que “las cuentas por cobrar representan los “debo” de los clientes, que han de convertirse en efectivo dentro de un periodo de facturación dado, por lo general de 30 a 60 días” (p. 131).

Del mismo modo, de acuerdo con el Plan Contable General Empresarial del Ministerio de Economía y Finanzas (2019), una cuenta por cobrar “agrupa las subcuentas que representan los derechos de cobro a terceros que se derivan de las ventas de bienes y/o servicios que realiza la entidad en razón de su objeto de negocio” (p. 69). Añade el

referido plan que estas cuentas por cobrar se registrarán “inicialmente a su valor razonable, que es generalmente igual al costo” (p. 69).

Luego, Horngren et al. (2010) definieron a las cuentas por cobrar como “el derecho a recibir efectivo en el futuro, a partir de una transacción actual. Es algo que posee el negocio; por lo tanto, se trata de un activo” (p. 430). Asimismo, afirmaron que toda transacción de cuentas por cobrar comprende dos partes. Por un lado, está el acreedor, “quien obtiene la cuenta por cobrar (un activo)” (p. 430). Por otro lado, se encuentra el deudor, “quien asume la obligación/cuenta por pagar (un pasivo)” (p. 430).

De igual forma, Araiza (2005) sostuvo que las cuentas por cobrar son como “un activo circulante que en un plazo corto se convertirá en efectivo o inversión” (p. 2). Es decir, se les estima como un recurso económico perteneciente a la empresa que otorgará beneficios futuros. Adicionalmente, el autor mencionó que, desde la perspectiva legal, otorga derechos derivados de las ventas o por un concepto análogo.

Control interno de las cuentas por cobrar

En lo que corresponde al control interno de las cuentas por cobrar, Herz (2018) lo definió como “el que se ejerce sobre el proceso de ventas y facturación” (p. 146). Es importante diferenciar entre el control sobre las cobranzas (entradas de efectivo) y el control de las cuentas por cobrar. Esta última comprende los aspectos que siguen: (a) control de la cancelación y del depósito en banco, (b) sobre las funciones, (c) políticas y criterios uniformes, (d) revisión de documentos, precios y descuentos, (e) antigüedad de facturas y (f) saldo de las cuentas (Herz, 2018, p. 146).

Razones Financieras de liquidez de las cuentas por cobrar

Como señaló Araiza (2005), se deben analizar las cuentas por cobrar para poderlas gestionar eficazmente. El autor sugirió dos razones a medir. La primera es la rotación de cuentas por cobrar que “indica el número de veces en que el total de las cuentas son cobradas totalmente en un tiempo determinado” (Araiza, 2005, p. 4). La segunda razón es la denominada días pendientes de cobro, la que representa “el número de días promedio en que una venta a crédito tarda en convertirse en efectivo” (Araiza, 2005, p. 4).

Rotación de cuentas por cobrar (cxc)

$$\text{Rotación de cxc} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio a crédito}}$$

Días pendientes de cobro

$$\text{Días pendientes de cobro} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

2.2.4 Gestión del capital humano

Definición

Chiavenato (2011) consideró que “las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos y mediante ellos, lograr objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de las necesidades del cliente, etcétera)” (p. 66). Además, mencionó que “el conocimiento —más que el dinero— se está convirtiendo en el recurso más valioso de la era de la información” (Chiavenato, 2011, p. 84).

Un componente clave de la gestión del capital humano es la capacitación. De acuerdo con Martínez y Martínez (2009), esta es “la actividad sistemática de enseñanza-aprendizaje en la cual participa un trabajador o un grupo de trabajadores, con el fin de solucionar o prevenir un determinado problema de desempeño laboral en un puesto de trabajo” (p. 181). Así, “para evaluar la rentabilidad de una actividad de capacitación es necesario contar con una estimación de los beneficios y costos de la actividad” (Martínez & Martínez, 2009, p. 183).

De la misma forma, Dolan et al. (2007) señalaron el fin de un programa de gestión del rendimiento. Para los investigadores, este se caracteriza por lo siguiente:

En un buen programa de gestión del rendimiento el superior puede centrarse en la determinación de las responsabilidades individuales y en los comportamientos concretos de trabajo relacionados con el cumplimiento de dichas responsabilidades. La idea central de la dirección es abordar muy claramente las cuestiones de qué y cuándo. (Dolan et al, 2007, p. 264)

Por su parte, Riascos y Aguilera (2011) indicaron que la administración del talento humano demanda el uso adecuado y competente de un gran volumen de información, ya que resulta indispensable la toma de decisiones acertadas en esta actividad para lograr los objetivos de la organización (p. 145). Además, “los sistemas de información en la gestión del talento humano facilitan reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar los datos relacionados con los recursos humanos de la organización” (Riascos & Aguilera, 2011, p. 145).

2.2.5 Valor actual neto

Definición

Utilizar una técnica que permita prever los posibles flujos de caja futuros, que una inversión proporciona a la empresa, posibilita obtener un buen cálculo del rendimiento financiero de las iniciativas que la entidad procura estimular en un tiempo determinado (Gunther & Macmillan, 2009, p. 17). Al respecto, el valor actual neto (VAN) se considera como el valor actual de los flujos de efectivo netos resultantes de una propuesta de inversión. En otras palabras, cumple la función de “calcular la cantidad total en que ha asegurado el capital como consecuencia del proyecto” (Pasqual, 2007, p. 3).

En síntesis, el VAN es la diferencia entre el efectivo ingresante a la empresa y el importe invertido en el proyecto. Su finalidad es conocer si dicha decisión de realizar el proyecto en la empresa será beneficioso para la misma o por el contrario no representa ninguna mejora y no trae consigo buenos resultados (Conexión ESAN, 2019, párr. 2).

El hecho de preparar un modelo financiero que demuestre lo que la nueva estrategia de un proyecto de mejora pueda ofrecer a la optimización de los resultados de la entidad es un paso importante y decisivo que debe tomarse en cuenta al inicio de cada decisión estratégica. A continuación, de acuerdo con Navarro (2019, párr. 5), se muestra la fórmula de cálculo para la obtención del resultado de esta herramienta financiera:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Ft}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde:

F = Flujos netos

t = Tiempo transcurrido

k = Tasa de actualización

I = Inversión inicial

Criterios de aceptación

A este efecto, Gitman y Zutter (2012) nos proporcionaron los criterios a tener en cuenta para aceptar el proyecto de inversión que se ha planeado realizar. Estos criterios son los siguientes:

- Si el resultado obtenido del cálculo del VAN es menor que 0, no se acepta el proyecto.
- Un VAN igual a 0 no quiere decir que no exista beneficios en la estimulación del proyecto, sino más bien que los resultados suplen sola las expectativas y los costos que se hayan invertido en él.
- Por el contrario, un VAN mayor que 0, significa que existe beneficios aún después de cubrir todas las expectativas y costos del proyecto, y por tanto se acepta (Gitman & Zutter, 2012, p. 368).

En conclusión, el resultado de esta herramienta financiera ofrece a los directivos un horizonte. Se podrá verificar si las decisiones que intenta colocar en marcha pueden empujar los resultados financieros que la empresa, en realidad, necesita.

2.2.6 Beneficio – costo

Definición

El beneficio costo es un indicador que compara lo que su mismo nombre indica. Es decir, se trata de los beneficios obtenidos y los costos que genera la aplicación de un proyecto. Esta información permitirá definir si es viable o no para la entidad.

Para Baca (2013, p. 212), este método es una manera alternativa para evaluar económicamente un proyecto. Asimismo, si se requiere que los resultados sean sólidos, tanto los beneficios como los costos deben estar expresados en valores actuales. En otras palabras, no se trata solo de realizar una suma algebraica de estos dos ítems sin sopesar la variación del valor del dinero en el transcurso del tiempo. La fórmula a utilizar es la siguiente (Comisión Europea, 2003, p. 115):

$$B/C = \frac{VA(I)}{VA(O)}$$

Donde:

VA: Valor actual

I: Entradas o Ingresos

O: Salidas o Egresos

Regla de relación beneficio-costo

La regla de esta relación beneficio-costo se describe a continuación:

- Se deben seleccionar aquellos proyectos en donde $B/C > 1$, que en términos generales significa que los beneficios son superiores a los costos y por tanto el proyecto resulta rentable (Cohn, 2003, p. 542) .
- En el caso de que se deba seleccionar un proyecto de un conjunto de proyectos viables, se elige el que tenga la relación B/C más alta, siempre y cuando esta supere la unidad $B/C > 1$ (Cohn, 2003, p. 543).

Para el autor Cohn (2003, p. 543), esta relación le resulta “atractiva”, ya que cuantifica los beneficios por unidad de costos. Por ello, en un escenario de elección entre varios proyectos en el que se elige el resultado más elevado, significa que una unidad monetaria invertida en ese proyecto tiene una tasa de rentabilidad mayor que una unidad monetaria invertida en otro proyecto.

Sin embargo, también demuestra que esta técnica puede conducir a decisiones equívocas al momento de elegir entre uno y otro proyecto. Esto se debe a que, en ocasiones, no se estandarizan los criterios para asignar los valores de esta relación. Es decir, lo que puede estar sumando en el proyecto A se puede estar restando en el proyecto B, conduciendo al fallo de la relación B/C (Cohn, 2003, pp. 543-544).

No obstante, Cohn (2003) reafirmó la utilidad de dicha técnica. Así, sostuvo que, “incluso si el análisis de costo-beneficio no puede dar la respuesta correcta, a veces puede desempeñar el papel puramente negativo de seleccionar proyectos y rechazar aquellos que son obviamente menos prometedores” (p. 547).

2.3 BASE LEGAL Y NORMATIVA INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

2.3.1 Aspectos Legales

Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada –Decreto Legislativo N° 757

El Decreto Legislativo N.º 757 (1991) tiene por objetivo garantizar “la libre iniciativa y las inversiones privadas, efectuadas o por efectuarse, en todos los sectores de la actividad económica y en cualesquiera de las formas empresariales o contractuales permitidas por la Constitución y las Leyes” (art. 1). Asimismo, “el Estado garantiza la libre iniciativa privada. La Economía Social de Mercado se desarrolla sobre la base de la libre competencia y el libre acceso a la actividad económica” (art. 2).

Esta norma, en cuanto a la libre iniciativa privada, asume que es “el derecho de toda persona natural o jurídica a dedicarse a la actividad económica de su preferencia, que comprende la producción o comercialización de bienes o la prestación de servicios” (art. 4). Añade que “los precios en la economía resultan de la oferta y la demanda, de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución y las Leyes” (Decreto Legislativo N.º 757, 1991, art. 5).

Ley General de Sociedades - Ley N° 26887 (2021)

En cuanto a la Ley General de Sociedades (Ley N.º 26887, 2021), en lo referente al alcance de los actos de los representantes de las sociedades, señala que la entidad “está obligada hacia aquellos con quienes ha contratado y frente a terceros de buena fe por los actos de sus representantes celebrados dentro de los límites de las facultades que les haya conferido” (art. 12).

Respecto a las sociedades anónimas cerradas (SAC), estas se consideran como tal cuando “tiene no más de veinte accionistas y no tiene acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores” (Ley N.º 26887, 2021, art. 234). Además, distintos instrumentos como “el pacto social, el estatuto o el acuerdo de junta general adoptado por el cincuenta por ciento de las acciones suscritas con derecho a voto puede disponer que la sociedad anónima cerrada tenga auditoría externa anual” (art. 242).

Identificación y Valoración del riesgo de incorrección material - NIA 315 (2019)

Otro documento normativo pertinente es la NIA 315 (2019). Esta norma internacional de auditoría detalla aspectos a considerar en relación con los sistemas de control y al control interno. Así, “el sistema de control interno de la entidad puede estar reflejado en manuales, políticas y procedimientos, en sistemas y formularios, y en la información que contienen, y lo realizan personas” (p. 90). También, esta norma (NIA 315, 2019) definió al sistema de control interno de la siguiente manera:

El sistema diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección, y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. (p. 10)

Del mismo modo, la NIA 315 (2019) señaló que el sistema de control interno engloba cinco componentes interrelacionados. A continuación, se mencionará cada uno de estos.

- (i) El entorno de control;
- (ii) el proceso de valoración del riesgo por la entidad;
- (iii) el proceso de la entidad para el seguimiento del sistema de control interno;
- (iv) el sistema de información y comunicación y
- (v) las actividades de control (NIA 315, 2019, p. 10).

2.3.2 Aspectos Tributarios

Ley del Impuesto a la Renta – Decreto Legislativo N° 774

En cuanto a los aspectos tributarios, el Decreto Legislativo N.º 774 (1993) indicó que el Impuesto a la Renta grava lo siguiente: “a) Las rentas que provengan del capital, del trabajo y de la aplicación conjunta de ambos factores entendiéndose como tales aquellas que provengan de una fuente durable y susceptible de generar ingresos periódicos. b) Las ganancias y beneficios” (art. 1).

Ahora, las ganancias y beneficios señalados son los que siguen: (a) los resultados de enajenación de bienes; (b) las indemnizaciones en favor de la empresa y (c) las rentas imputadas (Decreto Legislativo N.º 774, 1993, art. 2). En detalle, las rentas gravadas son las siguientes: “(a) las regalías; (b) los resultados provenientes de la enajenación y (c) los resultados de la venta, cambio o disposición habitual de bienes” (art. 3).

En general, el Decreto Legislativo N.º 774 (1993) señaló que “constituye renta gravada de las empresas, cualquier ganancia o beneficio derivado de operaciones con terceros, así como el resultado por exposición a la inflación determinado conforme a la legislación vigente” (art. 3). Además, precisó que “son contribuyentes del impuesto las personas naturales, las sucesiones indivisas, las asociaciones de hecho de profesionales y similares y las personas jurídicas” (art. 14).

Texto Único Ordenado del Código Tributario – Decreto Supremo N° 133

Por otro lado, el Decreto Supremo N.º 133 (2013), Texto único Ordenado del Código Tributario, tiene por finalidad organizar la norma tributaria vigente que ha sido actualizada en el tiempo y sometida a modificaciones, rectificaciones y derogaciones. En ese sentido, este texto “establece los principios generales, instituciones, procedimientos y normas del ordenamiento jurídico-tributario” (Norma I).

De igual modo, el Decreto Supremo N.º 133 (2013) afirmó que el Código Tributario “rige las relaciones jurídicas originadas por los tributos” (Norma II). Asimismo, detalló que el término genérico tributo comprende dos aspectos: “(a) Impuestos; (b) contribución y (c) tasa (arbitrios, derechos y licencias)” (Norma II).

2.4 MARCO CONCEPTUAL DE LA SITUACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

2.4.1 Proyecto

Definición

Es la preparación y puesta en marcha de una serie de actividades, estipulando los recursos y medios necesarios para llevarla a cabo, y que al final de su realización se obtenga un resultado esperado (Coll, 2020, párrs. 1-3). Por su parte, Baca (2013, p. 2) expuso que un proyecto es aquella búsqueda de una solución instruida al problema que se haya planteado. Por lo general, está destinada a suplir una necesidad humana.

Por ejemplo, aquellos bienes como las computadoras, vestimenta, alimentación, etc., antes de ser vendidos en el mercado tuvieron que ser planeados con la finalidad de satisfacer una necesidad. Asimismo, para su producción en masa fue necesaria una inversión.

Es importante señalar que una inversión no se realiza de forma ligera, solo por curiosidad de saber si ganará dinero o no. En la actualidad, una inversión inteligente debe estar enmarcada en un buen proyecto con estructura eficiente y con la evaluación pertinente, capaz de identificar e indicar las directrices a seguir y los beneficios que serán posibles llegar a obtener.

2.4.2 Mejora de procesos

Definición

Resulta un procedimiento que realiza una organización para detectar las deficiencias en los procesos que se hayan implementado y poder corregirlos o modificarlos con la finalidad de mitigar los errores que emergen de ellos. Como expresaron Cabrera et al.

(2015) una empresa no puede dejar de mejorar. El entorno cambia y el proceso que fue eficiente hoy no lo será mañana (p. 7).

Además, Sustant Perú (2016), equipo que brinda asesorías para mejorar los procesos, manifestó que este procedimiento produce un efecto positivo en los recursos humanos de la empresa de la siguiente manera: (a) motivándolos en el desarrollo de sus tareas, (b) teniendo mayor identidad con las actividades y los resultados que ellos logren, (c) incentivar el trabajo en equipo, y (d) estar fundamentados en los proyectos de mejora continua (párr. 3).

Desde otra perspectiva, San Román (2008) expresó que el éxito administrativo-financiero de una empresa se encuentra al evaluar y mejorar los procesos de cada área organizacional en cooperación de todos los integrantes colaboradores de la organización. La finalidad es resultar eficientes y que se vea reflejado en resultados financieramente satisfactorios (p. 57).

Asimismo, Chiavenato (2011) añadió un comentario muy valioso en este contexto. Para el investigador “la innovación constante será un factor crítico de éxito, si no es que de supervivencia de las organizaciones” (p. 75). Esta afirmación deja muy claro que los cambios constantes dentro de una entidad y la adaptación a ellos, garantiza su estabilidad y permanencia en el mercado.

2.4.3 Capacitaciones

Definición

Son consideradas actividades que se efectúan dentro de una entidad a fin de mejorar las actitudes, conocimientos y habilidades de los colaboradores. También, es importante para familiarizarlos con la actualización de los nuevos procesos que se hayan considerado y adoptado al margen de buscar buenos resultados.

Para Chiavenato (2011), la capacitación constituye un “proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 322). Además, el autor planteó considerarla como una inversión que, en

realidad, vale la pena realizar a fin de obtener buenos rendimientos dentro de la organización (p. 323).

En este sentido, se puede deducir que, si existe una capacitación frecuente y bien ejecutada para mejorar y/o fortalecer las actividades, esta se vería relacionada con la optimización de los resultados de la empresa. Por tanto, incidiría en el cumplimiento de sus objetivos.

Así lo confirmaron Bravo et al. (2006). Los investigadores manifestaron que las capacitaciones han resultado efectivas en el ámbito de aprendizaje y eficientes en las actividades. Estas mejoran la rentabilidad financiera en función de los recursos invertidos en la capacitación.

2.4.4 Tecnología

Definición

Según Belloch (s. f.) , las TIC presuponen una transformación cualitativa en los procesos más que un cambio en los productos que oferta una empresa (p. 2). Esto quiere decir que la tecnología coopera en la mejora de procesos que conducen a la eficiencia en sus actividades y, por ende, a obtener buenos resultados.

Estas herramientas aportan un valor añadido a las empresas que les permite generar beneficios para lograr los objetivos propuestos. Además, con el procesamiento de la información a través de *software*, es posible obtener datos confiables, coherentes y de fácil interpretación para la correcta realización de sus actividades económicas (Aguilera et al., 2015, p. 28).

Si bien las TIC pueden relacionarse con la productividad de la empresa. Se debe recalcar que esto solo depende del uso que se le dé, del rol satisfactorio que cumpla el capital humano y cómo está organizado dentro de la empresa. También, considera como condición las características y el tamaño de la organización, sus estrategias, y la capacidad que posea para innovar en un entorno tan cambiante (Billón et al., 2007, pp. 28-29).

2.4.5. Cultura

Definición

Son aquellas creencias, valores, reglas que están inmersas en toda organización para guiar el comportamiento de los integrantes. Es clave su presencia en toda entidad. El motivo es que de ella depende el éxito y la eficiencia de las actividades y acciones que se procuran llevar a cabo relacionadas a la gestión del conocimiento (Valladares et al., 2005, p. 41).

Por su parte Chiavenato (2011), sostuvo que “una sólida cultura organizacional con la alineación de valores y principios, así como la determinación de una visión compartida, será cada vez más un factor de diferencia competitiva entre las organizaciones” (p. 75). Además, guía los objetivos de las mismas.

2.4.6. Seguimiento y control

Definición

La aplicación de buenas políticas y un adecuado control permitirán a la empresa alcanzar el éxito, ya que las políticas determinan lo que se quiere conseguir y el control evaluará si se está cumpliendo aquel objetivo. Por lo tanto, la actividad de seguimiento y control consiste en precisar qué actividades, acciones y procesos están funcionando. Asimismo, se verificará cuáles no y cuál de todos ellos podría llegar a ser eficiente con su modificación (Toro, 2019, p. 19).

2.4.7. Control interno en cobranza

Definición

Como su nombre lo indica, corresponde al conjunto de procedimientos, actividades y tareas continuas que se ponen en práctica por parte de los colaboradores en el área de cobranza. Su objetivo es optimizar los procesos, generar eficiencia, eficacia y facilitar la consecución de los objetivos.

En esa misma línea, COSO (2013) indicó que el control interno, aplicado correctamente, constituye un medio viable y eficaz para lograr el cumplimiento de una finalidad de la empresa. No obstante, señala que no debe considerarse como objetivo último su aplicación a la entidad. Por el contrario, “es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo” (p. 3).

A decir de Del Valle (2005), el objetivo principal en el área de cobranzas es la recuperación de las cuentas por cobrar. Sin embargo, en mucho de los casos (y con mayor énfasis en empresas estructuralmente pequeñas), las políticas de cobro y los procedimientos existentes en esta área suelen ser deficientes o, incluso, inexistentes (p. 66).

Por esta razón, es indispensable asignar la responsabilidad en esta área y verificar que las actividades se estén realizando de manera adecuada. Es en ese contexto donde el control interno cumple un rol importante. Además, es notable señalar que el éxito y permanencia de una empresa se ve relacionado con la eficiencia en que esta recupera sus cuentas por cobrar (Del Valle, s. f., p. 66).

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 MARCO METODOLÓGICO

3.1.1 Hipótesis

3.1.1.1 Hipótesis general

- Respecto al problema de control interno en el área de cobranzas de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C., un proyecto de mejora optimiza sus resultados financieros.

3.1.1.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

- Existe un problema de control interno en el área de cobranzas de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. que afecta sus resultados financieros.

Hipótesis específica 2

- Se puede estructurar un proyecto de mejora que corrija el problema de control interno en el área de cobranzas de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C.

Hipótesis específica 3

- Se puede validar cuantitativamente que el proyecto de mejora que corrige el problema de control interno en el área de cobranzas de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. optimiza sus resultados financieros.

3.1.2 Variables de estudio

A continuación, se detallan las distintas variables a ser analizadas y los indicadores de medición que permitirán verificar el estado o desempeño de las mismas. El detalle se muestra por separado, determinando la variable independiente y dependiente del presente estudio. Asimismo, se especifica determinadas subvariables, todas con sus respectivos indicadores para su medición.

3.1.2.1 Variable independiente

De acuerdo con Ortiz (2003), la variable independiente es aquella “variable que el investigador mide, manipula o selecciona para determinar su relación con el fenómeno o fenómenos observados” (p. 161). En este sentido, se le considera como una de las causas del problema. Por ello, su manipulación tendrá efectos en la variable dependiente.

En la Tabla 3.1, se observa el detalle de la variable independiente. En este caso, se trata de la deficiencia del control interno en el área de cobranzas. Se espera que esta, con la propuesta de un proyecto de mejora, genere efectos positivos en la variable de resultados financieros (variable dependiente).

Tabla 3.1

Variable independiente e indicadores de medición

Identificación de la variable independiente (X)	
(X) = Proyecto de mejora	
Subvariables	Indicadores
Diseño de procesos	Tiempo promedio de procesos Satisfacción de tesorería
Capacitaciones	Eficacia de la comunicación y notificación de retraso Eficacia en desempeño laboral
Seguimiento y control	Eficacia del monitoreo

3.1.2.2 Variable dependiente

Esta variable constituye el “factor que el investigador observa o mide para determinar el efecto de la variable independiente o variable causa” (Ortiz, 2003, p. 160). Para este estudio en particular, la variable dependiente corresponde a los resultados financieros de la empresa. En la Tabla 3.2, se detallan las subvariables de esta con sus respectivos indicadores de medición.

Tabla 3.2

Variable dependiente e indicadores de medición

Identificación de la variable dependiente (Y)	
(Y) = Resultados financieros	
Subvariables	Indicadores
Valor actual	Valor actual neto (VAN)
Beneficio	Beneficio - costo

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Tipo y alcance de investigación

En este apartado, se describe el tipo de investigación seguido en este estudio. Según su enfoque es mixto, ya que coexiste la combinación del enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. Para Hernández et al. (2014), la expresión de una investigación cuantitativa implica el uso de procesos, de secuencias, y tiene la finalidad de corroborar las hipótesis planteadas (p. 4). De este modo, los aspectos cuantitativos se evidencian, sobre todo, en la monetización del problema, proyecto de mejora y validación cuantitativa.

Asimismo, el enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2014, p. 7). En este sentido, existe una riqueza interpretativa del fenómeno y se contextualiza en el lugar de estudio para un correcto análisis del problema. Partiendo de ello, los aspectos cualitativos se evidencian en los aspectos que siguen: (a) grupos de enfoque, (b) las entrevistas de profundidad y (c) las reuniones desarrolladas durante la investigación.

Por otro lado, el alcance de la investigación es descriptivo, porque intenta detallar las características más relevantes del problema que se está analizando. Para Hernández et al. (2014), la utilidad de los estudios descriptivos se centra en “mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (p. 92).

3.2.2 Descripción del diseño de investigación

El diseño de esta investigación es explicativo secuencial, que consiste en realizar el estudio por etapas. Primero, se recolecta y analiza todos los datos cuantitativos; posteriormente, se recaba y examinan los datos cualitativos. Hernández et al. (2014) señalaron que “la mezcla mixta ocurre cuando los resultados cuantitativos iniciales informan a la recolección de los datos cualitativos” (p. 554).

La finalidad de este diseño es amparar en la explicación y en la interpretación de los hallazgos cuantitativos, a través de los descubrimientos cualitativos. De esta manera, se refuerzan los resultados encontrados, y le otorga una coherencia al proceso de la investigación (Hernández et al., 2014, p. 554).

Por otro lado, partiendo desde otra perspectiva, Muñoz (2015) comentó que “el diseño, desde el punto de vista práctico, entraña la planeación, e incluso la programación detallada de todas las actividades necesarias para efectuar la investigación” (p. 134). Por consiguiente, propone distintos tipos de diseño en función de los siguientes criterios:

Por la información disponible

Es una investigación descriptiva que da cuenta de las características del objeto que está sujeto a la investigación. Además, este diseño de investigaciones se ven relacionadas con la cantidad y calidad de las informaciones que permitan dar un mayor alcance (Muñoz, 2015).

Por el conocimiento obtenido

Es práctica o aplicada porque busca la aplicación inmediata de conocimiento. Este tipo de investigaciones se utiliza cuando el proyecto de investigación pretende dar solución a problemas prácticos que se encuentran en su entorno (Muñoz, 2015).

Por sus cualidades o herramientas

Es cuantitativa porque se realiza la recopilación de datos para justificar las hipótesis de la investigación en base a la medición numérica y análisis estadístico (Hernández et al., 2014, p. 4). En este caso, se lleva a cabo con base en matemática financiera.

Asimismo, es cualitativa porque parte de la recolección de datos consiste en los puntos de vista, apreciaciones, experiencias e intereses de los colaboradores de la entidad.

Su fin es conocer de cerca el desenvolvimiento organizacional y determinar las causales del problema.

Por las fuentes de información

Es una investigación de campo en función de dos aspectos. Por un lado, parte de la base de datos disponibles de la organización. Por otro lado, se sustenta en la verificación *in situ* de los procesos.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1 Técnicas

Las técnicas usadas en esta investigación fueron tres. Estas son las que siguen: (a) observación, (b) entrevista no estructurada y (c) grupos de enfoque. A continuación, se explica cada una de estas.

Observación

Esta técnica es usada tanto en investigaciones cuantitativas como cualitativas dado su gran aporte a estos estudios científicos. El motivo es que permite captar la realidad y obtener información viable del entorno (Muñoz, 2015). A través de la observación es posible dar cuenta de cómo se realizan los procesos en las actividades empresariales y cómo se comporta el personal en su desempeño laboral.

Entrevista no estructurada

Hace posible generar preguntas abiertas sin la formalidad de estructura y secuencia (Muñoz, 2015). Esta técnica es capaz de aportar información valiosa para la investigación. La razón es que son los actores entrevistados los que comparten la información de sus comportamientos, expectativas y los procesos de la actividad que desarrollan, en el caso de un tema empresarial.

Grupos de enfoque

Consiste principalmente en reuniones con grupos reducidos, o incluso medianos. En estos, los participantes comparten sus ideas con base en uno o varios temas que se haya planteado inicialmente (Hernández et al., 2014, p. 408).

La finalidad es interactuar, analizar el escenario, y evitar realizar las mismas preguntas a cada uno de los participantes de manera individual. De esta manera, se puede trabajar con las experiencias, los conceptos, o los temas de interés derivados de la investigación.

3.3.2 Instrumentos

Teniendo en cuenta que los instrumentos son aquellos recursos que se utiliza para extraer y obtener información sobre el tema que se está investigando (Muñoz, 2015), este estudio utiliza instrumentos contruidos específicamente para la investigación. En el caso de esquematizar el problema de retraso en las cobranzas, se diseñó una tabla para consignar todos los datos relevantes que nos lleven a determinar el problema monetizado. A continuación, la Tabla 3.3 muestra el detalle y los criterios especificados en este instrumento.

Tabla 3.3

Instrumento de esquematización del problema

Corre lat.	Fecha Em.	Fecha Vto.	Días Crédito	TD	Documento	Documento Identidad	Razón Social	Importe Total	Fecha de Pago	Días de Retras	Costo Financiero Diario	Costo Financiero
1	01/01/2021	08/02/2021	30	01	F001 - 0000111	11111111111	Empresa A	60,822.00	06/05/2021	87	0.0258%	S/. 1,367.66
2	03/01/2021	04/02/2021	30	01	F001 - 0000222	22222222222	Empresa B	62,390.00	27/04/2021	82	0.0258%	S/. 1,322.29
3	05/01/2021	07/02/2021	30	01	F001 - 0000333	33333333333	Empresa C	51,916.00	04/04/2021	56	0.0258%	S/. 751.43
4	07/01/2021	06/02/2021	30	01	F001 - 0000444	44444444444	Empresa D	61,104.00	10/04/2021	63	0.0258%	S/. 994.97
5	10/01/2021	09/02/2021	30	01	F001 - 0000555	55555555555	Empresa E	83,150.00	19/05/2021	99	0.0258%	S/. 2,127.63

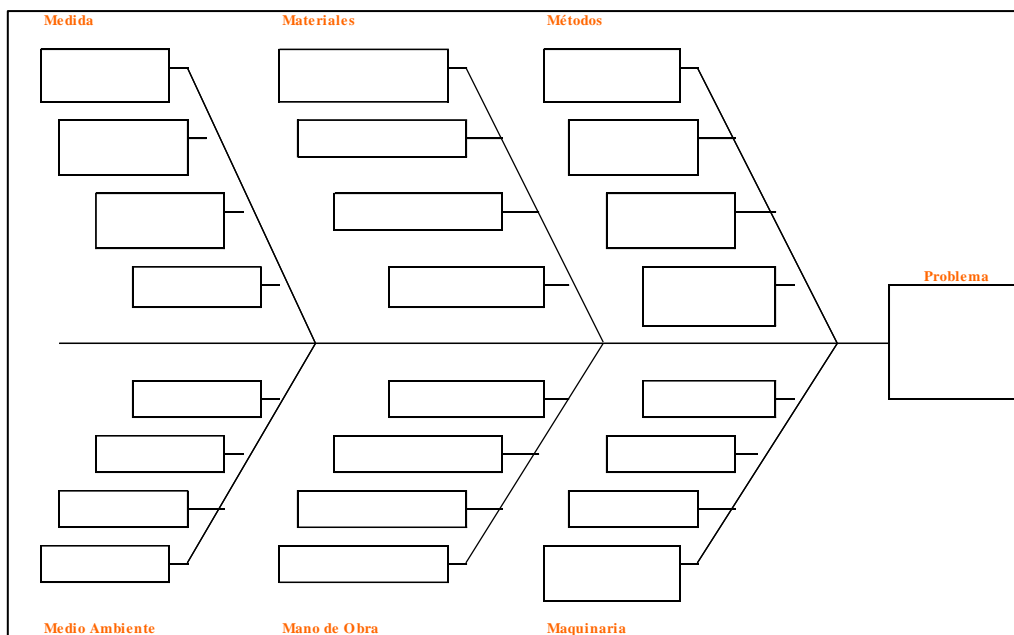
Todos los datos que se llegan a consignar en esta tabla apoyan en la obtención del resultado-problema en el área de cobranzas. Esto se debe a que este instrumento registra el total del costo financiero que le resulta a la empresa por la falta de liquidez proveniente de los retrasos en el cobro de las facturas.

Por otro lado, el instrumento adicional utilizado en esta investigación es el diagrama de causa efecto, o también denominado diagrama de Ishikawa. Esta herramienta permite identificar las causas que originan el problema. Para ello, se rellena cada categoría a través de la realización de lluvia de ideas con los integrantes involucrados en el área problemática de la empresa (Sociedad Americana para la Calidad, 2022).

La plantilla del diagrama de Ishikawa que se presenta en la Figura 3.1 ha sido traducido por Plan de Mejora (2020). Asimismo, ha permitido, para efectos de esta investigación, el llenado de las causas principales del problema de retrasos de cobranzas en la empresa objeto de estudio.

Figura 3.1

Diagrama causa efecto



Nota. Adaptado de *Diagrama de Espina de Pescado de American Society for Quality*, por Plan de Mejora, 2020 (<https://www.plandemejora.com/plantillas-de-diagramas-de-ishikawa-descarga-gratis/>).

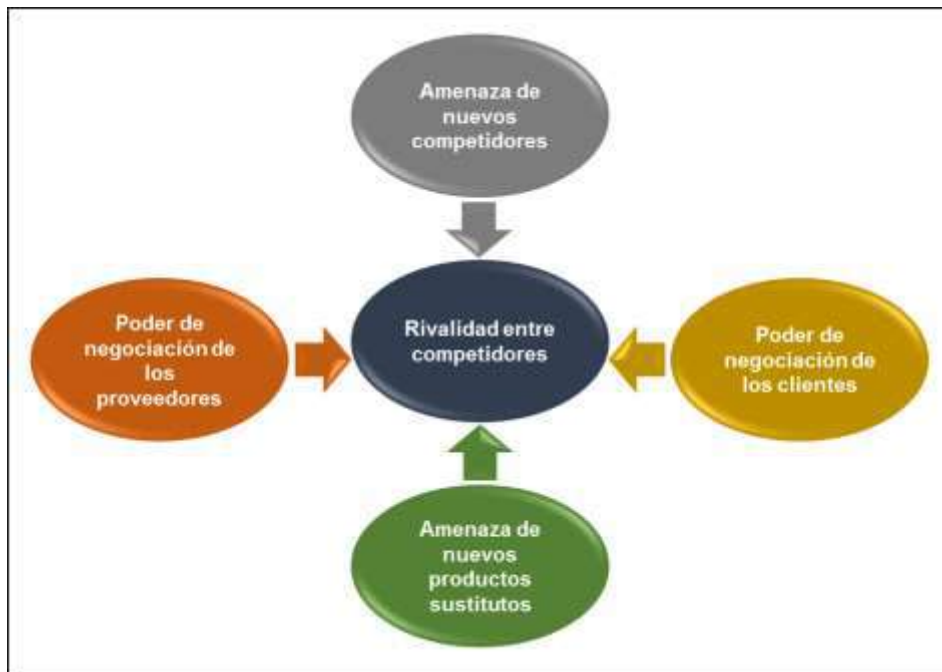
Seguidamente, los instrumentos que se utilizaron para conocer el sector de la empresa fueron cuatro. Estos son los siguientes: (a) esquema de las cinco fuerzas de Michael Porter, (b) matriz de evaluación de factores internos, (c) matriz de evaluación de factores externos y (d) matriz de perfil competitivo. En las siguientes líneas, se presenta cada uno de estos.

Esquema de las cinco fuerzas de Michael Porter

Este instrumento utilizado en la presente investigación constituye un modelo estratégico que permite conocer las oportunidades de la empresa para aprovecharlas al máximo y, a la vez, mitigar las posibles amenazas. Según Porter (2012), “las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria” (p. 15). El esquema de este instrumento se muestra en la Figura 3.2.

Figura 3.2

Esquema de las 5 fuerzas de Porter



Nota. Adaptado de *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores* (p. 14), por M. E. Porter, 2012, Ediciones Pirámide.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

De acuerdo con el autor David (2003), esta herramienta “resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (p. 149). Los resultados que se obtienen en esta matriz varían desde 1 a 4, de los que 2.5 es el valor promedio. Por tanto, los puntajes menores a 2.5 significan que las empresas tienen

debilidad interna; por el contrario, si es mayor a 2.5, tienen una posición interna muy fuerte (David, 2003, p. 150).

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Por su parte, en relación con una empresa, esta herramienta “permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2003, p. 110). La finalidad es determinar sus oportunidades y amenazas.

Los resultados que se obtienen de esta matriz simbolizan la efectividad de las estrategias. Por ejemplo, si el puntaje total es 4, significa que la empresa está respondiendo satisfactoriamente a las oportunidades y amenazas del sector. En cambio, un puntaje total de 1 significa que no se están beneficiando de las oportunidades ni evitando las amenazas existentes (David, 2003, p. 111).

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Este instrumento, permite identificar los principales competidores de la empresa, con el fin de determinar las fortalezas y debilidades que esta posea. Además, con las clasificaciones y la puntuación ponderada se realiza una comparación entre las empresas competidoras, proporcionando información estratégica interna muy importante (David, 2003, p. 112). El detalle del instrumento se muestra en la Tabla 3.4.

Tabla 3.4

Esquema de matriz de perfil competitivo

Factores Críticos de Éxito	EMPRESA EN ESTUDIO			COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada	Clasificación	Puntuación Ponderada	Clasificación	Puntuación Ponderada
Factor 1	0.36	3	1.08	2	0.72	1	0.36
Factor 2	0.50	4	2.00	3	1.50	1	0.50
Factor 3	0.14	1	0.14	3	0.42	4	0.56
TOTAL	1		3.22		2.64		1.42

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 112), por F. David, 2003, Pearson Educación.

Todos los instrumentos mencionados anteriormente aportaron información oportuna y relevante de los factores internos y externos que posee la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. De igual forma, hicieron posible conocer lo atractivo del sector para la permanencia de la organización.

3.4 RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS EMPRESARIALES

3.4.1 Técnicas de recolección

Técnica 1: Observación

En esta etapa se solicitó al área de contabilidad los registros de venta de tres años consecutivos (2019, 2020 y 2021) para determinar las ventas que fueron realizadas a crédito y las fechas en las que fueron canceladas. Un dato adicional solicitado al área requerida de la empresa fue la tasa de descuento con la que ellos trabajan, a fin de precisar el costo financiero que ocasionaban el retraso de la cobranza de dichas facturas.

Técnica 2: Entrevista no estructurada

Esta técnica fue de gran utilidad, ya que permitió la interacción con el representante de la empresa en temas relacionados con el desenvolvimiento interno de la entidad, su estructura; así como también compartir la misión, visión y sus principios. Además, permitió obtener información relevante como sus principales proveedores, competidores y clientes.

Por otro lado, en cuanto al problema de investigación, se detalló el procedimiento actual que se sigue para el cobro de las facturas, y las distintas políticas y criterios utilizados para desarrollar esta actividad. Al respecto, se llegó a coincidir con el gerente de la empresa respecto a que existen deficiencias internas que deben ser corregidas.

Técnica 3: Grupos de enfoque

En esta fase, se realizaron reuniones de grupo para discutir y validar el tema central a tratar como problema de investigación y determinar las causas que están ocasionando dicho problema. La interacción en grupo permitió discutir varios puntos de la manera más eficiente, y convergieron en las ideas principales del tema tratado.

Cabe destacar, que esta técnica permitió, además, compartir y aprobar la propuesta de un proyecto de mejora que sea capaz de optimizar los resultados financieros de la

En el periodo 2021, se observa un costo financiero total de S/ 126 801.80. Esta cantidad es el resultado de la suma de todos los costos financieros individuales o mensuales cuya operación matemática es la multiplicación del importe total de la factura por los días de retraso y por el costo financiero diario.

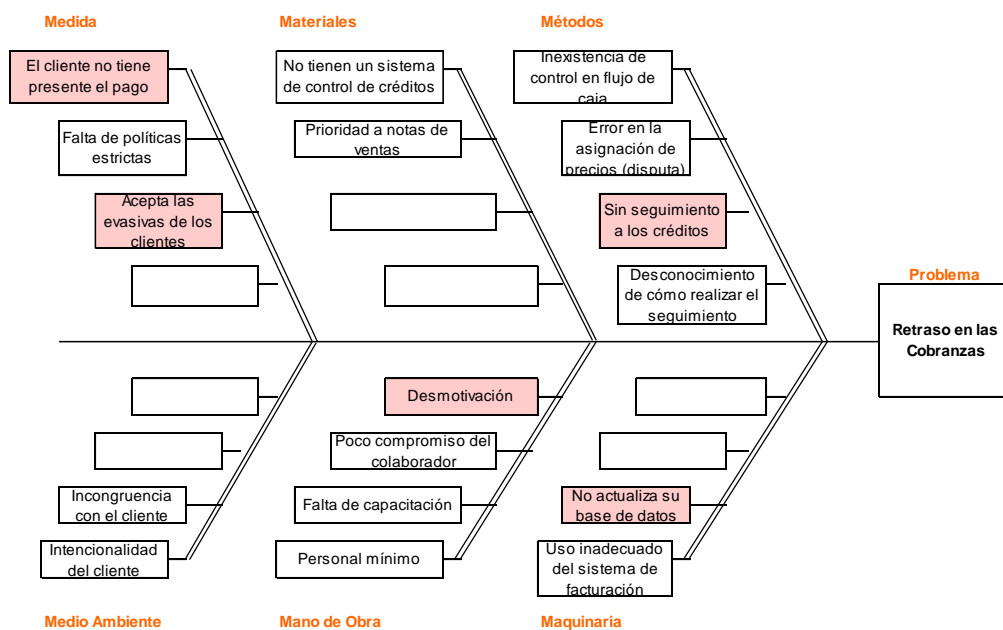
A este efecto, el Servicio Nacional del Consumidor (s. f.), a través de sus cursos de educación básica financiera, detalló los pasos, con sus respectivas fórmulas, para conocer el valor de un crédito moroso. La simplificación de estos procesos, se muestra en la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Financiero} = \sum \text{Importe total} \times \text{Días de retraso} \times \text{Costo financiero diario}$$

Paso N.º 2

Después de evaluar las distintas causas que originan este retraso de cobranzas en la empresa utilizando el diagrama de Ishikawa, se dispone a seleccionarse las más relevantes. En la Figura 3.3, se presenta la información correspondiente.

Figura 3.3
Causas principales del problema



Esta selección de causas principales permitió ahondar en las mejoras posibles y dirigir la investigación al diseño de un proyecto de mejora que sea capaz de optimizar los resultados financieros de la empresa. Por consiguiente, el proyecto de mejora planteado consiste en el diseño de procedimientos que permita optimizar las cobranzas y mitigar los retrasos existentes en esta área de la empresa. Para ello, se elaboró tres componentes o etapas a seguir para la obtención de buenos resultados:

Primera etapa. Constituye el diseño de proceso de cobranza a través de un diagnóstico inicial para conocer la situación de la empresa en el área donde subyace la problemática. Posterior a ello, se realizará un análisis profundo para concretar las mejoras a implementar y luego validar la propuesta planteada.

Segunda etapa. En esta fase, se realizan las capacitaciones oportunas en el nuevo proceso, así como también se ejecuta un entrenamiento al personal idóneo para ejercer la función de seguimiento y control. El objetivo es garantizar que los nuevos procedimientos, ya puestos en la práctica, se están cumpliendo a cabalidad.

Tercera etapa. En esta última etapa, se profundiza el seguimiento y control que se debe ejercitar a cada actividad que se está desarrollando, a fin de mantener en observación los cambios y cómo estos están respondiendo en el área de la empresa. En tal sentido, si aún existen deficiencias, se pueden ajustar y complementar otras medidas para obtener el resultado requerido.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE MEJORA

4.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

4.1.1. Antecedentes de la empresa

La empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. fue fundada el 19 de enero del año 2015 en la ciudad de Nueva Cajamarca, provincia de Rioja, departamento de San Martín. Su fundador fue el Sr. Milton Irigoin Purihuamán, dueño de un 85 % de las acciones suscritas, y su socio el Sr. Víctor Suarez Silva, poseedor de un 15 % del total de acciones. El RUC de la empresa es 20600101740.

Esta entidad inició sus actividades económicas en febrero del 2015, dedicándose a la venta de perfiles y materiales exclusivos para la construcción de puertas, techos metálicos y otros. Así, con el paso del tiempo, la demanda de los clientes favoreció la diversificación del negocio que, con el fin de brindar una mayor variedad de productos, amplió su oferta.

Los inicios suelen ser complicados para un nuevo emprendimiento, pero la persistencia y el espíritu empresarial son factores determinantes del negocio. En este caso, luego de un año de operaciones, el Sr. Suarez se retira de la empresa quedando como único dueño de Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. el Sr. Irigoin. Posteriormente, los ingresos se incrementan y el negocio se expande, entre otros factores por mayores contratos de distribución de materiales y compra de maquinaria.

Es de destacar que Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. es una empresa familiar y que sus miembros juegan un papel destacado en su gestión. De esta manera, cada integrante de la familia participa en las operaciones del negocio y asume roles y responsabilidades que contribuyen al funcionamiento cotidiano y oportuno de la compañía.

4.1.2. Ubicación y sedes

La empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. se encuentra ubicado en el Jr. San Luis S/N, San Martín-Rioja-Nueva Cajamarca. Además, cuenta con una sucursal ubicada en

la Av. Cajamarca norte, urbanización Villa el Triunfo, Nueva Cajamarca, Rioja, San Martín.

4.1.3. Clientes

La empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. mantiene una cartera de clientes muy diversificada. Estos son desde personas naturales que compran los productos para uso particular en su hogar hasta empresas constructoras con proyectos dirigidos al sector público y privado. A continuación, se mostrará un listado con los principales clientes de la empresa:

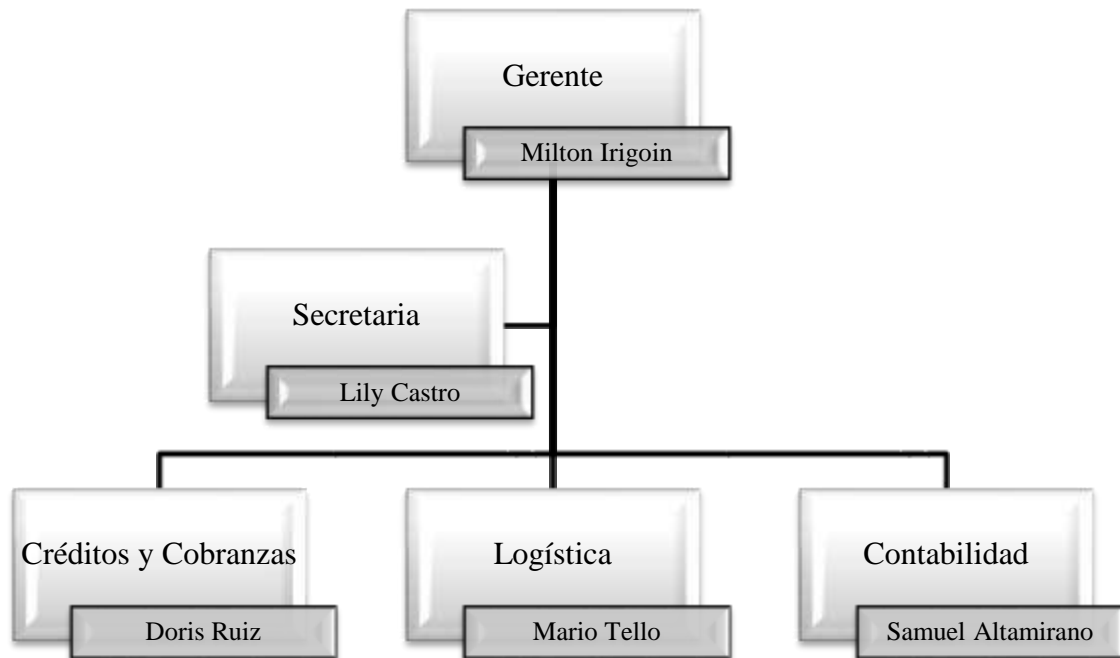
- Grupo Constructor Rojas & Ramires S. A. C.
- Constructora Nikito S. A. C.
- Constructora e Inmobiliaria Amazon Perú
- Constructora Diamante y Maquinarias S. A.
- Grupo Selvandina G & G S. A. C.
- Jedmisis S. A. C.

4.1.4. Estructura Organizacional

Como es sabido, el organigrama esquematiza gráficamente la estructura de una empresa. En ese sentido, puede mostrar las distintas áreas funcionales, los nombres de los directivos y las relaciones jerárquicas, lineales y funcionales de la organización. En el caso de la empresa objeto de estudio, dado su tamaño, la organización es plana y con pocas áreas funcionales (ver Figura 4.4). Es importante destacar que el área de créditos y cobranzas comprende también las funciones comerciales y de ventas.

Figura 4.4

Organigrama de Barras & Perfiles Altomayo S. A. C.



Nota. Creado en coordinación y apoyo del Gerente de la Empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C.

A continuación, se describen las principales áreas funcionales de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. Esta información se presenta con el fin de conocer las actividades que estas realizan:

- **Créditos y cobranzas:** Representa el área de ventas de la empresa, y es en ese despacho donde se evalúa al cliente para el otorgamiento del crédito, el monto límite y el plazo para percibir el pago. Asimismo, esta área cumple la función de seguimiento de los créditos para hacer efectivo la venta que se haya realizado. La responsable de esta área es la Sra. Ruiz, quien comparte el primer grado de afinidad con el gerente de Barras & Perfiles Altomayo S. A. C.
- **Logística:** El responsable de esta área es el Sr. Tello. Dicho colaborador cumple las funciones que siguen: (a) almacenamiento de productos y

materiales, (b) control de inventarios, (c) procesamiento de órdenes de compra y (d) transporte de los productos hacia el cliente.

- **Contabilidad:** Esta área se encarga de realizar el registro de las operaciones y las transacciones de la empresa. Además, realiza las acciones siguientes: (a) llevar un control de los ingresos y los gastos, (b) delimitar el resultado del ejercicio económico, (c) informar del estado económico y financiero al gerente, y (d) cumplir con los trámites y obligaciones tributarias.

4.1.5. Misión, visión y valores organizacionales

Con la finalidad de comunicar a sus grupos de interés las perspectivas de la empresa y qué factores definen sus propósitos, en coordinación y con la colaboración del nivel gerencial de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C., se elaboró y esquematizó la misión, visión y los valores organizacionales de la entidad. En las siguientes líneas, se expone lo antes mencionado.

Misión

Ser una solución a los problemas de los consumidores otorgando una variedad de productos de calidad acompañado de un buen trato y un buen asesoramiento capaz de satisfacer las distintas necesidades de los clientes. Además, desarrollar iniciativas que contribuyan a la empleabilidad de los jóvenes y generar inversión para un emprendimiento conjunto.

Visión

Ser reconocidos como una empresa con productos de calidad y ser aceptados y valorados por el compromiso de compartir el bienestar al crear una empresa sostenible, marcando la diferencia en el mercado y en nuestros consumidores.

Valores organizacionales

Los valores son cualidades muy importantes que toda empresa debe promover y cultivar en sus colaboradores para una correcta ejecución de las actividades y el logro de resultados personales y empresariales. En cuanto a los valores que practica la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C., se tiene los siguientes:

- **Liderazgo:** Se refiere al esfuerzo de guiar hacia el logro de objetivos y un futuro mejor.
- **Honradez:** Se trata de valorar a las personas y colocar la verdad por encima de todas las cosas.
- **Respeto mutuo:** Comprende la sensibilidad de consideración y valor entre equipos.
- **Solidaridad:** Se propone el involucramiento en acciones de apoyo desinteresado.
- **Compañerismo:** Se busca la colaboración entre equipos que permita la eficiencia de las actividades.
- **Responsabilidad:** Se relaciona con la preocupación por el desarrollo de las actividades programadas con esfuerzo y dedicación para el logro de resultados.

4.1.6. Productos

La empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. oferta una gran variedad de productos y materiales de construcción. Asimismo, presenta una gama de artículos de ferretería y equipo y materiales de fontanería y calefacción (ver Tabla 4.6). Estos se presentan a continuación.

Tabla 4.6

Productos de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C.

Correl at.	Producto	Correl at.	Producto
1	Acoples de compresora 1/4	41	Cerrojo 16 p
2	Abrazadera gas 1/2	42	Cinzel truper plano 3/4
3	Alambre de acero inoxidable N12	43	Cinta aislante truper de colores
4	Alambre negro # 16	44	Cinta de embalaje stretch 15 x 20
5	Alicate de presión pretul 10	45	Clavo
6	Alicate de presión truper 10	46	Clavo acero

Correl at.	Producto	Correl at.	Producto
7	Angulo 1 1/2 x 1/8 mm x6mt	47	Codo bronce
8	Angulo 1 1/2 x 2.5 mm x 6mt	48	Codo galvanizado
9	Angulo 1 1/4 x 2mm x 6mt	49	Codo PVC agua
10	Aplicador de silicona truper	50	Compresora
11	Arco de sierra Estanly	51	Conductor de aluminio auto portante
12	Arena gruesa	52	Conector bimetálico
13	Aspiradora 60 l /2300w Dongheng	53	Conectores de circuito
14	Balanza 100 kg DIG Ferrawyy	54	Cortadora de vidrio
15	Base al aceite gris Maestro	55	Curva para soldar
16	Bisagra con 3 alas 1/2 x 6	56	Desarmador reversible
17	Bloque de concreto 10cm x 20cm x 40cm	57	Ducha cromada
18	Bloque de vidrio 30 x 30 x 10 cm	58	Escalera tijera de aluminio
19	Brea industrial	59	Fierro corrugado
20	Broca de cemento 1/2 Kulkony	60	Ladrillo de pared
21	Broca de fierro 1/2 Kulkony	61	Ladrillo de techo
22	Broca p/ madera 1/2	62	Lavatorio
23	Cable de acero galvanizado clase B	63	Llave de control
24	Cadena cuadrada 40436 Oregón	64	Medidor de luz digital
25	Caja de cuchilla 18 polos	65	Ocre
26	Calamina 0.14 x 0.8 a x 360	66	Panel solar con reflector
27	Calaminón azul 0.35 x 110 a x 515 largo	67	Pegamento
28	Cámara sola Truper	68	Perfil de PVC blanco
29	Canaleta 14 x 24	69	Pintura en balde
30	Candado 30 Hermex	70	Pistola de pintar baja presión
31	Candado de moto con llave Pretul	71	Plancha acerada
32	Caño 1/2 bronce amarillo	72	Plancha galvanizada lisa
33	Caño de lavatorio cromado pt3562hm	73	Platina
34	Caño de lavatorio ovalado pt3560hm	74	Platinas de fierro negro
35	Cantonera de aluminio c/anclaje	75	Polea
36	Carretilla Truper	76	Reflector campana
37	Casco de seguridad	77	Soga
38	Cavadora boxeador Tramontina	78	Soldadura carburo de calcio
39	Cemento	79	Tanque de agua
40	Cemento blanco	80	Triplay fenólico

Nota. La lista de productos está detallada de manera general sin tener en cuenta la variedad que existe en cada uno de ellos.

Como se observa, la Tabla 4.6 contiene un listado de algunos de los productos que se ofertan en la empresa. No obstante, es importante señalar que la concentración de las ventas se da alrededor de los productos que se muestran en la Tabla 4.7.

Tabla 4.7

Principales productos de Barras & Perfiles Altomayo S. A. C.

Producto	Variedades	Producto	Variedades
Fierro Corrugado	Fierro corrugado 1/2 A	Alambre	Alambre de acero inoxidable N12
	Fierro corrugado 1/4 x 9mts		Alambre de puas
	Fierro corrugado 12 A		Alambre negro # 16
	Fierro corrugado 12 m x 9mts		Alambre negro 8
	Fierro corrugado 3/4 x 9 Mts	Cemento	Cemento blanco
	Fierro corrugado 3/8 A		Cemento inka portlan tipo 1 42.5Kg
	Fierro corrugado 3/8 x 9mts		Cemento inka portland tipo 42.5Kg
	Fierro corrugado 5/8 x 9mts		Cemento inka uso general 42.5Kg
	Fierro corrugado 6mm A		Cemento pacasmayo portland tipo 42.5 Kg
	Fierro corrugado 8 mm A		Cemento portland tipo 42.5 Kg
Fierro corrugado 8m x 9mts	Tubo acerado 1 x 1.5		
Fierro corrugado 1/2 Cider	Tubo de Pvc para instalaciones eléctricas		
Calamina 0.14 x 0.8 A x 360 L	Tubo galv. cuadrado 1 1/2 x 0.9 x 6mt		
Calamina 0.20 x 0.8 A x 360 L	Tubo galv. cuadrado 1 1/2 x 1.5 mm x6mt		
Calamina 0.22 x 0.8 A x 360 L	Tubo galv. cuadrado 1 x 1 x 1.8 mm x6mt		
Calamina 0.23 x 80 A x 360 L roja	Tubo galv. cuadrado 2 x 2 x 1.2mm x6mt		
Calamina	Calamina paquete 0.20 x 0.8A x 360 L	Tubo galv. cuadrado 3 x 3 x 1.5 mm x6mt	
	Calamina paquete 0.22 x 0.8 A x 3.60 L	Tubo galv. cuadrado 4 x 4 x 1.5 x 6mts	
	Calaminon azul 0.35 x 110 A x 515 largo	Tubo galv. rect. 100 x 50 x 1.5 mm x6mt	
	Calaminon natural 0.3 x 110 A 515 largo	Tubo galv. rect. 2 x 1 x 0.9 mm x 6mts	
	Calaminon rojo 0.4 x 110 A x 6m Largo	Tubo galv. rect. 40 x 60 x 1.2 mm x6mt	
	Clavo 2 1/2 P (Caja 30Kg)	Tubo galv. rect. 50 x 150 x 1.5 x 6mt	
	Clavo 2 P (Caja 30Kg)	Tubo galv. rect. 50 x 70 x 2mm x6mt	
	Clavo 3 P (Caja 30Kg)	Tubo galv. redon. 1 1/4 x 1.2 mm x6mt	
	Clavo 4 P (Caja 30Kg)	Tubo galv. redon. 1/2 x 1.2 mm x6mt	
	Clavo 5 P (Caja 30Kg)	Tubo negro cuadrado 1 1/2 x 1.2 mm x6mt	
Clavo	Clavo 6 P (Caja 30Kg)	Tubo negro rect. 1 1/2 x 1/2 x 0.9 x 6mt	
	Clavo acero 2 1/2	Tubo negro redon. 2 x 1.5 mm 6mt	
	Clavo acero 3 P	Lija de agua asa 180	
	Clavo acero 4 P	Lija de agua asa 220	
	Clavo acero 5 P	Lijas	Lija de agua asa 240
	Clavo calamina c/ arandela		Lija de fierro asa 100
	Clavo de madera 1		Lija de fierro asa 220

Nota. Se describe las variedades de los productos más vendidos por la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. Su ubicación en la tabla respeta la relevancia de su venta.

Al respecto, se observa que los principales productos comercializados y que son los demandados por los clientes de Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. son los fierros, calaminas, clavos, alambres, tubos y lijas. Además, se oferta una amplia variedad de estos productos.

4.1.7. Proveedores

Son cinco las principales empresas que suministran insumos, materiales y productos a Barras & Perfiles Altomayo S. A. C., los que luego serán comercializados a sus clientes. A continuación, se presenta el listado de dichas empresas.

- Corporación Aceros Arequipa S. A.
- Dinoselva Iquitos S. A. C.
- Inka Tubos S. A.
- Aceros Miromina S. A.
- Nicoll Perú S. A.

4.1.8. Competidores

Dado que la empresa Barras & Perfiles S. A. C. opera en el sector de construcción tiene varios competidores. Los principales competidores en este grupo se aprecian en la Tabla 4.8. Respecto a las características de los principales competidores de Barras & Perfiles Altomayo S.A.C. se muestra los giros de actividades ligadas a la construcción que realizan cada uno de ellos.

Puesto que tanto los productos como los clientes son básicamente los mismos, se evidencia una alta rivalidad entre estos competidores. De igual forma, se observa la necesidad de ser eficiente y eficaz en la comercialización y, sobre todo, en la cobranza de las ventas.

Tabla 4.8*Principales competidores de Barras & Perfiles Altomayo S. A. C.*

Empresa	RUC	Actividad Económica
Inversiones Aceros San Martín S. R. L.	20450275540	- "Transporte de carga por carretera" - "Venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería y equipo y materiales de fontanería y calefacción" - "Fabricación de otros productos minerales no metálicos"
Mercantil Ferrimas E.I.R.L.	20494127629	- "Transporte de carga por carretera" - "Venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería y equipo y materiales de fontanería y calefacción" - "Alquiler y arrendamiento de otros tipos de maquinaria, equipo y bienes tangibles"
Casa Comercial Quiroz E.I.R.L.	20531110090	- "Venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados"
Comercializadora Constructora Consultora y Maquinarias Culqui Import S.A.C.	20572255485	- "Transporte de carga por carretera" - "Venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería y equipo y materiales de fontanería y calefacción" - "Construcción de edificios"
Corporación Ferro Selva S.R.L.	20542292831	- "Venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería y equipo y materiales de fontanería y calefacción" - "Transporte de carga por carretera"
Constructora Diamante y Maquinarias S.A.C.	20542355426	- "Construcción de edificios" - "Venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería y equipo y materiales de fontanería y calefacción"

Nota. La tabla no incluye los datos de todas las empresas dedicadas a la misma actividad económica. Adaptado de la página web de *SUNAT-Consulta Ruc*, 2022 (<https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>).

4.1.9. Modelo de las 5 Fuerza de Michael Porter

A continuación, siguiendo a Porter (2012), se realiza un análisis de las cinco fuerzas competitivas del sector en donde opera Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. El objetivo es conocer el atractivo del sector, los grados de amenaza, poder de negociación y rivalidad entre los principales actores del sector y la forma en que cada uno de ellos afectan y se apropian de la rentabilidad generada en este mercado.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes para con la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. es medio. Si bien, por un lado, los clientes principales pueden presionar con sus volúmenes de compra, por otro lado, las personas y pequeños negocios no influyen significativamente sobre los márgenes de la empresa. A esto se añade el hecho de que los costos de cambio de proveedor para el cliente son bajos.

Asimismo, los productos ofertados en el sector son estandarizados y no se diferencian entre sí. Por ello, la capacidad del cliente de elegir otra empresa competidora, es alta. Sumado a ello, los compradores tienden a evaluar la posibilidad de integrarse hacia atrás en el sector, obteniendo por su cuenta los productos y materiales que necesitan.

Sin embargo, es importante reconocer que Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. ha logrado mantener fidelizados a sus clientes potenciales. Todo ello gracias a su perfil al servicio de sus necesidades, con buenas atenciones y brindando los productos en una muy buena calidad.

Poder de negociación de los proveedores

En este punto, el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que existe un número relativamente alto de productores y distribuidores capaces de ofertar el mismo producto y abastecer los requerimientos del solicitante. Además, no implica un costo adicional cuando se opta por otro proveedor (costos de cambio de proveedor bajos).

Por lo general, Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. ha manejado una cartera de proveedores relativamente amplia. Adicionalmente, ha establecido relaciones sólidas a largo plazo. Esto le ha permitido no depender de ellos en cuanto a condiciones de obtención de productos se refiere.

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en el sector es considerablemente alta. Esto se debe a que las barreras de entrada son relativamente bajas. Dichas barreras son las que siguen: (a) diferenciación de productos, (b) economías de escala, (c) canales de distribución, y (d) costos de cambio de proveedor.

Por consiguiente, las alternativas para enfrentar esta coyuntura se ven reflejadas en acciones concretas. Estas son: la ampliación de los canales de venta, la fidelización de los clientes, mantener los precios razonables en el mercado y generar inversiones en beneficio de la salud económica de la empresa. Todos estos son criterios que Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. considera para su aplicación.

Amenaza de nuevos productos sustitutos

La presión de los productos sustitutos en este sector es baja. Por lo general, los productos ofertados por Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. constituyen materiales principales para ser usados en construcción. Por lo tanto, los sustitutos, en este caso, son muy limitados.

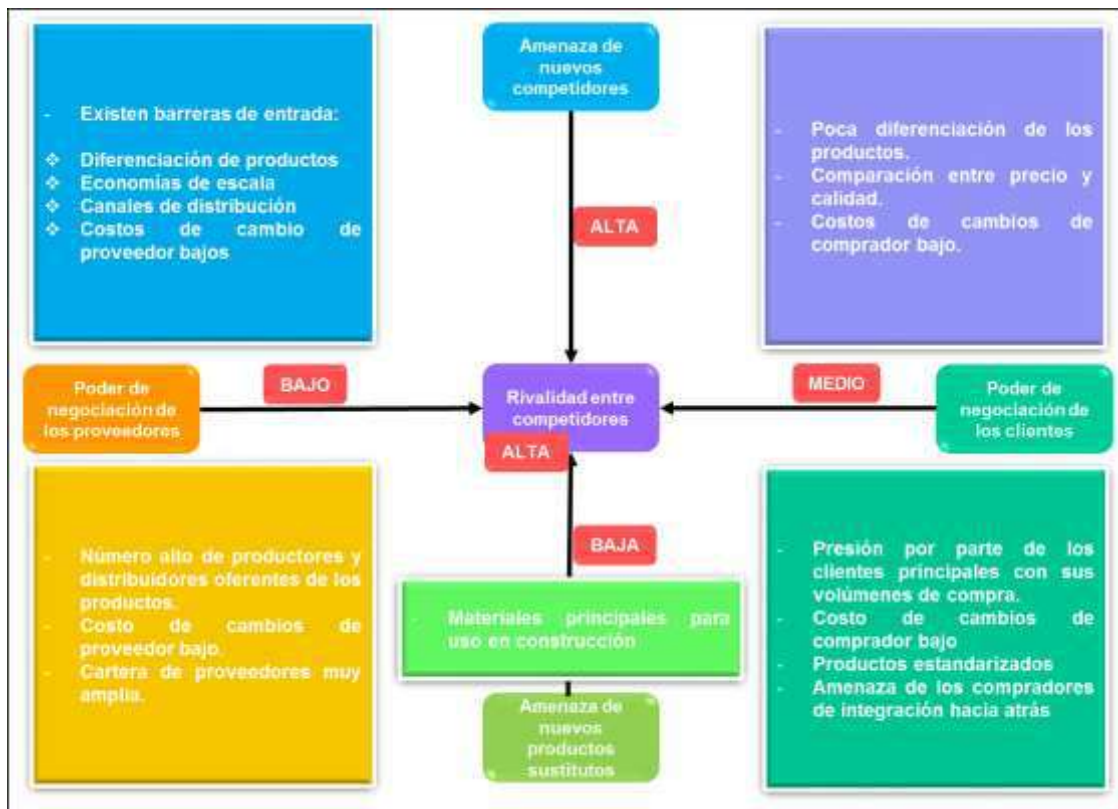
Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores de este sector es relativamente alta, debido a que ofertan los mismos productos en el mercado. Los clientes tienen la opción de comparar estos productos en relación con calidad y precio, e inclinarse al mejor postor. La mayoría de los materiales que oferta Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. pueden encontrarse en otras empresas, incluso con las mismas características. No obstante, lo que la diferencia es la transparencia en la aplicación de los precios y la calidad en la atención, que hace que sus clientes se sientan satisfechos con el producto y con la experiencia obtenida.

De lo anterior, se desprende que el sector es ciertamente atractivo para la permanencia de la empresa mientras aproveche satisfactoriamente sus oportunidades de la industria y sus fortalezas internas para contrarrestar las fuerzas competitivas de gran alcance. En la Figura 4.5, se presenta un resumen del análisis de las cinco fuerzas competitivas desarrolladas para la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C.

Figura 4.5

Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter para Barras & Perfiles Altomayo S. A. C.



Nota. Adaptado de *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (p. 24), por M. E. Porter, 1991, The Free Press.

4.1.10. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz que se muestra en la Tabla 4.9 representa las principales fortalezas y debilidades de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. Asimismo, el resultado obtenido corresponde un puntaje promedio de 2.5, que indica que la empresa está en una cuestión de estabilidad temporal. Por tal motivo, debería reforzar aún más las fortalezas para mantener una posición interna sólida. Además, se puede destacar que el retraso de las cobranzas y la falta de compromiso tanto con las actividades económicas de la empresa, así como también con el cumplimiento de los valores organizacionales, representa su mayor debilidad e impactan significativamente dentro de la organización.

Tabla 4.9*Matriz de factores internos*

Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Fortalezas			
1. Fidelidad del cliente	0.13	4	0.52
2. Relaciones sólidas a largo plazo con sus proveedores	0.11	4	0.44
3. Variedad de productos	0.08	3	0.24
4. Calidad de los materiales ofertados	0.10	4	0.40
5. Transparencia en la aplicación de los precios	0.09	4	0.36
Debilidades			
1. Falta de capacitación de los colaboradores	0.10	1	0.10
2. Retraso de las cobranzas	0.15	1	0.15
3. No contar con una página web dirigido al servicio del cliente	0.05	2	0.1
4. Comunicación deficiente entre las áreas organizacionales	0.09	1	0.09
5. Incompatibilidad de las acciones con los valores organizacionales	0.10	1	0.10
Total	1		2.5

4.1.11. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz que se detalla en la Tabla 4.10 muestra las oportunidades y amenazas que impactan a la empresa y al sector en general. El desarrollo de la misma consiste en el análisis y selección de los factores, otorgando una ponderación que varíe desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). Respecto a la clasificación, sigue la escala de “4: respuesta excelente; 3: respuesta por arriba del promedio; 2: respuesta del nivel promedio y; 1: respuesta deficiente” (David, 2003, pp. 110-111).

Tabla 4.10*Matriz de factores externos*

Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Oportunidades			
1. Diversificación de clientes (incluye contratos con entidades públicas y privadas)	0.13	4	0.52
2. Búsqueda de nuevos mercados para ofertar los productos	0.11	2	0.22
3. Facilidad de cambiar de proveedor, debido a los costes bajos asociados	0.09	3	0.27
4. Expansión y posicionamiento en el mercado	0.11	3	0.33
5. Presencia en la red, el uso de Internet y tv cable para mayor publicidad	0.07	1	0.07
Amenazas			
1. Barreras de entrada como: diferenciación de productos, economías de escala, canales de distribución y costos de cambio de proveedor, son muy bajos	0.10	2	0.20
2. Alta competencia	0.11	4	0.44
3. Situación económica del país	0.10	2	0.2
4. Clientes tienden a evaluar la posibilidad de integrarse hacia atrás en el sector	0.08	3	0.24
5. Aumento generalizado de los precios de la economía	0.10	2	0.20
Total	1		2.69

El resultado obtenido es 2.69, que es superior al valor ponderado total promedio de 2.5. Esto indica que la empresa está respondiendo de manera activa a las oportunidades que se presentan y se esfuerza por reducir el impacto de las amenazas externas con estrategias oportunas que le ayuden a obtener los buenos resultados esperados.

4.1.12. Matriz Interna-Externa

Una vez realizado el análisis individual de los factores internos y externos de la empresa de estudio, se procede a ejecutar la combinación de las matrices que permita tomar decisiones estratégicas. En la Figura 4.6 se muestra la ubicación de la burbuja en el cuadrante cinco. Esto revela una posición interna promedio.

Figura 4.6

Matriz Interna – Externa



A este efecto, la estrategia a considerar se enmarca en la premisa de “Conservar y Mantener”, utilizando la estrategia de penetración de mercado. Esta implica aumentar vendedores, publicidad, entre otros. Específicamente, “incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios” (David, 2003, p. 165).

4.1.13. Matriz de perfil competitivo (MPC)

David (2003) manifestó que “la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio” (p. 112). En la Tabla 4.11, se presenta la MPC para la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C.

Tabla 4.11

Matriz de perfil competitivo

Factores críticos de éxito	Ponderación	Barras & Perfiles		Aceros San Martín		Constructora Diamante	
		Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada
Participación de mercado	0.11	3	0.33	4	0.44	2	0.22
Calidad de los productos	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64
Lealtad de los consumidores	0.16	4	0.64	3	0.48	3	0.48
Competitividad de precios	0.15	3	0.45	1	0.15	2	0.30
Relación con los proveedores	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Estructura de la organización	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20
Servicio al cliente	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Experiencia administrativa	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Total	1		3.22		3.27		2.80

Nota. Los valores de clasificación son 1: debilidad mayor; 2: debilidad menor; 3: fortaleza menor; 4: fortaleza mayor.

En esta Tabla 4.11, se observa que la calidad de los productos y la lealtad de los clientes son los factores más importantes para el éxito de las empresas; al respecto, su ponderación de 0.16. La estructura organizacional de Aceros San Martín es fuerte, según lo indica su clasificación de 4. Por otro lado, la competitividad de los precios es buena para Barras & Perfiles S. A. C., con una clasificación de 3. En suma, la empresa Aceros San Martín, muestra una mayor posición competitiva con una puntuación ponderada de 3.27.

4.2 DIAGNÓSTICO DEL CASO EMPRESARIAL

4.2.1 Identificación de la problemática empresarial

El área de créditos y cobranzas, resulta de gran importancia económica y financiera dentro de una empresa. Independientemente de la actividad operativa que se realice, el otorgamiento efectivo de los créditos y su recaudo oportuno determina la eficiencia y la permanencia satisfactoria de la entidad en el mercado.

Además, constituye una de las actividades con mayor vigilancia y esmero en su realización. Por ello, debe formar parte de la visión financiera de la empresa, a fin de encaminarla por el logro positivo de las metas. Una de las principales problemáticas que presenta la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. es la existencia de una importante cartera atrasada de facturas por cobrar, que alertan de un riesgo de morosidad y posibles incobrables. En consecuencia, afecta los resultados financieros de finales de cada ejercicio anual.

Sumado a ello, el incumplimiento de estos pagos en las fechas debidas, perjudica la programación del flujo de efectivo. Como resultado, se genera un descalce entre el ingreso del dinero efectivo y el pago de las obligaciones prontas de la empresa. Se producen, así, costos financieros ante la necesidad de asistir los compromisos admitidos.

4.2.2 Monetización de la problemática empresarial

Con el fin de conocer en términos monetarios la problemática empresarial y determinar la relevancia de la misma, se elaboró el detalle del retraso de las cobranzas en el instrumento creado específicamente para esta investigación. Las técnicas del procesamiento de estos datos han sido explicadas en el capítulo anterior.

La Tabla 4.12 muestra el resumen mensual del sobrecosto generado y la totalidad del retraso de cobranzas asumido durante el año 2021. El importe total es relevante, y exige una atención especial y oportuna para mejorar esta situación financiera en la empresa.

Tabla 4.12

Monetización del retraso en las cobranzas

Retraso en las cobranzas	
Mes	Costo financiero
Enero	S/ 15,030.22
Febrero	S/ 11,056.70
Marzo	S/ 16,849.36
Abril	S/ 18,219.98
Mayo	S/ 9,778.07
Junio	S/ 14,185.24
Julio	S/ 8,724.62
Agosto	S/ 7,395.87
Septiembre	S/ 7,511.04
Octubre	S/ 3,821.13
Noviembre	S/ 4,833.46
Diciembre	S/ 9,396.11
Total	S/ 126,801.80

4.3 PROPUESTA DE MEJORA

Entendiendo la dimensión de la problemática empresarial, específicamente en el área de cobranzas, y el efecto financiero que este puede ocasionar en los resultados finales de cada operación, se plantea el proyecto “Mejora del control de cobranzas en la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C.”. El objetivo es optimizar sus resultados financieros y permitir el desenvolvimiento eficiente de sus obligaciones sin incurrir en costos adicionales.

4.3.1 Objetivos

Objetivo General

- Optimizar los resultados financieros de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C.

Objetivos Específicos

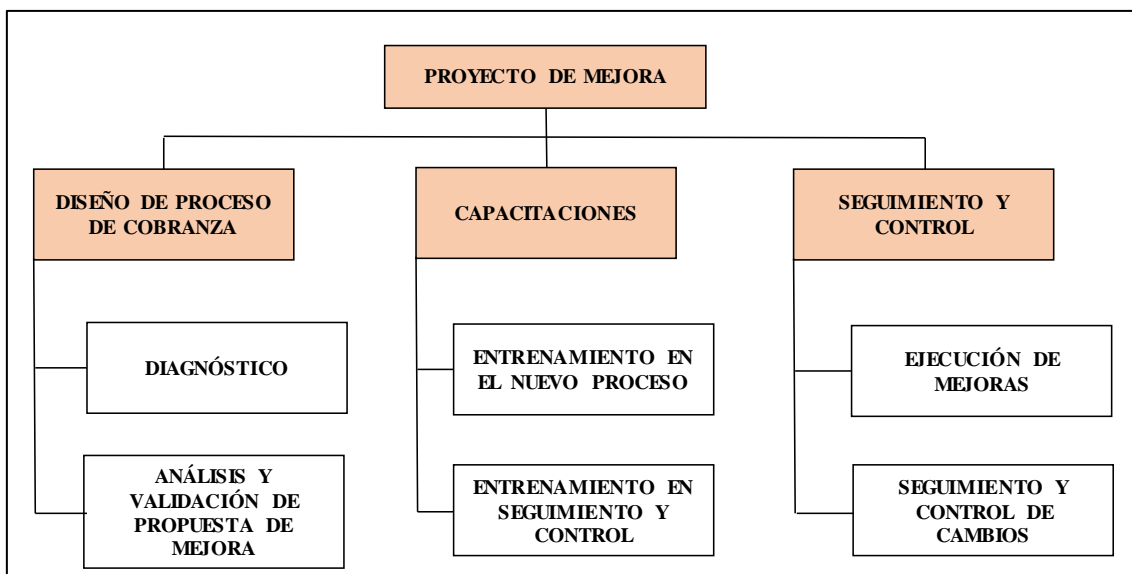
- Dotar de capacidad y pertinencia a los colaboradores de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. para la recuperación eficiente de las cobranzas.
- Describir los procedimientos adecuados a realizar durante el desarrollo de la cobranza en la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C.

4.3.2 Diagrama del proyecto de mejora

El proyecto de mejora consiste en la realización de tres etapas. Estas son las que siguen: (a) diseño del proceso de cobranzas, en el que abarca un diagnóstico inicial para conocer la situación actual de la problemática; (b) capacitaciones en el nuevo proceso diseñado y en el seguimiento y control de estos cambios a fin de proporcionar las habilidades necesarias para el desarrollo de las actividades; y (c) seguimiento y control, como una medida de mejora continua que garantice la eficiencia en los resultados. En la Figura 4.7, se observa el esquema general de las fases que adopta el proyecto de mejora propuesto en esta investigación para la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C.

Figura 4.7

Esquema del proyecto de mejora



Nota. Adaptado de *Guía Del PMBOK* (6.^a ed.), 2017, Project Management Institute.

4.3.3 Proyecto de mejora

El principal objetivo de la propuesta de un proyecto de mejora es optimizar los resultados financieros de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. Para ello, se propone diseñar nuevos procedimientos del proceso de cobranza con el fin de obtener una mayor efectividad en el resultado de esta actividad.

La empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C., actualmente, adopta un proceso ambiguo, que ciertamente no esclarece los pasos a seguir y las actividades precisas a realizar desde el momento de la venta hasta su cobro. En la Figura 4.8, se puede apreciar un diagrama de los procesos actuales y cómo se manifiesta el logro del resultado final.

En particular, se observa que la venta a crédito sigue su curso normal, sin ningún procedimiento intermedio, hasta obtener el pago independientemente de los días que el cliente tarde en hacerlo. Lo importante en la realización de este proceso es obtener el pago, un criterio positivo. Sin embargo, existen factores que se deben respetar, y uno de ellos es el tiempo.

Por esta razón, se propone un nuevo modelo de procesos en el que se especifique, detalle y guíe el actuar de los colaboradores y los responsables de área en la correcta ejecución de la cobranza. Este diseño del proceso se muestra en la Figura 4.9. En este, además, se adecúa un procedimiento adicional para el seguimiento de cada cliente que resulte en la confirmación del pago y en la conclusión del mismo (ver Figura 4.10).

Cabe señalar que el verdadero trabajo de seguimiento de la cobranza inicia al vencimiento de una obligación pactada por el cliente con la empresa. En este momento, el colaborador responsable debe realizar muchas actividades a fin de obtener el pago como propósito final. No obstante, para iniciar con el procedimiento de la cobranza, es importante mantener una base de datos actualizada, con la lista de los clientes con retraso, y el importe de cada uno de ellos.

Asimismo, es necesaria la clasificación de los periodos de retraso que permita especificar la variabilidad individual. Este detalle aporta significancia al proceso, ya que estima el riesgo de que la cobranza no sea eficiente y no se recupere el cobro de la factura. A efectos de entender la realización de estas actividades, se muestra un ejemplo del proceder y cómo actuar ante estas circunstancias (ver Tabla 4.13 y Figura 4.11).

Figura 4.8

Proceso actual de la cobranza

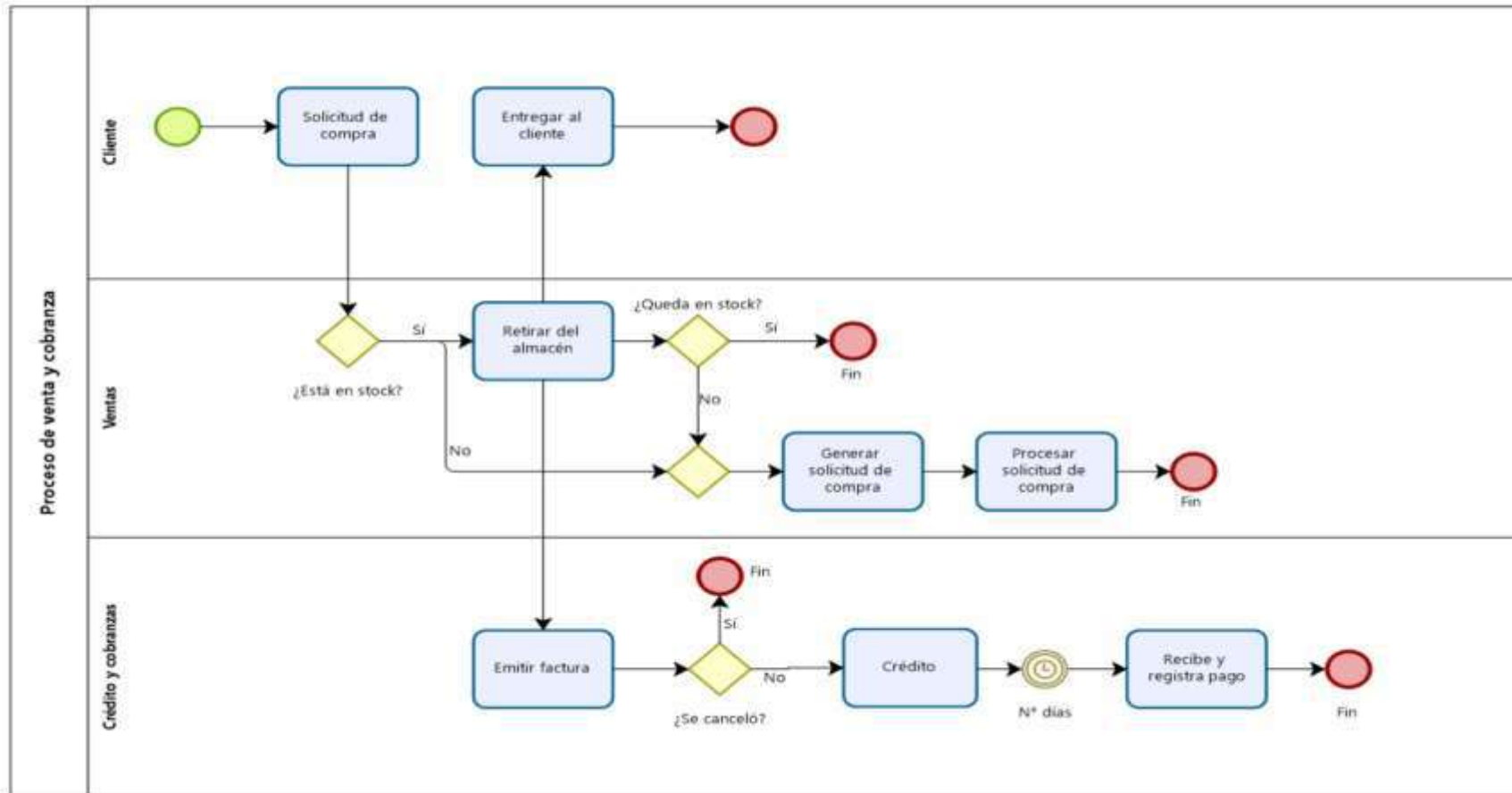


Figura 4.9

Nuevo proceso de cobranzas

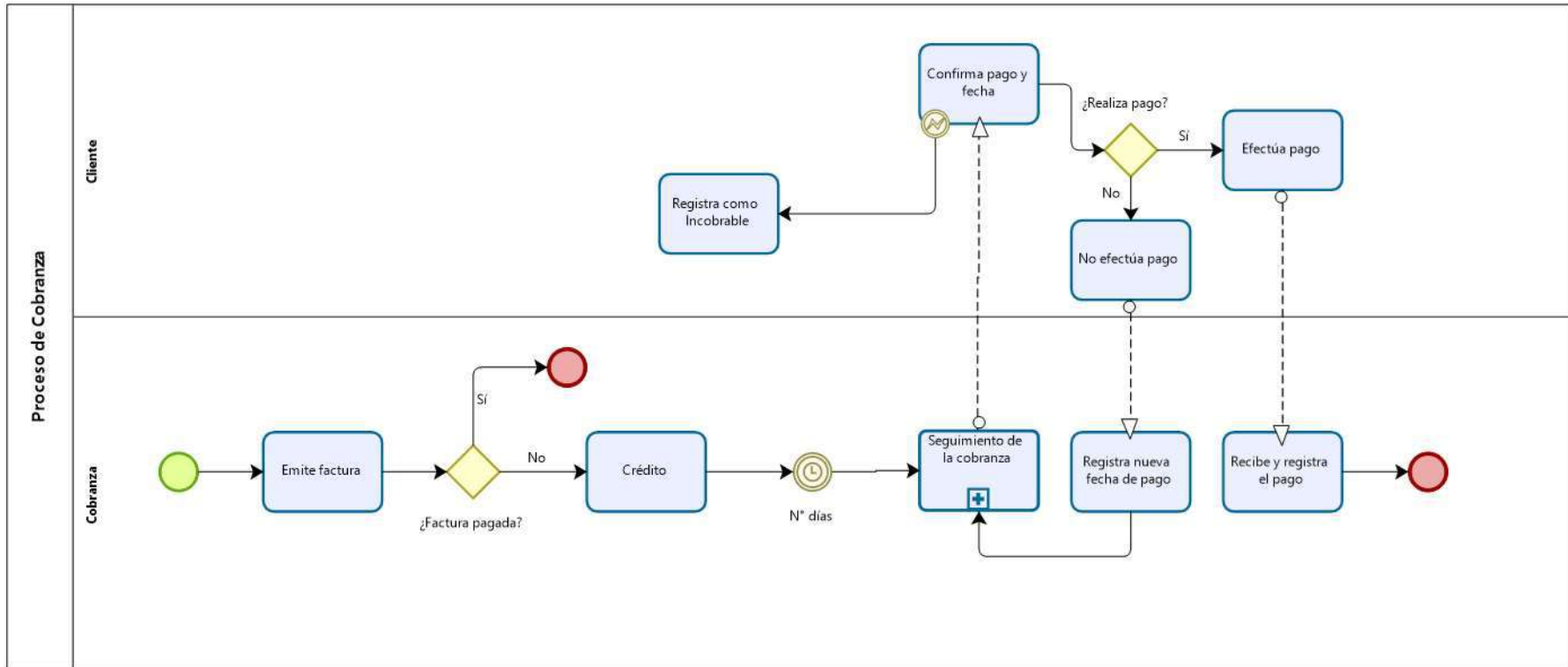
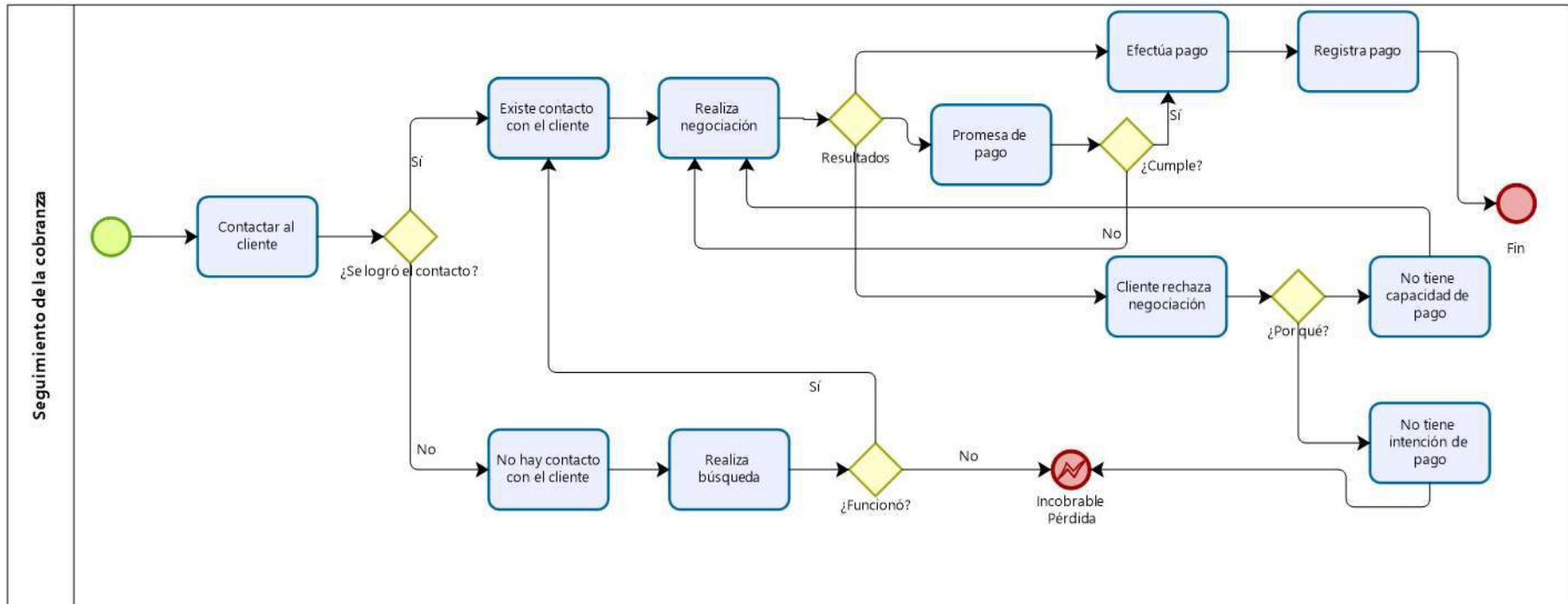


Figura 4.10

Seguimiento individual de las cobranzas



Ejemplo de procedimiento de cobranzas

Paso N.º 1

Como ya referimos anteriormente, una de las principales actividades es la actualización de la base de datos. Esta es una herramienta que transparenta las cuentas y mantiene al día el estado de las mismas (Vallado, s. f., diapositiva 34). El esquema optativo para la clasificación de los datos se presenta en la Tabla 4.13.

Tabla 4.13

Esquema de base de datos de cobranzas pendientes

Clientes	0-30	31-60	61-90	Total
Cliente 1	S/ 87,000.00	S/ 93,617.00		S/ 180,617.00
Cliente 2	S/ 33,736.00		S/ 61,000.00	S/ 94,736.00
Cliente 3	S/ 59,571.00	S/ 116,000.00	S/ 13,000.00	S/ 188,571.00
Total	S/ 180,307.00	S/ 209,617.00	S/ 74,000.00	S/ 463,924.00
Porcentaje	38.87%	45.18%	15.95%	100.00%

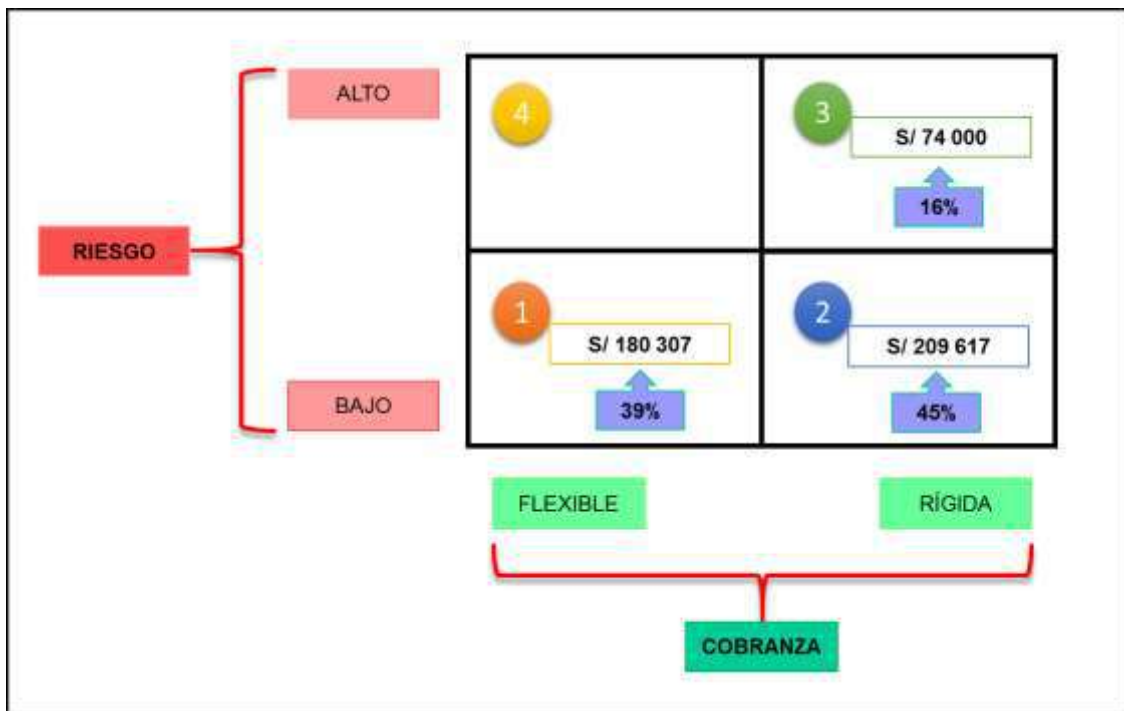
Nota. Los valores usados son referenciales. Adaptado de “Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar” [Diapositiva de PowerPoint] , por R. H. Vallado, s. f., Universidad Autónoma de Yucatán. (https://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-vallado/FN03_admonfinancieradelasCxC.pdf)

Paso N.º 2

Una vez determinadas las cuentas claras y la antigüedad por cada uno de los clientes, es posible analizar en qué cuadrante del riesgo crediticio se ubican y, a partir de ello, tomar las acciones correctivas para recuperar el importe retrasado. En la Figura 4.11, se expone la funcionalidad de esta herramienta. Cabe señalar que esta “va en función de la calidad de la cobranza y la estrategia de recuperación que se debe de utilizar” (Vallado, s. f., diapositiva 35).

Figura 4.11

Cuadrante del riesgo crediticio



Nota. Adaptado de “Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar” [Diapositiva de PowerPoint], por R. H. Vallado, s. f., Universidad Autónoma de Yucatán. (https://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-vallado/FN03_admonfinancieradelasCxC.pdf)

Como observamos, el 39 % del importe de la cartera está en el primer cuadrante correspondiente al periodo de 0-30 días de retraso; el 45 %, ejemplo del mayor de los porcentajes, se encuentra ubicado en el segundo cuadrante y mantienen un retraso aproximado de 31 a 60 días. Por último, el 16 % del total de la cartera atrasada se ubica en el tercer cuadrante, que constituye una de las cobranzas rígidas y con un riesgo alto, y en donde a mayor medida se centra el esfuerzo para su recuperación.

Paso N.º 3

Posterior a la ubicación de los importes en los cuadrantes correspondientes, se procede a analizar la estrategia que se debe utilizar. Para ello, Vallado (s.f., diapositiva 36) explicó cómo funciona la interpretación de cada uno de los cuadrantes del riesgo crediticio.

❖ Cuadrante 1: Riesgo bajo – cobranza flexible

Estrategias:

- En la primera semana de vencida la factura se realiza una llamada al cliente.
- Durante los primeros 15 días se le envía un recordatorio con un contenido amable.
- Cerca de los 30 días, se procede a enviar un recordatorio enérgico, en el que se solicita el cumplimiento de la obligación.

❖ Cuadrante 2: Riesgo bajo – cobranza rígida

Estrategias:

- Gestionar la cobranza por medio de un representante de la empresa que demuestre la seriedad del caso y haga efectivo el cumplimiento del pago por parte del cliente
- Se realiza visitas personales al cliente para conocer las causas y proponer nueva negociación
- Suspender los embarques futuros hasta que efectúe el pago o exista una promesa para realizarlo

❖ Cuadrante 3: Riesgo alto – cobranza rígida

Estrategias:

- Cuando los importes son importantes y el cliente reconoce su falta y expone sus causas, se propone un financiamiento especial, separando el monto que no puede cancelar temporalmente y cargando intereses futuros.
- Acudir a agencias de cobro
- Iniciar procedimientos judiciales

❖ Cuadrante 4: Riesgo alto – cobranza flexible

Estrategias:

- Para no dar por perdido la recuperación de las cuentas en este cuadrante, se mantiene una posición de negociación, en el que se propone al cliente, con capacidad e intención de pago, un plan de desembolsos. Asumiendo intereses a partir de la fecha.
- En casos extremos de que no exista la intención de realizar el pago, se procede a la adjudicación de la cuenta respectiva.

Existe otra manera de trabajar la cobranza de los pagos retrasados, en el que realizamos normalmente el paso N.º 1, que es indispensable en el proceso; pero saltamos el paso N.º 2 y optamos por otro procedimiento (Morales & Morales, 2014, p. 154). Este se presenta a continuación.

Paso N.º 2:

Después de evaluar la antigüedad de los retrasos de cada cliente se procede a realizar las acciones que siguen:

a) Actividades de cobranza:

- Cartas de cobranza:

Los criterios generales que se deben cumplir en la emisión de una carta al cliente son los siguientes: (a) legible; (b) clara; (c) concisa; (d) personal, es decir dirigida específicamente al cliente en su condición actual; (e) instructiva, que esclarezca cómo debe proceder con el pago para saldar las cuentas pendientes y (f) definitiva, en el que indique al cliente las medidas que se tomarán si se rechaza el cumplimiento de la obligación.

- Llamadas de cobranza:

Esta actividad se caracteriza como las más efectivas a la hora de recuperar las cuentas pendientes, ya que permite un trato directo con el cliente. Generalmente, se recomienda considerar los siguientes aspectos: (a) tener toda la información oportuna del cliente como nombre, importe total de la deuda, los productos comprados, etc.; (b) escuchar atentamente al cliente y (c) realizar seguimiento independientemente de las respuestas que haya otorgado el cliente.

- Conducta evasiva del cliente:

Puede ocurrir que el cliente especifique algunas de las causas del porqué no realiza el pago; por ejemplo, el producto no es lo que esperaba, no recibió la factura, hubo tardanza en la entrega, etc. Sin embargo, es aquí donde el criterio y buen juicio del colaborador deber resaltar. Para ello, se llevan a cabo las siguientes indicaciones:

- Determinar si la causa es razonable para incumplir el pago,
- evaluar la gravedad del problema,
- proponer soluciones al cliente, y
- solucionar el problema posterior al análisis (Morales & Morales, 2014, p. 159).

- Acciones de último esfuerzo para la cobranza:

Cuando los clientes no tienen la intención de cancelar su deuda, se sugiere optar por las siguientes medidas:

- Se debe enviar la cuenta a una agencia de cobro, solo si se considera que ellos pueden cobrar, no se desea gastar más dinero en la recuperación de esa cuenta y si el importe es considerable para realizar el último esfuerzo.
- Se debe enviar la cuenta a un abogado especializado en el tema de cobranzas.
- Se debe cancelar la cuenta, solo si los costos que implica el proceso de cobranza superan el importe recuperable.

b) Negociación:

Se caracteriza por la plática entre las partes para llegar a un acuerdo que garantice el beneficio de la empresa y del cliente dependiendo de las causas razonables que lo motivaron a no realizar el pago. La lógica de esta acción es recuperar una parte del importe en lugar de perder la totalidad; e incluso, llevar a instancias judiciales, que en ocasiones resulta más costosa que el importe a recuperar.

c) Acción judicial:

Es el proceso que amerita la atención de los juzgados y las leyes para hacer cumplir el compromiso de pago pactado entre la empresa y el cliente. Esta acción se desencadena después de haber agotada las otras medidas flexibles de cobro y no obtener una respuesta satisfactoria de ello.

4.3.4 Monetización del proyecto de mejora

En la Tabla 4.14, se observa el costo estimado por cada una de las etapas del proyecto de mejora, así como también el total de horas dedicadas a cada actividad. El importe total para la puesta en marcha de este proyecto es de S/ 19 541.81. Ello equivale al 15.4 % del total del costo financiero generado por el retraso de las cobranzas.

Tabla 4.14

Monetización del proyecto de mejora

Etapas del proyecto de mejora	Total horas	Importe
Diseño de proceso de cobranza	131	S/ 7,248.56
Diagnóstico	68	S/ 1,470.21
Análisis y validación de propuesta de mejora	63	S/ 5,778.35
Capacitación	72	S/ 7,500.00
Entrenamiento en el nuevo proceso	36	S/ 3,750.00
Entrenamiento en seguimiento y control	36	S/ 3,750.00
Ejecución de mejoras	258	S/ 4,793.25
Ejecución de cambios	114	S/ 1,919.50
Seguimiento y control de cambios	144	S/ 2,873.75
Total	461	S/ 19,541.81

4.4 EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA

4.4.1 Proyección de EE. FF.

Con la finalidad de conocer el impacto del proyecto de mejora en la optimización de los resultados financieros, se proyecta los ingresos y los egresos que la empresa podría generar en el futuro. El porcentaje de variación se describe en el contenido posterior.

4.4.1.1 Ingresos

La proyección de los ingresos se estima a partir del año 2021, considerado como año base para la aplicación de las tasas de crecimiento. Se evalúa un alcance hasta el año 2026 para valorar el ahorro que puede obtenerse con la implementación del proyecto de mejora. Asimismo, los porcentajes de variación se observan en la Tabla 4.15.

Tabla 4.15

Proyección de los ingresos

Tasa de crecimiento de ingresos		
Año	Monto	Tasa de crecimiento
2021	S/ 6,529,307.89	
2023	S/ 6,659,894.05	2 %
2024	S/ 6,859,690.87	3 %
2025	S/ 7,202,675.41	5 %
2026	S/ 7,706,862.69	7 %

La variación de la tasa aumenta progresivamente con respecto al año base, la tasa porcentual total es de 18.03 % durante este periodo de tiempo. En este sentido, se estima que la empresa mantiene un crecimiento constante de sus ingresos en los próximos años.

4.4.1.2 Egresos

En este apartado, la Tabla 4.16 muestra el detalle de las tasas de crecimiento considerados para los egresos de la empresa. La variación de estas tasas se incrementa al igual que los ingresos, ya que esto permite la sincronización de las partidas a efecto de la proyección estimada para conocer el resultado del proyecto de mejora.

Tabla 4.16*Proyección de los egresos*

Tasa de crecimiento de egresos		
Año	Monto	Tasa de crecimiento
2021	S/ 5,750,056.34	
2023	S/ 5,865,057.47	2 %
2024	S/ 6,041,009.19	3 %
2025	S/ 6,343,059.65	5 %
2026	S/ 6,787,073.83	7 %

4.4.2 Validación cuantitativa

Para comprobar y demostrar las hipótesis sobre la viabilidad del proyecto de mejora que optimice los resultados financieros, se realizó una evaluación financiera de resultados a través del VAN, y en el aspecto cuantitativo un análisis de beneficio costo, utilizando para estos cálculos, estados financieros proyectados. En la Tabla 4.17, se aprecia el flujo de los ingresos y egresos sin tratamiento; es decir, sin la aplicación del proyecto de mejora para la optimización de los resultados financieros de la entidad.

Tabla 4.17*Flujos de ingresos y egresos sin tratamiento*

Sin tratamiento					
Flujos de ingresos y egresos					
Detalle	2023	2024	2025	2026	Actualización flujos ingresos y egresos
Ingresos	S/ 6,659,894.05	S/ 6,859,690.87	S/ 7,202,675.41	S/ 7,706,862.69	S/ 22,523,822.68
Egresos	S/ 5,865,057.47	S/ 6,041,009.19	S/ 6,343,059.65	S/ 6,787,073.83	S/ 19,835,678.08
Saldo neto	S/ 794,836.58	S/ 818,681.68	S/ 859,615.76	S/ 919,788.87	

En la Tabla 4.18, se muestra el detalle de los flujos de ingresos y egresos proyectados con tratamiento, en otros términos, con la implementación del proyecto de mejora y cómo este optimiza los resultados. Así, se inicia con un ahorro de un 70 % en el año 2023 hasta finalizar con la optimización completa al 100 % en el año 2026.

Tabla 4.18

Flujos de ingresos y egresos con tratamiento

Con tratamiento					
Flujos de ingresos y egresos					
Detalle	2023	2024	2025	2026	Actualización flujos ingresos y egresos
Ingresos	S/ 6,659,894.05	S/ 6,859,690.87	S/ 7,202,675.41	S/ 7,706,862.69	S/ 22,523,822.68
Egresos	S/ 5,865,057.47	S/ 6,041,009.19	S/ 6,343,059.65	S/ 6,787,073.83	
Proyecto mejora	S/ 19,541.81				
Monetización problema	S/ 126,801.80	S/ 126,801.80	S/ 126,801.80	S/ 126,801.80	
% Ahorro	70 %	80 %	90 %	100 %	
Ahorro	S/ 88,761.26	S/ 101,441.44	S/ 114,121.62	S/ 126,801.80	
Egresos netos	S/ 5,795,838.02	S/ 5,939,567.75	S/ 6,228,938.03	S/ 6,660,272.02	S/ 19,514,661.99
Saldo neto	S/ 864,056.03	S/ 920,123.12	S/ 973,737.38	S/ 1,046,590.67	

4.4.2.1 Valor Presente Neto

Mediante este indicador se evalúa y determina el valor actual de los flujos futuros de ingresos y egresos de la empresa. En esta oportunidad, examina la variación que existe entre el estado actual y estado con la aplicación del proyecto de mejora. La Tabla 4.19 y Tabla 4.20 orientan este tratamiento.

Tabla 4.19*Valor actual neto sin tratamiento*

VAN	S/ 2,688,144.60
Tasa descuento	10 %

Tabla 4.20*Valor actual neto con tratamiento*

VAN	S/ 3,009,160.69
Tasa descuento	10 %

Como se puede apreciar, los resultados del VAN son positivos y existe una diferencia significativa de S/ 321 016.09 entre ambas situaciones. Esto indica que la viabilidad del proyecto de mejora para mitigar los retrasos de cobranza en la empresa es positiva y beneficiosa, es decir, que la inversión que se estima realizar es rentable.

4.4.2.2 Costo Beneficio

Con relación al indicador de costo beneficio, este ayuda a comparar los beneficios obtenidos entre los costos asumidos para determinar si existe un rendimiento en coherencia con el proyecto de mejora en el que se estima invertir. A continuación, la Tabla 4.21 y Tabla 4.22 muestran el detalle de cada situación.

Tabla 4.21*Costo beneficio sin tratamiento*

Actualización ingresos	S/ 22,523,822.68
Actualización egresos	S/ 19,835,678.08
B/C	1.14

Tabla 4.22*Costo beneficio con tratamiento*

Actualización ingresos	S/ 22,523,822.68
Actualización egresos	S/ 19,514,661.99
B/C	1.15

Con este tratamiento, se puede apreciar la variación que existe entre el antes y el después de la aplicación del proyecto de mejora propuesto en la investigación. Finalmente, con la validación cuantitativa de estos dos tratamientos se puede dar cuenta de la eficacia en los resultados obtenidos tanto en el VAN, como en el costo beneficio. Este escenario significa que el proyecto de mejora es válido para su aplicación y surtirá efectos en la optimización de los resultados financieros de la empresa.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La presente investigación ahonda en la importancia de las áreas organizacionales de una empresa. El estudio se enfoca, especialmente, en el área de cobranzas, ya que esta constituye el reflejo de la situación de la entidad. Por lo tanto, las estrategias y acciones deben estar enmarcadas en su correcto funcionamiento para obtener los resultados que se esperan.

Asimismo, el estudio realizado en un caso empresarial ha permitido identificar las deficiencias existentes en esta área, a la hora de recuperar la cartera retrasada. Esta, a la vez, genera problemas financieros en el momento de cumplir con otras obligaciones ya adquiridas. La razón es que una importante cartera retrasada constituye un fuerte problema de liquidez para la empresa.

No obstante, la aplicación de un correcto control interno a través de un proyecto de mejora dirigido para la empresa en cuestión de estudio ayudará a guiar el comportamiento y el actuar de los colaboradores, quienes serán eficientes en sus funciones. En consecuencia, habrá una optimización de los resultados financieros, revelado a través de la validación cuantitativa y financiera en esta investigación. Por lo tanto, la principal línea de acción se concentra en enmarcar un correcto procedimiento de cobranza, ya que esta “es una de las muchas actividades de una empresa que en su conjunto determina su eficiencia” (Del Valle, s. f., p. 63).

Finalmente, es necesario resaltar que la puesta en marcha de actividades correctivas para mejorar un proceso debe estar en constante control y seguimiento. Esto quiere decir que las actividades propuestas no son definitivas, ya que deben estar en permanente evaluación en relación con los resultados de la empresa a fin de determinar las deficiencias que aún existen. El objetivo es reforzarlas y mejorar su desempeño.

5.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo con la investigación realizada, se recomienda la existencia de una comunicación asertiva entre las distintas áreas de la empresa. Esto permitirá conocer el

desenvolvimiento organizacional y actuar conjuntamente frente a circunstancias problemáticas.

Asimismo, centrándonos en el problema principal de este estudio —el retraso de las cobranzas— se sugiere adoptar políticas de crédito para evaluar al cliente en todas sus dimensiones antes de concederle un plazo futuro para el pago. Si bien es importante la concesión de créditos a clientes, esta acción se debe ejecutar de forma correcta para garantizar la recuperación de aquel importe deudor y no afectar los resultados financieros de la empresa.

Por último, se recomienda designar la función de seguimiento y control a un colaborador eficiente, líder en las operaciones y responsable con su labor. Dicha medida ayudará a tener control de que las actividades propuestas están funcionando correctamente. De igual forma, se verificará que se concreten en resultados positivos para la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera Castro, A., Riascos Erazo, S. C., & Solano Rodríguez, O. J. (2015). Efectividad de las TIC en los procesos administrativos de las PYMES de Santiago de Cali – Colombia. *Gerencia Tecnológica Informática*, 14(40), 17-30.
- Araiza Martínez, V. (2005). Administración de las cuentas por cobrar. *Comité Técnico Nacional de Tesorería-IMEF*, 20.
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de Proyectos* (7.^a ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C.V. [https://www.academia.edu/39204599/Evaluacion_de_Proyectos_7ma_Ed_Gabri el_Baca_Urbina](https://www.academia.edu/39204599/Evaluacion_de_Proyectos_7ma_Ed_Gabri_el_Baca_Urbina)
- Belloch Ortí, C. (s. f.). Las tecnologías de la información y comunicación (T.I.C.). *Universidad de Valencia*, 7.
- Billón Currás, M., Lera López, F., & Ortiz Serrano, S. (2007). Evidencias del impacto de las TIC en la productividad de la empresa ¿fin de la "paradoja de la productividad"? *Cuadernos de economía: Spanish Journal of Economics and Finance*, 30(82), 5-36.
- Bravo, D., Contreras, D., & Crespi, G. (2006). *Evaluación de impacto en formación empresarial: el caso FUNDES*. FUNDES.
- Cabrera, H., Medina León, A., Nogueira Medina, D., & Núñez Chaviano, Q. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE*, 6(4), 1-22. <https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v6n4.75>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Cohn, E. (2003). Análisis de costo-beneficio: una nota pedagógica. *Public Finance Review*, 31(5), 534-549. <https://doi.org/10.1177/1091142103254936>
- Coila Vilca, A. A. (2018). *Propuesta de un sistema de evaluación de créditos y cobranza enfocado a la Empresa Agroquímicos J&M SRL. 2017* [Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6284>

- Coll Morales, F. (2020). *Proyecto*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/proyecto.html>
- Comisión Europea. (2003). *Guía del análisis costes-beneficios de los proyectos de inversión*.
https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/cost/guide02_es.pdf
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission & Instituto de Auditores Internos de España. (2013). *Control interno—Marco Integrado*.
https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf
- Conexión ESAN. (1 de agosto de 2019). *VAN y TIR: ¿para qué sirven y cuándo usarlos?*
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/van-y-tir-para-que-sirven-y-cuando-usarlos>
- Contraloría General de la República del Perú. (s. f.). *Control Interno*.
https://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/3_CONTROL_INTERNO_2016.pdf
- Contraloría General de la República del Perú. (2021). *Control Interno*.
https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control_interno/index.html
- Contreras Gonzáles, F. de M. (2018). *Propuesta del control interno de cuentas por cobrar en la empresa de servicios Electro Mechanical y Civil Project EIRL, Ate, Lima, 2018* [Informe de suficiencia profesional, Universidad Peruana Unión].
<https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1322>
- Coopers, & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno: Informe COSO*. Ediciones Díaz de Santos.
- Credifiel. (2020). *Ventajas y desventajas de solicitar un crédito o un préstamo*.
<https://blog.credifiel.com.mx/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-solicitar-un-credito-o-un-prestamo>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9.^a ed.). Pearson Educación.
- Dávila Rivera, J. M. (2020). *Implementación y adaptación de auditoría interna para mejorar el rendimiento de las empresas del Perú* [Trabajo de investigación, Universidad Católica Sedes Sapientiae]. Repositorio Institucional - UCSS.
<http://repositorio.ucss.edu.pe/handle/UCSS/939>

- Decreto Legislativo N.º 757. (1991). *Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada*. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/2137538-757>
- Decreto Legislativo N.º 774. (1993). *Ley del Impuesto a la Renta*. <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/00774.pdf>
- Decreto Supremo N.º 133. (2013). *Texto único ordenado del Código Tributario*. <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/codigo/index.html#>
- Del Valle Córdova, E. E. (s. f.). *Crédito y cobranzas*. Universidad Nacional Autónoma de México. http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.A.U.
- Farje Sinche, C. R., Núñez Mejía, D. E., & Reyes Paredes, E. O. (2016). *Mejora del proceso de cobranzas de la empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad* [Trabajo de curso Proyecto Empresarial EPE, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/618348>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12.ª ed.). Pearson Educación de México, S. A. de C.V.
- González Martínez, R. (s. f.). Marco integrado de control interno. Modelo COSO III. *Qualpro Consulting S.C.*, 39.
- Project Management Institute (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (6.ª ed.). Project Management Institute.
- Gunther Mcgrath, R., & Macmillan, I. C. (octubre, 2009). Cómo redefinir su negocio en momentos de incertidumbre. *Bussines Review*, (183). <https://www.harvarddeusto.com/como-redefinir-su-negocio-en-momentos-de-incertidumbre>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Herz Ghersi, J. (2018). *Apuntes de contabilidad financiera* (3.ª ed.). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Higueras Redecillas, J. C. (2020). Estrategia con propósito: hacia nuevos modelos de negocio sostenibles. *Bussines Review*, (300). <https://www.harvarddeusto.com/como-redefinir-su-negocio-en-momentos-de-incertidumbre>

deusto.com/estrategia-con-proposito-hacia-nuevos-modelos-de-negocio-sostenibles

- Horngrén, C., Harrison, W., & Oliver, S. (2010). *Contabilidad* (8.^a ed.). Pearson Educación de México, S. A. de C.V.
https://workcont.com/descargas/contabilidad_horngren_8a_ed.pdf
- International Auditing and Assurance Standards Board. (2019). *NIA 315: Identificación y valoración del riesgo de incorrección material*.
https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISA-315-Full-Standard-and-Conforming-Amendments-2019-ES_Secure.PDF
- Izar Landeta, J. M., & Ynzunza Cortés, C. B. (2017). El impacto del crédito y la cobranza en las utilidades. *Poliantea*, 13(24), 47-62.
<https://doi.org/10.15765/plnt.v13i24.701>
- Lattuca, A. J. (2004). *Compendio de auditoría*. Temas Grupo Editorial.
- Ley N.º 26887. (2021). *Ley General de Sociedades*.
<https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/2516154-26887>
- Marín de Guerrero, M. A. (s. f.). *Nuevos conceptos de control interno. Informe C.O.S.O.* Recuperado 16 de mayo de 2022, de <https://dokumen.tips/documents/nuevos-conceptos-de-control-interno-informe-coso-eficacia-y-eficiencia-de.html>
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencia*.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24251w/S7_R1.pdf
- Martínez Vásquez, J. F., Olan Pérez, M., & Roldan Metelin, J. (2009). *Propuestas para el mejoramiento del control interno en el área de créditos y cobranzas caso: Elektra, Emiliano Zapata, Tabasco* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio Institucional de la UNAM
http://132.248.9.195/ptb2011/marzo/0667841/0667841_A1.pdf
- Medina Hurtado, S., & Paniagua Gómez, G. (2008). Modelo de inferencia difuso para estudio de crédito. *DYNA: revista de la Facultad de Minas. Universidad Nacional de Colombia. Sede Medellín*, 75(154), 215-229.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Plan Contable General Empresarial*.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publicaciones/PCGE_2019.pdf
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). *Crédito y cobranza*. Grupo Editorial Patria.

- Muñoz Rocha, C. (2015). *Metodología de la investigación*. Oxford University Press México.
- Murguía Chuela, F. (2003). *Adecuación al sistema de control interno del área de crédito y cobranza de una empresa dedicada a la distribución de productos lácteos* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio Institucional de la UNAM https://ru.dgb.unam.mx/handle/DGB_UNAM/TES01000326160?mode=full
- Navarro, J. (2019). *Cómo calcular la viabilidad económica de una inversión*. Hablemos de empresas. <https://hablemosdeempresas.com/empresa/calculo-van-excel/>
- Obispo Chumpitaz, D., & Gonzales Rentería, Y. G. (2015). Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú 2013. *In Crescendo*, 6(1), 64-73. <https://doi.org/10.21895/increc.2015.v6n1.07>
- Orellana Nirian, P. (3 de abril de 2020). *Control interno*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/control-interno.html>
- Ortiz Sánchez, P. (2003). *Auditoría interna: la auditoría interna en la evaluación del control interno del ciclo de ventas y cuentas por cobrar* [Universidad Nacional Autónoma de México]. https://ru.dgb.unam.mx/handle/DGB_UNAM/TES01000325161
- Pasqual, J. (2007). Los criterios valor actual neto y tasa interna de rendimiento. *E Pública Revista Electrónica sobre la Enseñanza de la Economía Pública*. https://www.academia.edu/24835325/Los_criterios_Valor_Actual_Neto_y_Tasa_Interna_de_Rendimiento
- Plan de Mejora. (2020). *Las mejores plantillas de diagrama de Ishikawa gratis*. Plan de Mejora. <https://www.plandemejora.com/plantillas-de-diagramas-de-ishikawa-descarga-gratis/>
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. The Free Press.
- Porter, M. E. (2012). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ediciones Pirámide.
- Riascos Erazo, S. C., & Aguilera Castro, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 141-154.

- Rodríguez Rodríguez, O. M. (2008). El crédito comercial: marco conceptual y revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 35-54. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60065-3](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60065-3)
- Ruesta Izaguirre, E. V. (2020). *Influencia del control interno en la gestión de cobranza del área de facturación y cobranzas de la Universidad de Piura—Posgrados* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional Pirhua. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/4467>
- San Román Manterola, H. (2008). *Diseño e implementación de mejora administrativo-financiera en una empresa constructora* [Tesis de maestría, Tecnológico de Monterrey]. RITEC. <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/628484>
- Servicio Nacional del Consumidor. (s. f.). *Calculando los gastos de cobranza*. https://www.sernac.cl/portal/607/articles-53498_archivo_01.pdf
- Sociedad Americana para la Calidad. (2022). *¿Qué es un diagrama de espina de pescado? Diagrama de causa y efecto de Ishikawa-ASQ*. <https://asq.org/quality-resources/fishbone>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2022). Consulta RUC. <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>
- Superintendencia de Banca y seguros y AFP. (2012). *Manual de contabilidad para las empresas del sistema financiero*. https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/acnif_2012/7036/CapituloI.pdf
- Sustant Perú. (2016). *Mejora de procesos*. <http://www.sustantperu.com/servicios/areas/calidad-e-innovacion/mejora-de-procesos.html>
- Talaverano, D. N., & Paima, R. (2018). Caracterización del control interno y la gestión de la empresa Logística Peruana del Oriente S. A., Pucallpa, 2016. *In Crescendo*, 9(4), 649-665.
- Toro Dupouy, L. (2019). "Marketing Audit": La importancia de las actividades de control. *Harvard Deusto*. <https://www.harvard-deusto.com/marketing-audit-la-importancia-de-las-actividades-de-control>
- Valladares, I. C., Armas, M. P., & Díaz, D. G. (2005). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, XXVI(2), 37-46.
- Vallado Fernández, R. H. (s. f.). *Administración financiera de las cuentas por cobrar*. Universidad Autónoma de Yucatán.

- Valverde Mendoza, M., Huachua Huaracca, F. J., De los Santos Ronceros, C., Solano Armas, T., & Vellón Flores, V. I. (2018). *El sistema de control interno en la gestión financiera de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Barranca*. *Infinitem*, 7(1). <https://doi.org/10.51431/infinitem.v7i1.63>
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (13.^a ed.). Pearson Educación de México, S. A. de C.V.
- Vásquez Montoya, O. P. (2016). Visión integral del control interno. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 69, 139-154.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

TÍTULO: Mejora del control de cobranzas en la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. para optimizar los resultados financieros, periodo 2023-2026.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES E INDICADORES DE MEDICIÓN	METODOLOGÍA
<p>1. INTERROGANTE PRINCIPAL ¿En relación al problema de deficiencia del control interno en el área de cobranzas de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. puede implementarse un proyecto de mejora que optimice sus resultados financieros?</p> <p>2. INTERROGANTES ESPECÍFICAS</p> <p>a) ¿Cuál es la problemática de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. respecto a la línea de control interno que afecte la optimización de sus resultados financieros?</p> <p>b) ¿Cuál sería la estructura de un proyecto de mejora que optimice la solución del problema de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. respecto a la línea de control interno en el área de cobranzas?</p> <p>c) ¿De qué manera se valida cuantitativa y financieramente que el proyecto de mejora, respecto a la problemática de control interno en la cobranza de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C., optimice los resultados financieros?</p>	<p>1. OBJETIVO GENERAL DE MEJORA Diseñar un proyecto de mejora en el control interno del área de cobranzas de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. que al implementarse permita optimizar los resultados financieros.</p> <p>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a) Diagnosticar y evaluar el área de cobranzas de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C., donde subyace la problemática relacionada con la deficiencia del control interno.</p> <p>b) Definir la estructura de un proyecto de mejora que optimice la solución del problema de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. respecto a la línea de control interno.</p> <p>c) Validar cuantitativamente el impacto del proyecto de mejora respecto a la problemática planteada.</p>	<p>1. HIPÓTESIS GENERAL Respecto al problema de control interno en el área de cobranzas de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C., un proyecto de mejora optimiza sus resultados financieros.</p> <p>2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>a) Existe un problema de control interno en el área de cobranzas de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. que afecta sus resultados financieros.</p> <p>b) Se puede estructurar un proyecto de mejora que corrija el problema de control interno en el área de cobranzas de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C.</p> <p>c) Se puede validar cuantitativamente que el proyecto de mejora que corrige el problema de control interno en el área de cobranzas de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S. A. C. optimiza sus resultados financieros.</p>	<p>Variable de investigación Independiente (X) X1. PROYECTO DE MEJORA</p> <p>Sub variables: Indicadores:</p> <p>Diseño de procesos Tiempo promedio de procesos Satisfacción de tesorería</p> <p>Capacitaciones Eficacia de la comunicación y notificación de retraso Eficacia en desempeño laboral</p> <p>Seguimiento y control Eficacia del monitoreo</p> <p>Variable de investigación Dependiente (Y) Y1. RESULTADOS FINANCIEROS</p> <p>Sub variables: Indicadores:</p> <p>Valor actual Valor actual neto (VAN)</p> <p>Beneficio Beneficio - costo</p>	<p>- Instrumentos de medición Esquematización del problema Diagrama de Ishikawa Esquema de las 5 FMP Matriz: EFI, EFE, MPC, Interna-Externa</p> <p>- Tipo y diseño de investigación Descriptiva, cuantitativa, aplicada, de campo</p> <p>- Técnicas de recolección de datos Observación Entrevista no estructurada Grupos de enfoque</p> <p>- Procesamiento, presentación, análisis e interpretación de los datos Monetización del problema Diagrama Ishikawa Diseño de proyecto de mejora</p> <p>- Técnicas de validación de hipótesis VAN y Costo-beneficio</p> <p style="text-align: center;">MARCO TEÓRICO</p> <p>- Bases teóricas - Control interno - Crédito y cuentas por cobrar - Gestión del capital humano - VAN y costo beneficio</p> <p>- Base legal y documental - Decreto Legislativo N.º 757 - Decreto Legislativo N.º 774 - Decreto Supremo N.º 133</p>

Anexo 2: Acta de Reunión

ACTA DE REUNIÓN DE LA EMPRESA BARRAS & PERFILES ALTOMAYO SAC NUEVA CAJAMARCA – RIOJA – SAN MARTÍN

En la ciudad de Nueva Cajamarca, siendo las 9:00 am. del día jueves 26 de Mayo del año dos mil veintidós, reunidos la Srta. Br. Jhanely Marlit Dávila Rivera, Gerente y el responsable del área de créditos y cobranzas de la empresa, en el local empresarial para llevar a cabo los siguientes acuerdos:

- Informe de monetización, posibles causas y Proyecto de mejora empresarial.

El Representante de la empresa Barras & Perfiles Altomayo S.A.C., Sr. Milton Irigoín Purihuamán, abrió la reunión saludando a los presentes, luego informó el motivo de la sesión dando el espacio necesario a la Srta. Br. Jhanely Marlit Dávila Rivera para informar acerca del estudio que viene realizando en aras de la mejora en cuanto a la optimización de los resultados financieros a la cual debe proyectarse la empresa, desarrollándose bajo los siguientes acuerdos:

Acuerdo 1.

Se dio a conocer la monetización de la empresa utilizando un Excel de manera detallada, donde se explicó el importe total del problema monetizado, y el detalle correspondiente de cada cliente, demostrando que existe una importante cartera atrasada de facturas por cobrar en la empresa, y que estos alertan de un riesgo de morosidad y posibles incobrables que afectan los resultados financieros de finales de cada ejercicio anual.

Por otro lado, este incumplimiento de pagos, perjudica el planeamiento del flujo de efectivo y genera un descalce entre el ingreso de fondos líquidos y el pago de obligaciones, ocasionando costos financieros por la necesidad de atender estos compromisos asumidos. En este sentido, se llega a la conclusión que si existiera un control minucioso y se aplicara procedimientos oportunos y eficientes se tendría un mejor resultado financiero en la empresa.

Acuerdo 2.

Después de reflexionar sobre la monetización realizada, se discutió acerca de las posibles causas que ocasionan estos problemas, encontrándose varios fenómenos. Sin embargo, haciendo un análisis minucioso, aplicando el esquema de Ishikawa, se evidenció la relación causa-efecto de la problemática presentada en la empresa; por lo que, se llega a la conclusión que las principales causas son las siguientes:

- a) No se realiza seguimientos a los créditos otorgados,
- b) No se actualiza la base de datos constantemente y,
- c) El cliente no tiene presente el pago.

Acuerdo 3.

Frente a esta problemática identificada, se informó que es necesario la Propuesta de un Proyecto de mejora para revertir estos resultados, en el momento que se implemente en la empresa. Posterior a ello, se procede a la explicación detallada de dicha propuesta por parte de la Srta. Bachiller que fue aceptada por los representantes de la empresa y

asintieron su importancia, valorando que su aplicación sería de utilidad en la mejora de los resultados financieros de su empresa.

Más adelante, el Sr. Milton Irigoín Purihuamán, en su calidad de Gerente de la empresa manifestó que sí es necesario realizar estos estudios porque contribuyen en la mejora del ámbito empresarial y por ende valida todo el proceso de estudio que viene realizando la Srta. Jhanely Marlit Dávila Rivera en su investigación ya que aportará en gran medida a la solución de los casos presentados en las actividades empresariales en nuestro medio y del país.

Sin haber más puntos que tratar se dio por finalizada la reunión siendo las 11:30 am. del mismo día mes y año, firmando los presentes en señal de conformidad.

BARRAS & PERFILES ALTO MAYO S.A.C.
RUC: 20600101740

MILTON IRIGOIN PURIHUAMAN
GERENTE



Sra. Doris Ruiz Bustamante
Respons. Área Créditos y Cobranzas



Br. Jhanely Marlit Dávila Rivera

Anexo 3: Cotización de la capacitación en proceso de cobranza



COTIZACIÓN

SEÑORES:

BARRAS & PERFILES ALTOMAYO S.A.C.

RUC: 20600101740

Presente.-

De nuestra consideración:

Nos es grato dirigirnos a usted para hacerle conocer el detalle de la prestación del servicio de capacitación a su personal, a efectos de mejorar el desempeño de sus acciones en el área de cobranzas:

Orden	Detalle	Horas	Días	Total Horas	Costo Unitario	Subtotal
	Capacitaciones en el área de Cobranzas					
	Temas:					
1	Seguimiento continuo de los créditos	5	2	10	S/120.00	S/1,200.00
2	Correcta ejecución de las notificaciones	5	1	5	S/100.00	S/500.00
3	Procedimiento de llamadas en caso no exista respuesta para el cobro	5	1	5	S/100.00	S/500.00
4	Actualización de la lista de cobranzas pendientes	5	3	15	S/120.00	S/1,800.00
TOTAL						S/4,000.00

SERVICIOS INTEGRALES SAROMISA E.I.R.L.

SAMUEL ALTAMIRANO SUAREZ
TITULAR GERENTE

Anexo 4: Cotización de la capacitación en temas relacionados al desarrollo personal y profesional



COTIZACIÓN

SEÑORES:

BARRAS & PERFILES ALTO MAYO SAC
RUC: 20600101740

Presente. -

De mi mayor consideración:

Me dirijo a usted para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo presento mi cotización para el servicio de capacitación en temas relacionados al desarrollo personal y profesional:

DESCRIPCIÓN	IMPORTE TOTAL S/.
Taller Sobre Motivación Laboral, Desempeño Laboral, Liderazgo y Habilidades y Competencias.	S/ 3,500.00

Moyobamba, 11 de julio de 2022

DANTE LUIS REATEGUI AREVALO
RUCN°10432778016