

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
COMERCIALES



Mejora del Control Interno de las Cobranzas para Optimizar los
Resultados Financieros en la empresa Chemical Processes
Industries S.A.C. - 2023-2026

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR

Nick Luis Diego Poma Lazo

ASESOR

William Muñoz Marticorena

Lima, Perú

2022

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
COMERCIALES



Mejora del Control Interno de las Cobranzas para Optimizar los
Resultados Financieros en la empresa Chemical Processes
Industries S.A.C. - 2023-2026

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO

AUTOR

Renzo Eduardo Oliveros Castañeda

ASESOR

William Muñoz Marticorena

Lima, Perú

2022

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	Nick Luis Diego
Apellidos	Poma Lazo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	75674248
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	William Amadeo
Apellidos	Muñoz Marticorena
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	08269783
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0003-2112-1453

Datos del Jurado**Datos del presidente del jurado**

Nombres	Sugeit Emperatriz
Apellidos	Céspedes Panduro
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	17634166

Datos del segundo miembro

Nombres	Jorge Eduardo
Apellidos	Costa Rodríguez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10063247

Datos del tercer miembro

Nombres	William Amadeo
Apellidos	Muñoz Marticorena
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	08269783

Datos de la obra

Materia*	Agroindustria, Control interno, Cobranzas, Cuentas por Cobrar, Crédito y Morosidad
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: enlace	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Tesis
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Licenciado en Administración
Grado académico o título profesional	Título Profesional <input type="button" value="v"/>
Nombre del programa	Administración
Código del programa Consultar el listado: enlace	413016

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

METADATOS COMPLEMENTARIOS

Datos del autor

Nombres	Renzo Eduardo
Apellidos	Oliveros Castañeda
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	73982693
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	William Amadeo
Apellidos	Muñoz Marticorena
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	08269783
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0003-2112-1453

Datos del Jurado

Datos del presidente del jurado

Nombres	Sugeit Emperatriz
Apellidos	Céspedes Panduro
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	17634166

Datos del segundo miembro

Nombres	Jorge Eduardo
Apellidos	Costa Rodríguez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10063247

Datos del tercer miembro

Nombres	William Amadeo
Apellidos	Muñoz Marticorena
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	08269783

Datos de la obra

Materia*	Agroindustria, Control interno, Cobranzas, Cuentas por Cobrar, Crédito y Morosidad
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: enlace	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Tesis
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Contador Público <input type="checkbox"/>
Grado académico o título profesional	Título Profesional <input type="checkbox"/>
Nombre del programa	Contabilidad <input type="checkbox"/>
Código del programa Consultar el listado: enlace	411026

*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 ADMINISTRACIÓN

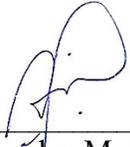
ACTA N° 098-2022-ADM.

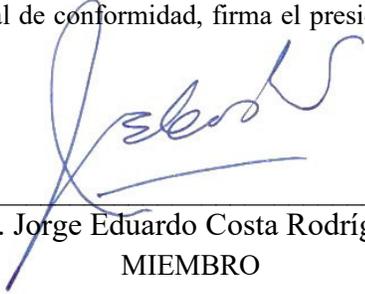
Siendo las **4:03 p.m.** del día **lunes 19 de diciembre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **093-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Mejora del Control Interno de las Cobranzas para Optimizar los Resultados Financieros en la empresa Chemical Processes Industries S.A.C. - 2023-2026”** presentada por el bachiller **POMA LAZO, NICK LUIS DIEGO**. 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 **Licenciado en Administración**.

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

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Mejora del Control Interno de las Cobranzas para Optimizar los Resultados Financieros en la empresa Chemical Processes Industries S.A.C. - 2023-2026”	Mg. Sugeit Emperatriz Céspedes Panduro. Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena. Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez.	NOTABLE 17

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. William Amadeo Muñoz Marticorena
MIEMBRO


Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez
MIEMBRO


Mg. Sugeit Emperatriz Céspedes Panduro
PRESIDENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

TESIS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD

ACTA N° 156-2022-CONT.

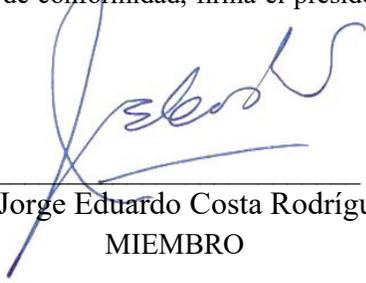
Siendo las **4:03 p.m.** del día **lunes 19 de diciembre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **093-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Mejora del Control Interno de las Cobranzas para Optimizar los Resultados Financieros en la empresa Chemical Processes Industries S.A.C. - 2023-2026”** presentada por el bachiller **OLIVEROS CASTAÑEDA, RENZO EDUARDO**. 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**.

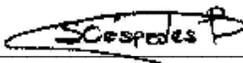
Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Mejora del Control Interno de las Cobranzas para Optimizar los Resultados Financieros en la empresa Chemical Processes Industries S.A.C. - 2023-2026”	Mg. Sugeit Emperatriz Céspedes Panduro. Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena. Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez.	Sobresaliente 18

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. William Amadeo Muñoz Marticorena
MIEMBRO


Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez
MIEMBRO


Mg. Sugeit Emperatriz Céspedes Panduro
PRESIDENTE

Anexo 2

CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR(A) DE TESIS / INFORME ACADÉMICO/ TRABAJO DE INVESTIGACIÓN/ TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO

Lima, 22 de diciembre de 2022.

Señor,
William Amadeo Muñoz Marticorena
Jefe del Departamento de Investigación
Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales UCSS

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis bajo mi asesoría, con título: “Mejora del Control Interno de las Cobranzas para Optimizar los Resultados Financieros en la empresa Chemical Processes Industries S.A.C. - 2023-2026” presentada por Poma Lazo Nick Luis Diego (código 2013100260 y DNI 75674248) y Oliveros Castañeda Renzo Eduardo (código 2013200164 y DNI 73982693) para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Contador Público respectivamente de la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales de la Universidad Católica Sedes Sapientiae ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 7 %** (poner el valor del porcentaje).* Por tanto, en mi condición de asesor, firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,



Firma del Asesor

DNI N°: 09260783

ORCID: 0000-0003-2112-1453

Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales UCSS

* De conformidad con el artículo 8°, del Capítulo 3 del Reglamento de Control Antiplagio e Integridad Académica para trabajos para optar grados y títulos, aplicación del software antiplagio en la UCSS, se establece lo siguiente:

Artículo 8°. Criterios de evaluación de originalidad de los trabajos y aplicación de filtros

El porcentaje de similitud aceptado en el informe del software antiplagio para trabajos para optar grados académicos y títulos profesionales, será máximo de veinte por ciento (20%) de su contenido, siempre y cuando no implique copia o indicio de copia.

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mi familia, que siempre me apoya y acompaña de manera incondicional. Ellos son el motivo de todos mis esfuerzos y logros.

Nick

El presente trabajo de investigación es dedicado a mi familia, quienes me brindaron su apoyo en todos los momentos de mi vida, me enseñaron a afrontar las dificultades y a saber apreciar la magia de lo simple, agradecido por hacerme una mejor persona.

Renzo

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	9
Introducción.....	11
Capítulo 1. Problemática Empresarial de Investigación.....	13
1.1 Diagnóstico Contextual de la Situación Problemática.....	13
1.2 Formulación del Problema Empresarial.....	14
1.2.1 Problema General.....	15
1.2.2 Problemas Específicos	15
1.3 Justificación Problemática	15
1.3.1 Justificación Operativa.....	15
1.3.2 Justificación Económica.....	16
1.4 Objetivos de la Investigación	17
1.4.1 Objetivo General	17
1.4.2 Objetivos Específicos.....	17
Capítulo 2. Marco Teórico.....	18
2.1 Antecedentes de la Investigación	18
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	18
2.1.2 Antecedentes Nacionales	21
2.2 Base Teórica de la Investigación.....	24
2.2.1 Bases Teóricas de la Variable Independiente.....	25
2.2.2 Bases Teóricas de la Variable Dependiente	39
2.3 Base Legal y Normativa Interna de la Organización	48
2.4 Marco Conceptual de la Situación de la Problemática.....	52
2.4.1 Agroindustria.....	52
2.4.2 Control Interno	52
2.4.3 Cobranzas.....	53

2.4.4 Cuentas por Cobrar	53
2.4.5 Crédito.....	53
2.4.6 Morosidad	54
2.4.7 VAN.....	54
2.4.8 Relación Beneficio-Costo	54
Capítulo 3. Metodología.....	54
3.1 Marco Metodológico.....	55
3.1.1 Hipótesis General.....	55
3.1.2 Hipótesis Específicas	55
3.1.3 Variables de Estudio	56
3.2 Diseño de la Investigación	61
3.2.1 Tipo de Investigación.....	61
3.2.2 Descripción del Diseño de Investigación.....	62
3.3 Técnicas e Instrumentos.....	63
3.3.1 Técnicas.....	63
3.3.2 Instrumentos.....	63
3.4 Recolección y Procesamiento de los Datos Empresariales.....	70
3.4.1 Técnicas de Recolección.....	71
3.4.2 Técnicas de Procesamiento	72
Capítulo 4. Propuesta y Ejecución de Mejora.....	75
4.1 Descripción del Sector	75
4.1.1 Sector Agroindustrial	75
4.1.2 Descripción de la Empresa.....	76
4.2 Diagnóstico del Caso Empresarial	102
4.2.1 Identificación de la Problemática Empresarial	102
4.2.2 Monetización de la Problemática Empresarial.....	102
4.3 Propuesta de Mejora.....	104
4.3.1 Objetivos	104

4.3.2 Diagrama del Proyecto de Mejora.....	105
4.3.3 Proyecto de Mejora	108
4.3.4 Monetización del proyecto de mejora	113
4.4 Ejecución del Proyecto de Mejora	117
4.4.1 Proyección de EE. FF.....	117
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones.....	125
5.1 Conclusiones	125
5.2 Recomendaciones.....	126
Referencias.....	128

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Datos generales de la empresa.....	78
Tabla 2	Composición accionaria	79
Tabla 3	Composición del activo	80
Tabla 4	Composición del pasivo.....	82
Tabla 5	Composición del patrimonio	83
Tabla 6	Estado de resultados	84
Tabla 7	Políticas de la Empresa.....	86
Tabla 8	Principales clientes	96
Tabla 9	Principales proveedores.....	98
Tabla 10	Principales competidores.....	100
Tabla 11	Monetización del Problema.....	103
Tabla 12	Resumen de la monetización del problema.....	104
Tabla 13	Inversión del proyecto de mejora.....	114
Tabla 14	Proyección de estado de situación financiera 2023-2026.....	117
Tabla 15	Proyección de estado de resultados 2023-2026.....	120
Tabla 16	Proyección de Ingresos y Egresos 2023-2026.....	121
Tabla 17	Evaluación financiera de la empresa sin el proyecto de mejora.....	122
Tabla 18	Evaluación financiera de la empresa con el proyecto de mejora.....	122
Tabla 19	Cuadro comparativo del valor actual neto.....	124
Tabla 20	Cuadro comparativo de la relación Costo-Beneficio.....	124

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Identificación de Variables del Proyecto de Mejora	57
Figura 2	Diagrama de Ishikawa	65
Figura 3	Modelo de las 5 fuerzas de Porter	66
Figura 4	Desarrollo de las 5 fuerzas de Porter	68
Figura 5	Matriz FODA Aplicada	69
Figura 6	Sistema Starsoft – Configuración de reporte	75
Figura 7	Logo de la empresa	78
Figura 8	Valores de la Empresa	86
Figura 9	Distribución de las Ventas	88
Figura 10	Historia de la Empresa	89
Figura 11	Marcas Registradas	94
Figura 12	Productos exclusivos	95
Figura 13	Organigrama	103
Figura 14	Estructura de Desglose de Actividades (EDT) del Proyecto elaborado	107
Figura 15	Cronograma de Actividades	108
Figura 16	Diagrama actual del proceso de las cobranzas	110
Figura 17	Propuesta de Diagrama del Proceso de las Cobranzas	113

RESUMEN

La presente investigación se elaboró con el objetivo de, en primer lugar, identificar la problemática en el control interno del proceso de cobranzas que influye en los resultados financieros de la empresa Chemical Processes Industries S. A. C. En segundo lugar, tuvo como fin definir la estructura de un proyecto de mejora que permita mitigar el problema. Finalmente, se buscó validar de manera cuantitativa el referido proyecto de mejora.

Para desarrollar este trabajo, se empleó metodología de enfoque mixto, es decir, se usó datos cuantitativos y cualitativos. De acuerdo con su alcance, la investigación es de tipo descriptiva y, en cuanto al diseño, por su naturaleza, es de tipo experimental. Se aplicaron técnicas e instrumentos de medición como las que siguen: (a) monetización, (b) diagrama de Ishikawa, (c) 5 Fuerzas de Porter, (d) Matriz FODA y (e) matemáticas financieras.

En conclusión, el problema empresarial es causado por el atraso en los pagos de las cuentas por cobrar vencidas y, a modo de solución, el proyecto de mejora, propone rediseñar el actual procedimiento de cobranzas junto a la evaluación financiera, actualizar el *software* de gestión y capacitar a un colaborador que controle y de seguimiento al crédito de los clientes. Se destaca que, para validar financieramente este proyecto, se aplicó la técnica del VAN y Costo/Beneficio.

Palabras Clave: Agroindustria, Control interno, Cobranzas, Cuentas por Cobrar, Crédito y Morosidad.

ABSTRACT

The present investigation was elaborated with the objective of firstly, to identify the problem in the internal control of the collection process that influences the financial results of the company Chemical Processes Industries S.A.C., secondly, to define the structure of an improvement project that allows mitigate the problem and third, quantitatively validate the aforementioned improvement project.

To develop this work, a mixed approach methodology was used, that is, quantitative and qualitative data were used. According to its scope, the research is descriptive and in terms of design, by its nature, it is experimental. Techniques and measurement instruments such as Monetization, Ishikawa Diagram, Porter's 5 Forces, SWOT Matrix and Financial Mathematics were applied.

In conclusion, the business problem is caused by the delay in payments of overdue accounts receivable and as a solution, the improvement project proposes to redesign the current collection procedure together with the financial evaluation, update the management software and train to a collaborator who controls and monitors the credit of the clients. Emphasizing that, to financially validate this project, the NPV and Cost/Benefit technique was applied.

Keywords: Agroindustry, Internal Control, Collections, Accounts Receivable, Credit and Delinquency.

Introducción

En las últimas décadas, la actividad agroindustrial ha jugado un importante papel en el desarrollo de la economía global. Así lo evidencia la agroindustria peruana que “ha demostrado eficiencia, gestión empresarial, aprovechamiento de la diversidad natural y se ha convertido en un potente impulsor del desarrollo del país” (Camacho, et. al.2016, p.4). Consecuentemente, se ha incrementado el “valor de las exportaciones agropecuarias de \$ 437 a 5 913 millones entre el 2001 y 2018” (Castellares & Ghurra, 2020, p.33).

Ahora bien, este crecimiento del sector agroindustrial propició la competitividad en empresas como Chemical Processes Industries S. A. C. Esta organización, en aras de aumentar sus ventas, al observar ausencia de liquidez en sus clientes, decidió implementar la venta a crédito de sus productos. Sin embargo, la referida estrategia ha presentado problemas, ya que muchos de los clientes no cumplieron “con el pago oportuno de sus compromisos y [estos] se convierten en deudas incobrables” (Mogollón, 2021, p.17).

Por tanto, el presente estudio tiene el propósito diseñar e implementar un proyecto de mejora viable para la empresa Chemical Processes Industries S. A. C. R. Esta propuesta permitirá gestionar de manera competente la cobranza de créditos otorgados a su cartera de clientes en el sector agroindustrial peruano. Con ello, se logrará un incremento sustancial de su rentabilidad y que esta se vea reflejada en los resultados financieros.

El primer capítulo inicia con la descripción del contexto de la situación problemática, lo cual permitirá formular el problema empresarial que consta de un problema general y tres problemas específicos. Seguidamente, se exponen los motivos operativos y económicos que justifican la investigación. Luego, se delimitan el objetivo principal del estudio, así como los objetivos específicos que lo componen.

En el segundo capítulo, se presentan los antecedentes que existen respecto al problema en investigación, expuestos por algunos estudios tanto del ámbito internacional como del medio local. Después, se detallan las bases teóricas que corresponden a las

variables y a múltiples términos empleados durante el desarrollo del actual estudio, definiendo de manera conceptual cada uno de ellos. Por último, se aborda la base legal y normativa referente a la empresa en análisis y al sector al que pertenece.

El tercer capítulo está enfocado en la metodología que se aplicó para plantear la hipótesis general, las hipótesis específicas, las variables dependiente e independiente, y los indicadores de medición. Se especifica el tipo y diseño de investigación elegidos para este caso en particular. Además, se exponen las técnicas e instrumentos que fueron usados en la recolección y el procesamiento de la información obtenida de la empresa.

El cuarto capítulo presenta brevemente el sector agroindustrial peruano y describe algunos puntos relevantes que permitirán conocer más a fondo la empresa motivo de estudio. Acto seguido, se concentra en exponer paso a paso la composición del proyecto de mejora, la inversión requerida para su correcta implementación y su control permanente, el rediseño del proceso actual de las cobranzas, y los resultados de las técnicas de validación que se aplicaron para evaluar la viabilidad de este proyecto.

Para finalizar, el quinto capítulo manifiesta las conclusiones y recomendaciones generales a las cuales se llegó según todo lo analizado y observado a lo largo de esta investigación, relacionada a los objetivos trazados al principio de esta. El documento se cierra con los anexos, que ofrecen pruebas claras de la documentación e instrumentos que sirvieron para concretar una propuesta de mejora que solucione el problema estructural.

Capítulo 1. Problemática Empresarial de Investigación

1.1 Diagnóstico Contextual de la Situación Problemática

Actualmente, en el Perú, la agroindustria se compone de dos tipos de agricultura. Por un lado, está “la agricultura tradicional orientada al mercado interno, la cual se encuentra escasamente tecnificada, presenta niveles de producción bajos y ocupa mano de obra barata”. Por otro lado, se ubica “la agricultura moderna orientada al mercado externo, con mayores niveles de tecnificación e inversión, ubicada principalmente en la costa del país y se encuentra a cargo de medianas y grandes empresas” (Camacho, et al., 2016, p.21).

Recién en los últimos años, “debido al crecimiento de la demanda internacional de productos agroindustriales y aperturas de tratados de comercio internacional, se ha cambiado el enfoque de la agroexportación” (p.13), según Ochoa et al. (2017). Ahora, las empresas de este sector, “inician con el análisis del mercado final, de donde comienza conociéndose al consumidor final, en qué época necesita el producto, qué calidad solicita ese mercado y cuáles serán los precios competitivos” (p.13).

De acuerdo con ello, Rivas y Zamora (2019) sostuvieron que “la tendencia de los mercados se está enfocando a tener mayor eficiencia y control en los procesos de manera que influya en el mejoramiento los servicios prestados” (p.13). Por ello, es esencial que las empresas gestionen sus procesos de cobranza de manera competente y oportuna. Esto será posible mediante la incorporación de controles internos que disminuyan el riesgo de pérdidas y logren conservar sus bienes y aumenten su rentabilidad.

Desde este contexto de exigencia, la empresa Chemical Processes Industries S. A. C., en la búsqueda por aumentar su nivel de ventas promedio, eligió, hace ya algunos años, la estrategia de venta a crédito de sus productos. Para poder acceder a dicho beneficio, sus clientes, primero, deben aprobar una evaluación financiera interna. Esta medida involucra la participación de áreas como Comercial (Ventas), Contabilidad y Operaciones.

Esta evaluación, inicia cuando el gestor técnico comercial recepciona e ingresa al sistema la solicitud de evaluación o reevaluación del cliente. Luego, el asistente del área de Finanzas efectúa la evaluación de riesgos a través de su historial crediticio financiero, estatus en la SUNAT y clasificación en centrales de riesgo como la SBS. Por último, de acuerdo con los resultados, con la aprobación del director de Operaciones y del CEO de la empresa, se le asigna un línea y plazo de crédito según su calificación.

No obstante, “en medio de los grandes cambios producidos por los recientes eventos mundiales” (Loayza & Yamunaque, 2021, p.11), la economía nacional ha enfrentado múltiples desafíos en la última década. Esta situación ha afectado también la cartera de clientes de la empresa, generando lo siguiente: (a) incumplimiento de sus pagos, (b) acumulación de morosidad y (c) en algunos casos, se les cancela el crédito. Esto representa un serio problema para el área de cobranzas y pone en peligro la rentabilidad de la empresa.

En suma, resulta necesario replantear el modelo de control interno aplicado al proceso de gestión de cobranzas que maneja la empresa Chemical Processes Industries S.A.C. La razón es que el vigente proceso no ha conseguido solucionar con éxito el problema del atraso de sus cuentas por cobrar vencidas. Para tal fin, en los siguientes capítulos de esta investigación, se analizará cada uno de los puntos que coadyuven a configurar un nuevo proyecto de mejora, que será implementado paulatinamente.

1.2 Formulación del Problema Empresarial

En virtud de lo antes mencionado, el presente estudio ha formulado una interrogante que se identifica como el problema general. A su vez, este se divide en problemas específicos e involucra los aspectos que siguen: (a) la participación de un proyecto de mejora, (b) el control interno en la gestión del área de cobranzas y (c) los resultados financieros de Chemical Processes Industries S. A. C. En las siguientes líneas, se expone lo mencionado.

1.2.1 Problema General

¿De qué manera un proyecto de mejora en el control interno de las cobranzas, optimizará los resultados financieros de la empresa Chemical Processes Industries S.A.C. durante el periodo 2023-2026?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cuál es la problemática en el control interno del proceso de cobranzas, que influye en los resultados financieros de la empresa Chemical Processes Industries S. A. C., 2023-2026?
- ¿Cuál sería la estructura de un proyecto de mejora en el control interno de las cobranzas que permita mitigar el problema identificado en la empresa Chemical Processes Industries S. A. C., 2023-2026?
- ¿De qué manera podrá validarse cuantitativamente el proyecto de mejora en el control interno de las cobranzas que incide en los resultados financieros de la empresa Chemical Processes Industries S. A. C., 2023-2026?

1.3 Justificación Problemática

1.3.1 Justificación Operativa

La actual investigación ayudará a identificar las principales causas de que el control interno del proceso de gestión de cobranzas no haya funcionado como se esperaba. Luego, a través de la puesta en marcha de un proyecto de mejora, llevará a cabo el rediseño del proceso de la cobranza, repotenciando los controles ya existentes y efectuando un seguimiento permanente. Para ello, se sustentará en procedimientos estructurados que se ejecuten de manera correcta y oportuna.

Al respecto, Mogollón (2021) afirmó que nuevas políticas significarán cambios. Entre otras, la reducción de cuentas pendientes de cobro.

La implementación de [nuevas] políticas de ventas y cobranza, mejorarán los procesos contables reduciendo la antigüedad en las cuentas por cobrar, fortaleciendo las operaciones, alcanzando una unidad de negocio funcional y estructurada, con personal asignado que desempeñe sus actividades de manera confiable para lograr resultados esperados (p.21).

Para Ibáñez (2016), en la actualidad, contar con un plan de mejora se torna relevante para una organización. Así, explica el autor lo siguiente:

[Es] importante contar con un plan de mejoramiento que les permita operar y gerenciar con estilos que estén en la vanguardia de lo que el mercado y el mundo globalizado está pidiendo, en la búsqueda de tendencias que fortalezcan su productividad, implementando metodologías, uso de herramientas, técnicas y hasta ajustes en sus procesos operativos como medida obligatoria para maximizar sus ganancias. (p.14)

1.3.2 Justificación Económica

Se observó que, a consecuencia del atraso o impago de las facturas por cobrar, la empresa estaría asumiendo costos financieros imprevistos, los cuales perjudican su flujo de efectivo y el pago de obligaciones. Por tal razón, la implementación del proyecto de mejora propuesto permitirá minimizar el riesgo de crédito, reducir el porcentaje de morosidad de los clientes, incrementar la eficacia de la gestión de cobranzas y optimizar la rentabilidad. Todo ello podrá validarse en el resultado financiero favorable.

Aunado a ello, el autor Suarez (2021), en su investigación afirmó que la puesta en marcha de forma adecuada del control interno se torna esencial si se quiere conseguir beneficios a la empresa. Además, reafirmó lo que sigue:

Desarrollar un control interno adecuado es de vital importancia para optimizar la utilización de recursos a fin de alcanzar una gestión financiera y administrativa oportuna, y así lograr incrementar los niveles de productividad de la firma. Asimismo, el fortalecimiento del sistema de control interno brinda competitividad en los negocios dado que mejora la eficiencia y a la vez, disminuye la ocurrencia de errores y fraudes en la información financiera. (p. 7)

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Diseñar e implementar un proyecto de mejora en el control interno de las cobranzas, que optimice los resultados financieros de la empresa Chemical Processes Industries S. A. C., en el periodo 2023-2026.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar la problemática en el control interno del proceso de cobranzas que influye en los resultados financieros de la empresa Chemical Processes Industries S. A. C., 2023-2026
- Definir la estructura de un proyecto de mejora en el control interno de las cobranzas en la empresa Chemical Processes Industries S. A. C. 2023-2026, que permita mitigar su problemática
- Validar de manera cuantitativa el proyecto de mejora en el control interno de las Cobranzas que incide los resultados financieros de la empresa Chemical Processes Industries S. A. C., 2023-2026

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Dentro de este marco, se observa que países vecinos en Latinoamérica, desde hace ya varios años, no son ajenos a los problemas que se presentan al gestionar la cobranza de créditos otorgados en entidades de diversos rubros. Tal es el caso de Argentina, Colombia y Chile, en cuyas principales casas de estudio se postularon algunas investigaciones que buscan soluciones desde su propio enfoque y circunstancias.

Al respecto, Sánchez (2020) elaboró un trabajo de investigación titulado *Auditoría interna y diseño del sistema de control interno. El caso de la empresa Acantilado S. A. de la ciudad de Córdoba*, ubicado en el Repositorio de la Universidad Nacional de Córdoba de Argentina. Este trabajo empleó un estudio con metodología “exploratoria bibliográfica, marcos conceptuales, normativa vigente de auditoría interna y modelo COSO” (p. 12). Además, utilizó otro estudio más con metodología “analítica descriptiva” (p. 12).

La problemática de esta investigación se centra en “evaluar la eficiencia de las operaciones y recursos actuales de la empresa, la confiabilidad de la información que maneja cada área o sector [y] las políticas existentes” (p. 50). De esta manera, con base en los resultados logrados, se podrá “proponer la readecuación del Sistema de Control Interno”, que aplique Auditoría Interna permanente, evaluando “deficiencias existentes y riesgos posibles” (Sánchez, 2020, p. 59).

En consecuencia, el trabajo ejecutó una auditoría interna, que “comenzó evaluando el Sistema de Control Interno en las áreas de Ventas, Sistemas, Capital Humano, Compras y en los Sectores de Cobranzas, Tesorería y Proveedores conforme a los componentes del Informe COSO” (Sánchez, 2020, p.5). Luego, se recopiló información aplicando

entrevistas y cuestionarios a colaboradores de las áreas señaladas, inspección ocular de procesos y un examen de documentación respaldatoria (p. 5).

Finalmente, el autor concluyó que “la empresa carece de adecuado Sistema Control Interno” y no dispone de su propio “Manual de Procedimientos” para el personal. Es así que observó que “cada área es responsable de realizar su propio control interno, sin tener un tercero involucrado” que los supervise y evalúe. Destaca como “principal debilidad” la ausencia de división y asignación de tareas, lo cual provoca que los empleados no asuman obligaciones y responsabilidad (Sánchez, 2020, p.81).

Por su parte, Herrera (2005) desarrolló un proyecto denominado *Análisis de riesgo crediticio utilizando redes neuronales. predicción del comportamiento de pago de clientes ante obligaciones financieras de consumo y su utilización en la cobranza de las mismas*, que se ubica en el Repositorio de la Universidad de los Andes de Colombia. Este proyecto, al encontrarse “en el marco de la minería de datos”, uso la metodología “denominada CRISP DM [Cross Industry Standard Process for Data Mining]” (p.16).

Dado que el problema de mayor relevancia identificado fue el “porcentaje de retrasos en el pago de las cuotas de sus créditos o a impagos de los mismos” (p.11), el proyecto estableció como objetivo la aplicación de “técnicas de inteligencia artificial y en particular las de redes neuronales con el propósito de predecir el comportamiento de pago de los créditos de consumo de los clientes..., atenuando la subjetividad y encontrando dependencias no lineales y correlacionales ocultas” (Herrera, 2005, pp.12).

Con esa finalidad, el proyecto presentó “un modelo para la medición del riesgo de impago una vez otorgado el crédito, basado en redes neuronales artificiales, así como recomendaciones básicas sobre la implementación del mismo” (Herrera, 2005, p.13). Para ello, se valió del sistema Microsoft SQL Server para “el manejo de la base datos [relacionados]” (p.13) y usó el *software* de análisis estadístico SPSS Clementine “para la elaboración de los modelos [predictivos]” (p.13) de inteligencia artificial.

A todo ello, el proyecto logró demostrar que “es viable construir un modelo predictivo y financiero que permita efectuar una cobranza especial para un grupo resultante de créditos en mora de 30 días” (p.72). En consecuencia, se logra prevenir que estos aumenten sus días de moratoria. Por ello, se “vislumbra un número importante de posibilidades de estudio y construcción de estrategias de cobro sobre los registros de la base de datos, relacionados con... los demás segmentos (microcrédito, comercial, hipotecario)” (Herrera, 2005, p.13).

Del mismo modo, Foretic (2019) postuló la tesis de título *Plan de negocios para un emprendimiento de un sistema en línea de cobranza y recaudación en Chile*, encontrado en el Repositorio de la Universidad de Chile. Este plan “utiliza una metodología analítica [descriptiva] que parte desde el macroentorno” (p. 2). Además, aplica la misma metodología para el microentorno y emplea también la “investigación bibliográfica” (p. 2).

Desde aquella premisa, el objetivo propuesto fue el “diseño de un plan de negocios para el emprendimiento de una plataforma en línea de cobranza y recaudación” (Foretic, 2019, p.10). Su finalidad fue que logre dar solución a “la problemática que tienen las [medianas y pequeñas] empresas” (p. 10) del vecino país del sur, al gestionar el recupero de sus créditos. Para ello, se valió de “inteligencia artificial, internet, tecnologías de la información y sistemas de pago en línea ya existentes en el país” (p.10).

Con el fin de lograrlo, primero, utilizó “un análisis PESTEL” (p.11), para el macroentorno, aplicó “las 5 fuerzas de Porter [a fin de] analizar la industria de la cobranza y [la] recaudación” (Foretic, 2019, p.11), luego, mediante un análisis FODA, organizó los “aspectos positivos y negativos” (p.12). A continuación, propuso un modelo de negocio a través del “método Business Model Canvas” (p.12) y una estrategia “planteada sobre un Balance Scorecard” (p.12), para así, estructurar los “4 planes funcionales” (p. 12).

En síntesis, al aplicar este plan se incrementaría la “rentabilidad [del negocio y habría] una mayor adquisición de clientes, mediante un mejor apalancamiento con el

sistema de facturación electrónica” (p.67). Además, se podrían ofrecer “servicios complementarios como seguros de créditos, análisis de riesgos, compra de cartera, cobranza judicial, [entre otros]”, que serían promocionadas “por empresas especializadas a través de la plataforma, la cual ganaría, por ... comisiones” (Foretic, 2019, p.67).

2.1.2 Antecedentes Nacionales

En el Perú, existe un número reducido de investigaciones relacionadas al proceso de cobranzas, así como proyectos de mejora que ofrezcan soluciones viables a problemas que involucran su adecuada gestión. Aun así, se logró hallar investigaciones en el repositorio de algunas universidades peruanas. Estas abordan el tema y permiten conocer, desde diferentes puntos de vista, la problemática de la actual investigación y las soluciones que plantearon.

Atendiendo a estas consideraciones, Bustios y Chacón (2018) plantearon la tesis *El impacto de la gestión del área de créditos y cobranzas en la rentabilidad de una empresa del sector de combustibles en Lima. Caso GLG Inversiones S. A. C.*, recogida del Repositorio de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Esta tesis es una investigación de tipo cualitativa; en cuanto al tipo de diseño se trata de “un caso único” y tiene “un alcance descriptivo” (p. 26).

Por consiguiente, la investigación busca “identificar en que actividades hay fallas [durante] el proceso de crédito y cobranza que realiza la empresa, proponer mejoras en dichos procesos e identificar los factores [al interior] del área comercial que impactan en la rentabilidad” (Bustios & Chacón, 2018, p. 25). Su propuesta se sustenta con base en “tres ejes centrales, como son: la gestión de créditos y cobranzas, los clientes, y la gestión comercial y de ventas del sector combustible” (p. 4).

Para tal efecto, se usó como instrumento entrevistas personales en las que se emplearon preguntas semiestructuradas al momento de entrevistar a un grupo de 17

expertos. Así, “por su experiencia y conocimientos están en relación directa con el tema de la investigación” (Bustios & Chacón, 2018, p. 27). De esta manera, se logró que los “participantes brinden información histórica” (p. 28), que posteriormente fue analizada de manera detallada.

En consecuencia, Bustios y Chacón (2018) llegaron a cuatro conclusiones. A continuación, se presenta cada una de ellas.

La falta de eficiencia en la gestión en el área de créditos y cobranzas ha generado un impacto negativo en la rentabilidad, ya que hay falta de liquidez en la empresa por el incremento de las cuentas morosas.

Hay fallas en el proceso de facturación con diversos errores en las facturas, como duplicidad de facturas, tipo de combustible, placa del vehículo, precios, montos y nombres del cliente.

Se ha otorgado muchos créditos por parte de la gerencia por recomendación o referencia, muchas veces sin ninguna evaluación [del cliente], en donde la prioridad era vender.

El alto nivel de cuentas por cobrar en los últimos años se presenta principalmente por la insolvencia de los clientes sobre todo en los antiguos, como consecuencia [de] una deficiente pre-evaluación en ventas y en la evaluación crediticia muy rápida y demasiado flexible con garantía en letras que son muy lentas de ejecutar. (pp. 59-60)

Entre tanto, la autora Tamariz (2019) presentó una tesis titulada *Influencia del Control Interno y su Incidencia en los Estados Financieros para la Mejora de la Gestión Laboral en una Empresa Minera, Caso: PERÚ S. A. C. AREQUIPA 2017*, tomada del Repositorio de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Esta es “una investigación con enfoque cuantitativo” y un “diseño no experimental descriptivo” (p. 70).

Ahora bien, la problemática se basó en “que los Estados Financieros no presentaban información adecuada y confiable” (p. 21) y no se contaba con un control interno que supervise “las diversas operaciones comerciales de la empresa” (p. 21). Debido a ello, los objetivos trazados fueron los siguientes: conseguir una mejora de la eficiencia a través de la calidad, “incrementar la rentabilidad a través del crecimiento progresivo de los ingresos” y capacitar de manera continua al personal para reducir errores (Tamariz, 2019, p. 117).

Para tal fin, se aplicó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Estos permitieron recolectar datos estadísticos, los cuales se tuvieron que “ordenar, clasificar, codificar [y procesar]” (Tamariz, 2019, p. 72). Luego, se elaboró en “un borrador (libro de códigos)” (p. 72), y posteriormente se ingresó esta información en la base de datos del *software* Estadístico para Ciencias Sociales SPSS, “que procederá a mostrar los resultados en tablas (cuadros) y gráficas (tipo pastel)” (p. 72).

En suma, la referida empresa minera no estuvo “ejecutando un apropiado sistema de control interno para el registro de sus operaciones”, lo cual derivó en “diversos problemas en las áreas involucradas” (Tamariz, 2019, p.123). Por otro lado, los estados financieros no permitían una gestión congruente, ya que no eran preparados a tiempo, por la ausencia de información adecuada y confiable. Además, se presentó la falta de “diversos manuales y procedimientos laborales para los trabajadores” (pp.124-125).

En esa misma línea, Cumpa y Yépez (2020) realizaron una tesis denominada *El Proceso del Control Interno y su Impacto en la Rentabilidad en los Estados Financieros de las Medianas Empresas del Sector de Fabricación de Productos Metálicos en Villa el Salvador, al 2019*, hallada en el Repositorio de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Esta investigación “es de tipo mixta, pues reúne dos tipos de investigación: Documental (Cualitativo) y de Campo (Cuantitativa)” (p. 68).

Según el estudio, la problemática se centra en que “los empresarios [de este sector] no manejan un sistema administrativo que les permita llevar un control de todos sus

costos, gastos e ingresos” (Cumpa & Yépez, 2020, p. 64). Dicho esto, el objetivo trazado fue “buscar una conexión entre la importancia del proceso del control interno y el problema de las Pymes en el Sector Manufacturero”. Esto “permitirá identificar los procesos, ... y su impacto en la rentabilidad de las medianas empresas del sector” (p.64).

Para lograr aquello, Cumpa y Yépez (2020) emplearon entrevistas y encuestas como instrumento. Estas fueron aplicadas a tres medianas empresas seleccionadas por su mayor antigüedad en el rubro metalmecánica de la localidad, conformado por un total de 77 empresas. Luego, se expuso el resultado a tres expertos en el sector y a tres auditores; de esta manera, poder efectuar una adecuada interpretación y un correcto análisis de los diferentes resultados logrados a través del software estadístico SPSS (pp. 71-75).

En virtud de lo mencionado, la investigación concluyó que un proceso de control interno aplicado al sector mencionado, es decir, el de manufactura, no consigue impactar su rentabilidad. La razón es que, en su mayoría, estas son de tipo familiar; en otras palabras, el control se apoya en la confianza, observada en la dirección y gestión administradas empíricamente. Se destaca, en ese sentido, que estas empresas evitan créditos bancarizados para eludir la presentación de estados financieros auditados que los acrediten, optando por “ahorros personales o de terceros” (Cumpa y Yépez, 2020, p.180).

2.2 Base Teórica de la Investigación

A continuación, se presentan de forma organizada las bases teóricas. Estas se encuentran debidamente citadas, y guardan relación tanto con la variable dependiente como con la independiente de la presente investigación *Proyecto de mejora aplicado al control interno de las cobranzas para la optimización de los resultados financieros en la empresa Chemical Processes Industries S. A. C.*

2.2.1 Bases Teóricas de la Variable Independiente

En esta sección se desarrollará la referencia conceptual relacionada con la variable independiente. Se hará mención a definiciones importantes como el control interno especificando sus objetivos, elementos y componentes que lo integran. También, se hace hincapié a las cuentas por cobrar, el crédito, la evaluación de la función crediticia, finalizando con la definición del riesgo y la morosidad.

2.2.1.1 Control Interno. Con la finalidad de unificar conceptos sólidos sobre lo que es control interno, para el presente trabajo de investigación, se ha procedido a consolidar información relevante. Con este fin, se ha citado a diversos autores e instituciones de renombre para suministrar valiosa y oportuna información que permita la comprensión absoluta de los usuarios de este proyecto de investigación. En las siguientes líneas, se expone lo antes mencionado

Según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), que es una comisión constituida por representantes de organización del sector privado en EE. UU., el control interno es como el mecanismo planificado e implementado por la administración, directiva y colaboradores de la compañía. Este se traza con el propósito de brindar un nivel de certidumbre, en relación con el logro de metas vinculado con las operaciones, la información y el cumplimiento (COSO, 2013, p. 3).

También, se dice que el control interno es el grupo de mecanismos y estándares de control que acogen las instituciones. Su finalidad es ampararse en la dirección correcta de sus recursos, y en el cumplimiento de sus necesidades de seguridad. Además, tiene como prioridad principal la ayuda que facilita al buen desempeño de la organización y a la protección de los bienes de su patrimonio (Muñoz, 2002, p. 107).

Asimismo, Estupiñán (2006) sostuvo que se refiere a procedimientos y métodos para proteger los activos de una organización. En ese sentido, precisó lo que sigue:

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración. (p.19)

En las organizaciones es indispensable poseer un control interno adecuado. Esto se debe a que, gracias a ello, se previene fraudes, se protege los bienes tangibles e intangibles de la empresa, así como los objetivos del mismo. De igual forma, se logra determinar la eficacia. Cabe mencionar que rol en el que participa el control interno en la entidad es muy importante (Armenta, 2012, p. 2).

También, Fonseca (2011) afirmó que es la gestión realizada por la asamblea directiva, la gerencia y los colaboradores de una organización. Se plante con la finalidad de suministrar un enfoque “respecto al alcance de objetivos en las siguientes condiciones: a) efectividad y eficiencia de las operaciones b) confiabilidad de la información financiera y c) cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables” (p. 41).

2.2.1.2 Objetivos del Control Interno. Para hablar de los objetivos del control interno, se debe tener consideración que su premisa es mitigar los riesgos que se encuentren asociados a la organización. Adicionalmente, se busca que exista la incertidumbre de que afecte el logro de objetivos que tiene la entidad. Por lo expuesto, entre los objetivos del control interno, respecto a la administración de la organización, se precisan tres que serán explicados en las líneas que siguen.

De acuerdo con COSO (2013), se dispone de tres tipos de objetivos que posibilitan a las empresas enfocarse en distintos puntos del control interno (p. 3). Es decir, hace mención que el establecimiento de objetivos concede a la dirección reconocer criterios para medir el rendimiento. Así, se enfatiza en los factores cruciales del éxito los objetivos que siguen:

- Para empezar, COSO (2013) mencionó como primero a objetivos operativos y estos “hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluido sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas” (p. 3). Este objetivo promueve la transparencia en la organización.
- En relación, COSO (2013) indicó que el segundo corresponde a objetivos de información. Estos “hacen referencia a la información financiera y no financiera, interna y externa y pueden abarcar aspectos de contabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad” (p. 3).
- Para finalizar, COSO (2013) aclaró que el tercer objetivo se refiere “al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad” (p.3). Además, Gonzáles (s. f.) agregó que “este objetivo incluye las políticas que emite la administración, las cuales deben ser suficientemente conocidas por todos los integrantes de la organización para que puedan adherirse a ellas como propias” (p. 14).

2.2.1.3 Elementos del Control Interno. Para alcanzar un programa de control interno calificado, es indispensable un proyecto corporativo, el cual comprometa a toda la organización y logre asistir a la mejora de los resultados. Según, Estupiñan (2006) el sistema de control interno se encuentra dividido en cuatro elementos (p. 20).

- Elemento de organización: Es un proyecto razonable de las actividades corporativas dirigido a las áreas de la entidad para los colaboradores, y que especifique las tareas de registro y cuidado de los bienes (Estupiñan, 2006, p.20). Se determina que “el elemento de organización es un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que defina las líneas de autoridad y

responsabilidad para todas las unidades de la institución.” (Estupiñán, 2021, p. 30).

- Elementos de sistemas y procedimientos: Consiste en establecer un método apropiado para la conformidad de operaciones y técnicas seguras, con la finalidad de anotar los rendimientos obtenidos a lo largo del ejercicio. Estos resultados se expresan en términos financieros, y se espera que el sistema de autorización y procedimientos sea el adecuado para que proporcione un control razonable (Estupiñán, 2021, p. 30).
- El tercer elemento está referido a las prácticas sanas y seguras para la ejecución de los deberes, funciones y obligaciones de cada unidad de personas dentro de la organización. Para la ejecución de las tareas de manera correcta, “la entidad debe contar con personal en todos los niveles con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente” (Estupiñán, 2006, p. 20).
- Elementos de supervisión: Corresponden a un eficiente grupo de auditoría neutral que puede ser interna y/o externa, con objetivos viable para estas gestiones puestas en custodia o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de soporte logístico. Posteriormente, se deberá informar las deficiencias detectadas y señalar las modificaciones necesarias (Estupiñán, 2006, p. 20).

2.2.1.4 Componentes del Control Interno. El moderno tratamiento del control interno contribuye componentes integrados que debe ser aplicado por todos los colaboradores de la corporación. Además, COSO (2013) a través de su Marco Integrado, que es un acta que abarca las esenciales normas para llevar a cabo la implementación, gestión y control, indicó que “el control interno consta de cinco componentes integrados” (p. 4).

2.2.1.4.1 Entorno de control. Se hace mención que la tendencia moderna orienta a representar al COSO en una sombrilla donde, “el entorno de control es la zona de protección del sistema de control interno por ser el componente de mayor importancia del sistema de control; este puntualiza al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad” (Fonseca, 2011, p.43).

Por su parte, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) afirmó que el entorno de control comprende normas y otros aspectos orientados al desarrollo del control interno. Así, esta institución sostuvo lo que sigue:

Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan “Tone at the Top” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza la expectativa sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. (p. 4)

2.2.1.4.2 Evaluación de riesgos. Este componente es muy importante, ya que permitirá a las organizaciones adoptar medidas de seguridad con la finalidad de minimizar riesgos. Según COSO (2013), La evaluación al riesgo comprende ejercer procedimientos dinámicos para que se logre la identificación de los riesgos. En ese sentido, “el riesgo en mención debe evaluarse en relación a unos grados preestablecidos de tolerancia. Es así que, la evaluación de riesgos forma parte de la base para determinar cómo se gestionarán” (p. 4).

Además, Whittington y Pany (2000) consideraron que este componente hace referencia al reconocimiento e inspección de los riesgos significativos para alcanzar los objetivos. Se conforma de esta manera un fundamento para disponer cómo se deben gestionar los riesgos para combatir los contratiempos que puedan presentarse (p. 177).

También, Fonseca (2011) agregó que “identifica y analiza los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de control, por eso deben ser administrados” (p. 49).

2.2.1.4.3 Actividades de Control. Este componente de control interno plantea acciones. Estas buscan responder los riesgos que puedan perjudicar el cumplimiento de metas en la organización. Es por ello que este componente es muy importante.

En primer lugar, Whittington y Pany (2000) definieron a las actividades de control como las políticas y procesos que asisten y fijan a la aplicación de la directiva administrativa (p. 178). Para reforzar la idea, se hace mención que se trata de políticas dirigidas a asegurar a la gerencia que las indicaciones se han distribuido al personal que se encarga de ejecutarlas. Además, “la actividad de control puede ser preventivos o de detección y puede comprender una serie de actividades manuales y automatizadas” (Fonseca, 2011, p. 49).

Por su parte, el committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) afirmó que las actividades de control se determinan mediante ciertos procedimientos. Estos ayudan a reducir los riesgos.

Son las acciones establecidas a través de 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. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en entorno tecnológico. (p. 5)

2.2.1.4.4 Información y Comunicación. Este componente tiene relación con los sistemas y reportes permitiendo a la gerencia cumplir sus obligaciones. Asimismo, complementa que la información y comunicación hace énfasis a que se debe reconocer, sostener y transmitir información relevante en un tiempo y manera que les faculte a los

colaboradores realizar sus funciones y actividades (Fonseca, 2011, p. 49). Además, COSO (2013) menciona lo que sigue:

La información es indispensable para que la organización pueda ejercer sus responsabilidades de control interno y alcanzar el logro de sus objetivos. La dirección requiere información importante y de calidad, puede ser de fuentes internas como de fuentes externas, la información valiosa asiste al funcionamiento correcto de los otros componentes del control interno. (p. 5)

2.2.1.4.5. Actividades de Supervisión. Es importante señalar que la finalidad de las actividades de supervisión es integrar a la entidad la noción de mejoramiento constante. Por esta razón, “el sistema de control interno tiene que ser flexible para responder rápido y ajustarse a las circunstancias, las actividades de monitoreo deben evaluar si los componentes y principios están presentes en la entidad” (González, s.f., p. 19).

Por su parte, COSO (2013) sostiene que estas actividades se llevan a cabo para verificar si los componentes del control interno están funcionando adecuadamente. En ese sentido, mencionó lo que sigue:

Las actividades de supervisión se ejecutan mediante evaluaciones y monitoreo con la finalidad de determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos por la dirección, y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda. (p. 49)

2.2.1.5 Cobranzas. Un dato muy importante de la cobranza es que tiene como finalidad recuperar las obligaciones cuando se identifican las causas de incumplimiento. Al respecto, se tiene en consideración que la entidad no rompe lazos de su asociación comercial con el cliente. Esto se debe a que es demasiado probable que negocien y establezcan pactos comerciales juntos (Morales y Morales, 2014, p.153).

Por su parte, Molina (2005) aseveró un proceso de cobranza debe ser adecuada, oportuna y completa, siempre se debe evitar estropear la relación comercial que se tiene con el cliente. Para ello, “la cobranza puede llevar a cabo por medio de los siguientes conductos a) a través de cobradores, b) Por medio abogados, c) a través de vendedores, d) utilizando los servicios bancarios, e) a través de agencia de cobro” (p. 19).

También, López y Soriano (2014) afirmaron que “el cobro es el resultado de una serie de cinco acciones o procesos que desarrollan de manera encadenada e interdependiente” (p. 13). Los pasos son los siguientes: (a) la venta, en la que se fijan las condiciones y plazo; (b) entrega, que parte desde el procesamiento del pedido hasta el momento del que se transfiere el bien; (c) facturación, que comienza una vez se realiza la entrega, d) cobro; cuando se da recepción al dinero, y (d) ingreso, que se da una vez identificado el abono (p. 13).

2.2.1.6 Cuentas por Cobrar. Esta partida se refiere a un conjunto de créditos consolidados, los cuales inician con la enajenación de productos o servicios prestados, dirigido a una serie de consumidores. En efecto, Morales y Morales (2014) comentaron que “una empresa que no convierte en efectivo sus cuentas por cobrar se queda sin los recursos suficientes para el correcto funcionamiento de sus ciclos operativos de producción y venta, lo cual puede, por una parte, conducirla hacia la escasez de recursos y detener ciclos operativos” (p. 143).

Además, las cuentas por cobrar hacen referencia a los valores que deben los terceros a las empresas. Estos importes están conformados por créditos que otorgan las

entidades a sus consumidores habituales, en la que hubo una previa evaluación. Por un lado, Meza (2007) indicó que “existen cuentas por cobrar derivadas de las operaciones de la empresa y existen cuentas por cobrar que no corresponde a las operaciones de la empresa” (p. 62).

Por su parte, según Van y Wachowicz (2002), las cuentas por cobrar hacen alusión al importe dinerario que adeudan un conjunto de clientes a una compañía por beneficiarse de la que está vende al crédito. Asimismo, consideran que las cuentas por cobrar constituyen un activo que se encuentra en constante movimiento. A este consolidado también se le conoce como el rubro de cobrables (p. 254).

Finalmente, se concluye que las entidades deben establecer políticas crediticias. Para esto debe tomar en cuenta cuatro aspectos. Estos son los que siguen: (a) periodo de crédito, es el plazo en el cual se esperar recuperar el crédito; (b) normas de crédito, son las condiciones que debe cumplir un tercero que aspira ser cliente de la empresa; (c) política de cobranza, normas relacionadas al seguimiento del crédito, y (d) cobranza, ejercida mediante técnicas e instrumentos (Ponce et al. 2019, p. 65).

2.2.1.7 Crédito. Con el propósito de enriquecer la información contenida en el presente trabajo de investigación, a continuación, se expondrá una serie de definiciones del crédito. El objetivo de fortalecer el conocimiento que dispongan los usuarios, para que de esta manera la lectura e interpretación de las propuestas de mejora aplicada al control interno de las cobranzas, se facilite:

Según Morales y Morales (2014), el crédito permite alcanzar cinco factores positivos. Estos son los que siguen: (a) incrementar el consumo, debido a que hace posible que determinados sectores de la ciudadanía puedan adquirir tanto bienes como servicios a los cuales no tendrían acceso al contado; (b) fomentar el empleo de la variedad existente de servicios, así como de bienes; (c) ampliar y abrir mercados nuevos; (d) provocar un

impacto de la economía que pueda multiplicarse; y (e) dar oportunidades de adquisición de capitales sin necesidad de tener bienes similares (p. 24).

Siguiendo por esta línea, Morales y Morales (2014) definieron el crédito “como un préstamo en dinero, donde el beneficiario se compromete a devolver la cantidad solicitada a un plazo determinado” (p.23). Dicha cantidad se encuentra sujeta a condiciones, más los intereses definidos. Una operación al crédito es cuando se realiza una venta de bienes con pago aplazado, en la cual se transfiere el bien o se presta el servicio en el momento a cambio de una cantidad de efectivo en periodos futuros.

Asimismo, Brachfield (2009) expuso que el crédito implica una situación en el que el proveedor entrega bienes o presta servicios. Al respecto, el autor precisó lo siguiente:

En una venta a crédito el proveedor está dispuesto a entregar unos bienes o prestar unos servicios al cliente solamente a cambio de una promesa de pago en una fecha determinada en el futuro. La clave de que por que se vende a crédito viene de la etimología de la propia palabra crédito que tiene su origen en el latín *creditum*, que significa confianza. (p. 30)

Finalmente, Morales y Morales (2014) precisaron algunos aspectos del crédito. Los autores relacionan esta operación como una financiación.

El crédito se manifiesta como una operación de préstamo de recursos financieros por confianza y análisis de un encargado de riesgos o una empresa evaluadora contra una promesa de pago. Otorgar un crédito significa, bien adelantar fondos o bien conceder un plazo para un pago; por ello desde el punto de vista jurídico, el crédito puede definirse como una financiación o como una venta a plazos en la cual existe un compromiso de pagos. (p.24)

2.2.1.8 Evaluación del Riesgo de Crédito. En esta sección se presentará información relevante relacionada con el riesgo. Esto es su definición y sus causas

imputables. También, se hará hincapié al riesgo derivado a las ventas al crédito. Este permitirá comprender y referenciar acerca del problema identificado en esta investigación.

2.2.1.8.1 El Riesgo. En todo tipo de actividades empresariales se encuentra asociado el riesgo de forma permanente. El riesgo empresarial se debe a causas externas e internas. Además, el riesgo se hace presente en las elecciones y/o medidas que adopta la organización con respecto a escoger la actividad del emprendimiento, los bienes a vender, la financiación que se usará, reclutamiento de colaboradores, búsqueda de proveedores y el ingreso a nuevos mercados (Brachfield, 2009, p. 38).

En efecto Brachfield (2009), sostuvo que se el procedimiento tiene algunos imprevistos. De igual forma, se puede representar el asumir un coste financiero en relación con la morosidad.

Un principio básico de la gestión empresarial es que toda venta a crédito implica la contingencia de que se produzca una pérdida derivada del impago definitivo. Siempre existe factores imprevistos o hechos fortuitos (dejando de lado la intencionalidad del deudor) que provoca el impago del crédito, además a este riesgo hay que añadir la eventualidad de que el deudor sea moroso, por lo cual el acreedor deberá soportar el coste financiero que supone la morosidad. (p.28)

Por último, Brachfield (2009) concluyo que existe el riesgo de no recibir el pago o que se retrase. Así, explicó lo siguiente:

El riesgo derivado de las ventas al crédito hace énfasis a la posibilidad de que un acreedor no reciba el pago de este o lo reciba con atraso. El incumplimiento de pago por parte del cliente condiciona a la empresa a asumir y soportar gastos financieros. Algunas empresas no tienen la capacidad financiera requerida para asumir dicho costo generado por las ventas a crédito y muchas operaciones comerciales no son rentables. (p.25)

2.2.1.8.2 El Riesgo de crédito. El riesgo derivado a las ventas al crédito, se refiere a la posibilidad de que un acreedor reciba con atraso el pago o no lo reciba. Por ello, este incumplimiento lo condiciona a asumir gastos financieros. Además, Brachfield (2009) comentó las consecuencias que puedan generarse: “Los problemas de cobro provocan cierre y desaparición de miles de empresas afectadas por los créditos fallidos. Sobre todo, son las pequeñas y medianas empresas las que pueden desaparecer por culpa de problemas de cobranzas” (p. 24).

También, Ruza y Curbera (2013) indicaron que el riesgo de crédito “es considerado como el riesgo por antonomasia de las entidades bancarias, hace referencia a la probabilidad de impago por parte del prestatario y al incumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato (deterioro de su capacidad de pago)” (p. 3). Para enfrentar el riesgo de crédito es indispensable utilizar técnicas previas a la entrega crédito. Estas pueden ser el análisis financiero y evaluación de historial de puntualidad en los pagos del cliente.

Finalmente, Brachfield (2009) concluyó que la incertidumbre estará presente. Esto se debe a que es posible que se incumpla con lo pactado.

Para el acreedor existe la expectativa de que el deudor pagará la totalidad del importe adeudado en el plazo previsto, pero siempre existe el factor de incertidumbre del cumplimiento de los términos del acuerdo; es decir la contingencia de que el deudor no efectúe la liquidación de sus obligaciones. Esta incertidumbre es el riesgo de impago del débito que el acreedor siempre deberá asumir en el momento de conceder el crédito. (p.22)

2.2.1.9 Evaluación de la Función Crediticia. La inclusión de este segmento es muy importante. Por ello, una correcta aplicación de evaluación de la función crediticia, que se encuentra respaldado por un debido procedimiento, busca prevenir el crecimiento de las cuentas por cobrar con atraso. De esta manera, se podrá mitigar el problema y

combatirlo con técnicas de cobranza. Este punto es esencial para el presente trabajo. Por ello, a continuación, se brindarán algunas definiciones:

Para comenzar, Haime (2005) sostuvo que una evaluación crediticia contribuye evitar pérdidas de cuentas que no se pueden cobrar. Además, mencionó que debe haber una evaluación objetiva al respecto.

Realizar un eficiente trabajo en la evaluación del crédito trae como consecuencia una menor pérdida de cuentas incobrables. Por regla general, en los mercados más competidos se presenta la mayor incidencia de cuentas incobrables, razón por la que la evaluación objetiva del crédito debe contemplar el monto, tiempo, crédito y mercado en el que participa el cliente. El análisis de la base de datos crediticia puede ser de gran ayuda en la evaluación. (p. 213)

Actualmente, cuando se concede un crédito, se realiza un estudio de la capacidad de pago del aspirante a cliente. Dicho estudio incluye un análisis histórico que permita sustentar que el cliente cumplirá el pago del crédito otorgado, incluido sus intereses en el plazo concedido. En ese sentido, “el análisis depende del valor del crédito que se concede, el estudio será cualitativo y cuantitativo, por lo cual la garantía puede ser moral real” (Morales & Morales, 2014, p. 25).

2.2.1.10 Las 5c del Crédito. En esta sección se procederá a exponer las condiciones de riesgo que los analistas tienen presente al momento de conceder un crédito. En primer lugar, Morales y Morales (2014) indicaron que “las 5c del crédito contemplan los factores de riesgo que deben ser evaluados al realizar un análisis” (p. 27). De la misma forma, Ponce et al. (2019) explicaron que las 5c del crédito son las “condiciones o requisitos que debe cumplir una persona para ser cliente de la empresa” (p. 66). A continuación, se explica cada una de estas.

- **Primera C. La conducta:** La finalidad de evaluar este requisito es diagnosticar “la calidad moral y capacidad administrativa de los clientes, a

través de un análisis cualitativo del riesgo del deudor, que incluye veracidad de la información del cliente, el desempeño en el pago de sus obligaciones con los bancos” (Morales & Morales, 2014, p. 27).

- **Segunda C. Capacidad de pago histórica:** El propósito “es evaluar la habilidad del cliente de haber generado, en el pasado recursos suficientes para cumplir con sus compromisos financieros a través de un análisis cuantitativo de su riesgo financiero” (Morales & Morales, 2014, p. 29).
- **Tercera C. Capacidad de endeudamiento:** El “objetivo de este factor es medir la solidez de la estructura financiera de la empresa, evaluando la congruencia de los recursos solicitados acordes con su giro principal; todo ello a través de un análisis cuantitativo del riesgo financiero del deudor” (Morales & Morales, 2014, p. 30).
- **Cuarta C. Condiciones macroeconómicas.** Según Morales y Morales (2014), tiene como objetivo “determinar el comportamiento de la industria en su conjunto, para determinar la influencia que tiene en la capacidad y fortaleza financiera del deudor” (p.32). Existen coeficientes como el riesgo país y el reconocimiento de la empresa en su sector.
- **Quinta C. La capacidad de pago proyectada:** La finalidad del presente requisito es evaluar la capacidad “que tiene un cliente para generar efectivo suficiente en el futuro, y cumplir sus compromisos financieros, con base en la viabilidad de su negocio, dentro de la industria” (Morales & Morales, 2014, p. 33).

2.2.1.11 Morosidad. La morosidad juega un papel muy importante en el control de las cuentas por cobrar, teniendo en consideración que uno de los objetivos es optimizar la rentabilidad de la empresa. Lo que sucede es que, evaluando la morosidad, se determina

el impacto económico que causa el incumplimiento de pago por parte de nuestros clientes. Es por ello que para fines informativos se ha consolidado ciertas definiciones que, a continuación, se exponen.

Según, Westley y Branch (2000), la morosidad ha sido descrita como la causa más importante de fracaso de las cooperativas de ahorro y crédito en América Latina. Esta situación refleja el hecho de que a menudo es la razón principal de descapitalización e insolvencia” (p. 76). Se designa moroso al contribuyente que paga más tarde de lo pactado o tiene varias deudas vencidas que no ha pagado (p.78).

También, Wicijowski y Rodríguez (2008) explicaron que se trata de un atraso en cuanto a cumplir una obligación. Este hecho provoca problemas en la empresa.

La morosidad es la demora en el cumplimiento de una obligación, consecuentemente se considera que el cliente se halla en mora cuando su obligación está vencida y retrasa su cumplimiento de forma culpable. Desde el punto de vista formal, no supone un incumplimiento definitivo de la obligación de pago, sino simplemente un cumplimiento tardío de la obligación lo que trae consigo problemas con la liquidez de las empresas. (p. 6)

Asimismo, Brachfield (2010) manifestó que la morosidad es un fenómeno con numerosas causas interrelacionadas. Esta “no solo se debe combatir con medios legales, sino que es necesario implementar medidas complementarias que contribuyan a despertar una buena cultura de pagos” (pp.19-20). Dicha cultura consiste en educar, fijando pautas, guías y beneficios que motiven a ser un buen pagador (p. 19).

2.2.2 Bases Teóricas de la Variable Dependiente

En esta sección se desarrollará de manera organizada la referencia conceptual en relación con la variable dependiente. Además, se citarán conceptos importantes. Estos son los

siguientes: (a) resultados financieros, (b) la rentabilidad, (c) tipos de rentabilidad, (d) el VAN y (e) el costo beneficio.

2.2.2.1 Resultados Financieros. La importancia de hacer mención a los resultados financieros de una empresa, radica en que los ejercicios económicos en estudio se encuentran sujetos a análisis. Posteriormente, se extraen conclusiones que más se aproximen a la realidad. Por ello, se ha recopilado diferentes interpretaciones sobre este concepto.

Para comenzar, Jaime (2003) sostuvo que el resultado financiero es producto de un contraste de ingresos. Este permitirá realizar el análisis a la gerencia.

Es el resultado de la actividad financiera de la empresa y se obtiene fundamentalmente de la comparación de los ingresos obtenidos de las inversiones financieras y retribución ajena. Compuesto por la diferencia entre los ingresos financieros y gastos financieros que se registran en la empresa. El objetivo es poder analizar dicho resultado y permita a la gerencia realizar conclusiones. (p. 78)

Teniendo en cuenta que el resultado financiero es producto de ejercer actividades empresariales, se complementa la definición con la explicación de que se trata de “la diferencia entre los ingresos y gastos financieros a lo largo de un ejercicio. Aporta información muy útil para conocer la situación financiera de la empresa en cuestión. Forma parte del balance de situación, en el área de contabilidad” (Ludeña, 2022, párr. 2). Mediante el análisis del resultado financiero se puede interpretar y extraer conclusiones.

Según Román (2016), para calcular el resultado financiero es necesario contabilizar en su totalidad las entradas y salidas en un ejercicio determinado. Estas operaciones económicas al aplicar ecuaciones matemáticas se obtiene un sobrante. A este “remanente se le llama resultado, el que puede ser positivo o negativo. Si es positivo se llama utilidad, y si es negativo se le denomina pérdida” (p. 91).

2.2.2.2 La Rentabilidad. En esta sección se presentará información relevante relacionada con la rentabilidad, como su definición, importancia, el nivel de la rentabilidad, sus componentes, entre otros. Para comenzar, Santiesteban et. al. (2011) señalaron que la rentabilidad “es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener resultados” (p. 5).

Además, Gitman y Joehnk (2005) afirmaron que este concepto se refiere a una retribución que se puede invertir. Calcular la rentabilidad ayuda a conocer la situación de la empresa.

La rentabilidad es el nivel de beneficio de una inversión es decir la recompensa por invertir. Para el cálculo de la rentabilidad de una empresa se aplican fórmulas matemáticas que nos permite develar cual es la marcha de la empresa, inversión o proyecto a nivel financiero económico, es decir la eficiencia con la que se utilizan los recursos para obtener los beneficios. (p. 90)

También, Santiesteban, et al. (2011) mencionaron que se trata del rendimiento de la empresa. Así, los autores explicaron lo que sigue:

Se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea priori o posteriori. (p.6)

Adicionalmente, Sánchez (2002) sostuvo que tanto la rentabilidad como la seguridad significan los límites económicos de las actividades de una organización. Asimismo, recordó que el riesgo siempre está presente.

Los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad, estos son usualmente objetivos contrapuestos, ya que la rentabilidad, es la retribución al riesgo y, consecuentemente se puede determinar que la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable. Ninguna inversión está exenta de riesgo, sin embargo, el nivel de incertidumbre puede variar de acuerdo al proyecto. (p. 3)

Finalmente, Aguiar et al. (2006) afirmaron que tiene que ver con la eficiencia en cuanto a la gestión de recursos. Entonces, se relaciona con resultados e inversión.

La rentabilidad empresarial es una medida de la eficiencia, con que la empresa gestiona los recursos económicos y financieros a su disposición. Puede definirse genéricamente como la relación entre los resultados obtenidos y la inversión realizada. Al concretar dichos resultados y dicha inversión se obtienen dos tipos de rentabilidad, la rentabilidad económica y rentabilidad financiera. (p. 241)

2.2.2.2.1 Importancia de la rentabilidad. La rentabilidad es un factor esencial cuando se toma una decisión de inversión. La razón es que mediante esta es posible realizar una comparación de las “ganancias actuales o esperadas de varias inversiones con los niveles de rentabilidad que necesitamos. La rentabilidad se puede calcular históricamente, o se puede usar para formular expectativas del futuro” (Gitman & Joehnk, 2005, p. 91).

2.2.2.2.2 Rentabilidad Histórica. La manera más moderada para seleccionar una propuesta de inversión es analizar su comportamiento histórico. Asimismo, se debe estar de acuerdo con su plan y política de inversión. A continuación, se presentan algunas ideas para entender este concepto.

Se tiene conocimiento que los resultados pasados no se repiten de igual forma con los resultados futuros, pero estos datos proporcionan una base trascendental para formular las expectativas de periodos posteriores. En ese sentido, “una práctica común en el mundo de las inversiones es mirar cuidadosamente los resultados históricos de un instrumento dado cuando se formulan expectativas acerca de su futuro” (Gitman y Joehnk, 2005, p. 91).

2.2.2.2.3 Rentabilidad esperada. Este tipo de rentabilidad, permite estar al tanto en saber qué resultado se podría obtener de un proyecto. Posteriormente, ayuda a elegir entre las distintas opciones inversión. Permite, en el caso de tomar una decisión, seleccionar la más favorable y la que genere mayor beneficio de acuerdo con las necesidades de la sociedad.

Por esta razón, Gitman y Joehnk, (2005) mencionó que lo esperado, según la ganancia proyectada, es lo que determina el monto que el inversor está dispuesto a pagar por ella. Es así que, “cuando se toma decisiones de inversión, lo que importa es el futuro. Por lo tanto, la rentabilidad esperada es una dimensión vital de rendimiento” (p. 92). Para proyectar la rentabilidad esperada, se necesita conocer el panorama de la inversión.

2.2.2.3 Nivel de Rentabilidad. La puesta en marcha de una inversión puede tener complicaciones y es que son muchas las causas que contribuyen a la variación en una rentabilidad. Se debe mencionar que “el nivel de rendimiento logrado o esperado de una inversión depende de diversos factores. Los factores principales son las características internas y las fuerzas externas” (Gitman & Joehnk, 2005, p. 92).

2.2.2.3.1 Características Internas. Con respecto a esta característica se debe precisar que es aquel factor que la organización puede controlar. Es decir, se trata de aquello que forma parte de su gestión empresarial.

Por esto, Gitman y Joehnk (2005) indicaron que los aspectos internos de una inversión que inciden en su rendimiento se vinculan con acciones de gestión. Los autores mencionaron que siguen:

Las características internas de una inversión que afectan su nivel de rendimiento están relacionadas a gestiones de la organización entre ellas se puede mencionar, la calidad de su administración, sus fuentes de financiamiento y la relación comercial con sus clientes. La evaluación de los factores internos y su impacto en el rendimiento es un paso importante por analizar en los posibles proyectos que tiene en consideración un inversionista. (pp. 92-93)

2.2.2.3.2 Fuerzas Externas. Por consiguiente, se puede mencionar que con respecto a este factor se trata de aquellas variables que la organización no puede controlar de forma directa. Sin embargo, se debe tener conocimiento para entender el efecto que tendrá en la entidad.

La fuerza externa hace referencia a las decisiones de los gobiernos, la escasez, los conflictos nacionales e internacionales y los sucesos políticos. Lo mencionado afecta la expectativa del rendimiento en una inversión. Ninguna de ellas está bajo el control del inversionista. Además, la rentabilidad esperada de una inversión puede variar positivamente, es decir, aumentando o negativamente es decir disminuye la rentabilidad esperada (Gitman y Joehnk, 2005, pp. 92-93) También, Gitman y Joehnk (2005) los que siguen:

La fuerza externa es el nivel general de cambios de precios, ya sea un aumento de precio (inflación) o una disminución de precio (deflación). La inflación produce un impacto positivo sobre los instrumentos de inversión, como son los bienes

raíces, y un impacto negativo sobre otros instrumentos como acciones y títulos de renta fija. (p. 93)

2.2.2.4 El valor actual neto (VAN). El VAN es un concepto de enorme trascendencia en las empresas. Sin embargo, en ocasiones, se puede presenciar una falta de conocimiento del mismo. Por ello, se han recopilado diferentes puntos de vista que lo define y son los siguientes:

En primer lugar, Sapag (2011) comentó que se trata de un método que aplican los responsables de la evaluación de proyectos. Los resultados corresponden al excedente. En las siguientes líneas, se explica el detalle de lo mencionado.

El VAN es el método más conocido y generalmente aplicado por los encargados de evaluar proyectos. Este método estima el excedente resultante después de obtener la rentabilidad esperada y después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer periodo de operación, y le resta la inversión general expresada en el momento (p. 300).

Al mismo tiempo, Beltrán y Cueva (2007) sostuvieron que el VAN es el valor actual del beneficio neto que genera el plan de inversión. El VAN se especifica “como la diferencia entre la sumatoria del valor actual de los beneficios y la sumatoria del valor actual de los costos (aplicando el costo de oportunidad del capital), a este se le resta la inversión gestionada en el periodo cero” (p. 372).

Además, Morales y Morales (2009) plantearon características del VAN. A continuación, se presentan sus ideas.

Es la diferencia del valor presente neto de los flujos netos de efectivo y el valor actual de la inversión, cuyo efecto se expresa en dinero. El VAN se define como la suma de los valores actuales o presentes de los flujos netos de efectivo, menos

la suma de los valores presentes de las inversiones netas. En esencia, los flujos netos de efectivo se descuentan de la tasa mínima de rendimiento requerida y se suman. Al resultado se le resta la inversión inicial neta. (p. 186)

Finalmente, Aguiar et .al. (2006) mencionaron que el valor actual neto de un “proyecto de inversión se define como el valor actual de todos los flujos de caja generados por el proyecto de inversión menos el coste inicial necesario para la realización del mismo” (p. 5). En adición, los autores presentaron la fórmula para determinar el VAN.

$$VAN = -A + \frac{FNC_1}{(1+k)^1} + \frac{FNC_2}{(1+k)^2} + \frac{FNC_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{FNC_n}{(1+k)^n}$$

En suma, “el criterio de decisión de este método consiste en seleccionar aquellos proyectos con VAN mayor a 0, ya que ello permite lograr el objetivo financiero de la entidad, debiendo ser rechazados los proyectos con VAN negativo o igual a 0” (Aguiar et al., 2006, p. 6). Asimismo, en el caso que la entidad disponga de una relación de proyectos de inversión, este sistema sugiere priorizar los proyectos de mayor VAN (p. 6).

2.2.2.5 Beneficio-Costo (B/C). En relación con este punto se comenta que el análisis beneficio-costo es un indicador muy útil para calcular los beneficios económicos que provenga de una decisión y de esta manera determinar si la opción seleccionada es la más rentable. Con el objeto de brindar una mayor explicación, se consolidaron diversos puntos de vista de autores sobre el concepto de rentabilidad financiera.

En primera instancia, Beltrán y Cueva (2007) brindaron aspectos clave de este concepto. Estos se presentan a continuación.

Es un indicador que permite determinar la relación existente entre el valor actual de los ingresos y el valor actual de los costos del plan o proyecto (incluida la

inversión). Es el cociente que resulta de dividir ambos valores. Este indicador permite precisar si se debe ejecutar o no un plan de inversión. Sin embargo, no se debe ser el único método, es necesario complementarse con otros indicadores, y es sólo útil para proporcionar referencia acerca de un proyecto. (p. 411)

Asimismo, Sapag (2011) interpretó que la relación beneficio-costo relaciona el valor actual de las ganancias proyectadas con el valor de los costos actualizados, incluyendo el costo de inversión. Además, “el método lleva a la misma regla de decisión del VAN. Si el VAN es mayor que 0, la relación es mayor que 1, y si el VAN es negativo, esta es menor que 1” (p. 307), se recomienda que este método se complemente con el VAN.

De la misma manera, Toro (2020) mencionó algunos puntos en relación con el beneficio-costo. Esto se presenta en las siguientes líneas.

En el análisis financiero de proyectos, es usual hablar de un enfoque del análisis de cifras económicas que se basa en el criterio costo-beneficio consiste, en breves términos, en seleccionar entre varios proyectos el que mejor contribuya al logro de objetivos financieros de una empresa y sobre la base de los costos de desarrollo de cada uno de ellos. (p. 69)

También, Herrera et. al. (1994) comentaron que este ratio indica “el retorno en dinero obtenido por cada unidad monetaria invertida. Por concepto es el resultado de dividir el ingreso bruto entre el costo total” (p. 43). La relación beneficio-costo individualmente no es un criterio determinante para establecer una recomendación. Primero, debe compararse con otras alternativas y, además, es fundamental incorporar al análisis otros índices económicos.

Por su parte, Castro (2017) definió al indicador beneficio-costo como un “indicador muy utilizado en proyectos sociales y no tanto en proyectos privados, por lo que pocas veces es referenciado, pero también tiene en cuenta el valor dinero en el tiempo”

(p.159). Por ello, lo que nos ayuda a determinar si se debe realizar o no un proyecto. A continuación, Castro (2017) expresa el coeficiente del beneficio-costo (p.159).

$$R. B/C = \frac{VP \text{ Ingresos}}{VP \text{ Inversión}}$$

Beltrán y Cueva (2007) señalaron que el criterio para interpretar el cociente beneficio costo es el que sigue:

Si $B/C > 1$ si el ratio es mayor a uno se tiene que el valor actual de los beneficios es mayor al valor actual de los costos, es una buena alternativa de elección entre los distintos proyectos. Si $B/C = 1$. Si el ratio beneficio costo es igual a 1, el valor actual de los beneficios será igual al valor actual de los costos. En este caso el inversionista será indiferente entre realizar o no este proyecto pues le brinda la misma rentabilidad. (p. 413)

Asimismo, en si $B/C < 1$, si el resultado de aplicar el ratio es menor a uno, “se tiene que el valor actual de los costos de inversión es mayor al valor actual de los beneficios que se obtendría, es decir el proyecto no generará ganancias y reflejaría pérdida en los resultados” (Beltrán y Cueva, 2007, p. 413). Un proyecto con este valor resultante no se debe ejecutar, ya que de lo contrario se estaría dejando de percibir la ganancia esperada (Beltrán & Cueva, 2007, p. 413).

2.3 Base Legal y Normativa Interna de la Organización

En cuanto al aspecto legal, partiendo desde la premisa que Chemical Processes Industries S.A.C. se ubica en el sector agroindustrial, se ha tomado en consideración la normativa aplicada a dicho sector. En esta normativa, se encuentran el Modelo COSO 2013, la

Norma Internacional de Auditoría (NIA), la Norma Internacional Financiera (NIIF) y la Norma Internacional de la Contabilidad (NIC).

2.3.1 Decreto Supremo N.º 005-2021, Aprueba el Reglamento de la Ley N. 31110

El decreto supremo, que logró se apruebe “el Reglamento para la Ley N.º 31110: ‘Ley del Régimen Laboral Agrario y de Incentivos para el Sector Agrario y Riego, Agroexportador y Agroindustrial’” (p. 1), presenta modificatorias como la “bonificación especial por trabajo agrario”, “acceso permanente al Sistema Integrado de Salud-SIS” y “beneficios tributarios para personas jurídicas y naturales que desarrollan sus actividades en este sector” (pp.1-3) (Decreto Supremo N.º 005-2021, MIDAGRI, 2021).

Asimismo, manifiesta como su principal objeto “promover y fortalecer el sector agrario, así como garantizar los derechos laborales reconocidos a los trabajadores y trabajadoras de los empleadores comprendidos en la Ley, así como los aspectos relacionados a la competitividad y promoción de las actividades agrarias” (Decreto Supremo N.º 005-2021, MIDAGRI, 2021).

2.3.2 Ley N.º 30056: Ley que Modifica Diversas leyes para Facilitar la Inversión, Impulsar el Desarrollo Productivo y el Crecimiento Empresarial

Esta ley tiene como objetivo determinar un marco para promocionar acciones en favor de las mipyme. En ese sentido, busca lo que sigue:

Establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME); incentivando la inversión privada, la producción, el acceso a los mercados internos y externos y otras políticas que impulsen el emprendimiento y permitan la mejora

de la organización empresarial junto con el crecimiento sostenido de estas unidades económicas (Ley N.º 30056, 2013, Título II, Capítulo I, Artículo 1).

2.3.3 Commite of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO 2013

COSO (2013) tiene como fin apoyar a los miembros de la empresa y aquellos con los que se relacionan. La información que aporta tiene mucho valor.

Apoya a la dirección, al consejo, a los grupos de interés externos y demás partes que interactúan con la [empresa] a través de sus respectivas funciones relacionadas con el control interno, para ello, ofrece un entendimiento de lo que constituye un sistema de control interno y aporta información de valor para poder determinar si se está aplicando de manera efectiva. (p.13)

2.3.4 Norma Internacional de Auditoría (NIA) N.º 315: Identificación y Valoración del Riego de Incorrección Material

La NIA N.º 315 (2019) sostuvo que un sistema de control dentro de la organización se relaciona con los fines tanto de información como aspectos operativos. Así, explica lo que sigue:

El sistema de control interno de la entidad incluye aspectos relacionados con los objetivos de información de la entidad, incluidos sus objetivos de información financiera, pero puede también incluir aspectos relacionados con sus objetivos operativos o de cumplimiento cuando dichos aspectos son relevantes para la información financiera. (Apartado 132)

2.3.5 Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) 9: Instrumentos Financieros

La NIIF N.º 9 (2014) tiene como principal objeto el establecimiento de principios destinados a información financiera. Esta se refiere a activos y pasivos financieros.

Establecer los principios para la información financiera sobre activos financieros y pasivos financieros, de forma que se presente información útil y relevante para los usuarios de los estados financieros, para la evaluación de los importes, calendario e incertidumbre de los flujos de efectivo futuros de la entidad. (Capítulo 1)

2.3.6 Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 36: Deterioro del Valor de Activos

NIC N.º 36 (2013a) señaló lo que sigue:

El importe recuperable de una unidad generadora de efectivo se determina, en ocasiones, después de tener en consideración los activos que no son parte de la propia unidad (por ejemplo, cuentas por cobrar u otros activos financieros) o pasivos que se hayan reconocido (por ejemplo, cuentas por pagar, pensiones y otras provisiones). (Apartado 79)

2.3.7 Norma Internacional de Contabilidad (NIC) N.º 39: Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición

La NIC 39 (2013b) declaró que “una entidad evaluará al final de cada periodo de presentación si existe evidencia objetiva de que un activo financiero o un grupo de ellos medidos al costo amortizado esté deteriorado” (art. 58). Además, en el artículo 59, la norma nos menciona lo siguiente:

La evidencia objetiva de que un activo o un grupo de activos están deteriorados incluye la información observable que requiera la atención del tenedor del activo sobre los siguientes eventos que causan la pérdida: cambios adversos en el estado de los pagos de los prestatarios incluidos en el grupo (por ejemplo, un número creciente de retrasos en los pagos o un número creciente de prestatarios por tarjetas de crédito que han alcanzado su límite de crédito y están pagando el importe mensual mínimo). (NIC N.º 39, 2013, apartado “i”)

2.4 Marco Conceptual de la Situación de la Problemática

2.4.1 Agroindustria

En un estudio realizado por Camacho, et al. (2016), “se define a la agroindustria como el resultado de procesos, así como una serie de actividades de manufactura mediante las cuales se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola” (p.21). Este tipo de actividad, mencionaron Abad et al. (2017), “demanda inversión en activos, inversión en investigación y desarrollo, desarrollo de capacidades productivas, inversión en infraestructura y por consiguiente aumento en la productividad” (p. 39).

2.4.2 Control Interno

Es la herramienta utilizada para conceder un respaldo justo en la realización de los objetivos fijados, “con el fin de promover operaciones eficientes y eficaces, servicios de calidad, preservar los recursos, respeto a las leyes, y preparación de información financiera y de gestión confiable” (Fonseca, 2011, p. 31). Además, su implementación tiene como efecto el de reducir notablemente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas las organizaciones.

2.4.3 Cobranzas

Es la labor cuya finalidad es recuperar las obligaciones cuando se identifiquen causas de incumplimiento, considerando que la entidad no rompe lazos de su asociación comercial con el cliente; ya que es probable que negocien pactos comerciales juntos. Así, “la cobranza debe ser atendida por vía telefónica y aquellos clientes con los que no se haya podido establecer contacto por la razón que sea, de hecho, deberán ser entrevistados en su domicilio por el visitador de la zona” (Morales & Morales, 2014, p. 153).

2.4.4 Cuentas por Cobrar

Los autores Van y Wachowicz (2002) indicaron que las cuentas por cobrar “son las cantidades de dinero que deben a una empresa los clientes que han comprado bienes y/o servicios a crédito. Las cuentas por cobrar son un activo circulante” (p. 250). Este se encuentra en constante movimiento. El rubro de las cuentas por cobrar también recibe el nombre de cobrables.

2.4.5 Crédito

Se define al crédito como “un préstamo, en el que el receptor o beneficiado se responsabiliza a devolver la suma de que se le otorgó en las fechas acordadas más los intereses y según las cláusulas estipuladas en el contrato” (Morales & Morales, 2014, p.23). Este tipo de “financiamiento se refiere a la obtención de recursos para conseguir/realizar una actividad específica” (p. 23).

2.4.6 Morosidad

Esta “constituye un incumplimiento contractual que ocasiona onerosas cargas administrativas y financieras a las empresas, especialmente a las pymes, las cuales deben soportar plazos excesivos que les obligan a mantener de forma permanente importante saldo de clientes en sus balances” (Brachfield, 2009, p. 15). A consecuencia de la morosidad, las empresas para obtener liquidez recurren a préstamos en entidades financieras.

2.4.7 VAN

Para Ponce et. al. (2019), el VAN cuantifica “la cantidad de dinero que el inversionista ganara en la realización de un buen proyecto. Esta suma de dinero está expresada en moneda del año 0 y, por lo tanto, el inversionista realizará solo aquellos proyectos que tengan VAN positivo” (p. 69). Además, el uso de este indicador financiero tiene como finalidad determinar la viabilidad de un proyecto.

2.4.8 Relación Beneficio-Costo

Es un indicador que hace referencia a la técnica de evaluación, utilizado para calcular la conveniencia y la oportunidad que pueda ofrecer un proyecto de inversión. Adicionalmente, Rus (2008) afirmó que en esta herramienta “no se comparan ingresos con costes, sino beneficios sociales con costes sociales. El resultado de restar los costes sociales de los beneficios sociales es el beneficio social neto del proyecto” (p. 20).

Capítulo 3. Metodología

3.1 Marco Metodológico

Con el propósito de determinar la metodología para esta investigación, se consultó, entre otros, principalmente lo expuesto por el autor Hernández Sampieri, en el libro *Metodología de la investigación*. En esta publicación, se pueden encontrar pautas para plantear el problema por investigar y la formulación de hipótesis. De igual manera, el autor explica cómo determinar las variables del estudio que se realizará, así como el elegir tanto el tipo como el diseño de la investigación (Hernández et al., 2014, pp. 36-164).

3.1.1 Hipótesis General

El proyecto de mejora en el control interno de las cobranzas optimiza los resultados financieros de la empresa Chemical Processes Industries S. A. C., durante el periodo 2023-2026.

3.1.2 Hipótesis Específicas

- El problema de control interno en el proceso de cobranza afecta los resultados financieros de la empresa Chemical Processes Industries S.A.C. 2023-2026.
- La ejecución de un proyecto de mejora en el control interno de las cobranzas en la empresa Chemical Processes Industries S.A.C. 2023-2026, conseguirá mitigar el problema identificado.
- A través de las técnicas e instrumentos financieros se validará cuantitativamente de qué manera el proyecto de mejora en el control interno de las cobranzas logra optimizar los resultados financieros de la empresa Chemical Processes Industries S.A.C. 2023-2026.

3.1.3 Variables de Estudio

En otro libro titulado *Las variables en la metodología de la investigación científica*, Rodríguez et al. (2021) definió las variables de estudio como “partes de las unidades de análisis objeto de estudio [que] tienen la capacidad de variar entre diferentes estados, atributos o valores” (p. 55). Igualmente, Hernández et al. (2014) aseguraron que “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.138). La actual investigación usará dos tipos de variable: (a) independiente y (b) dependiente.

Figura 1 Identificación De Variables Del Proyecto De Mejora

Variable	Subvariable	Indicadores	Medición de Indicadores
Proyecto de Mejora (Independiente: “X”)	Mejora en el proceso de las cobranzas actuales	Plazo Promedio Cobranza (PPC)	$x = \frac{Ctas. x cobrar prom. x 360}{Venta a crédito}$
	Implementación del proceso de cobranzas mejoradas	Efectividad de comunicaciones de los gestores de cobranza con clientes atrasados	$x = \frac{Alertas contestadas x 100}{Alertas generadas}$
	Seguimiento y Control	Eficacia del Monitoreo	$x = \frac{Client. morosos x 100}{Total de clientes con credito}$
Resultados Financieros (Dependiente: “Y”)	Rentabilidad	Valor Actual Neto (VAN)	$VAN = -A + \frac{FNC_1}{(1+k)^1} + \frac{FNC_2}{(1+k)^2} + \frac{FNC_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{FNC_n}{(1+k)^n}$
		Beneficio Costo (B/C)	$B/C = \frac{Beneficio}{Costo}$

La Figura 1 presentó las variables que se van a desarrollar en la investigación de proyecto de mejora. Asimismo, se visualizan las subvariables que se encuentran relacionadas con el desarrollo del trabajo. Finaliza con los indicadores, cuya aplicación permitirá obtener datos cuantitativos y medir los cambios que se presenten en las variables.

3.1.3.1 Variable Independiente. En el caso de esta variable, es “llamada variable de estímulo, de entrada, o input, e incluso causal o experimental porque es manipulada por el investigador” (Rodríguez et al. 2021, p. 61). Se debe precisar que “se utiliza la letra ‘X’ para simbolizar una variable independiente o tratamiento experimental” (Hernández et al., 2014, p. 164). En consecuencia, se reconoce al proyecto de mejora que este estudio propone como la variable independiente; pues guarda relación con el problema e influye directamente en la variable dependiente.

Proyecto de Mejora. En concordancia con la Agencia para Calidad del Sistema Universitario de Cataluña (AQU Catalunya, 2005), un proyecto de mejora se entiende como “la propuesta de actuaciones, resultante de un proceso previo de diagnóstico de una unidad, que recoge y formaliza los objetivos de mejora y las correspondientes actuaciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolver los débiles, de manera priorizada y temporalizada” (p. 11). Este se detalla paso a paso, más adelante, en el Capítulo 4.

Indicadores de Medición. Se consideran tres. Estos son el plazo promedio de cobranza, la efectividad en las comunicaciones de los gestores de cobranza con los clientes atrasados y la eficacia del monitoreo. A continuación, se presenta cada uno de estos.

- **Plazo Promedio de Cobranza (PPC):** Es un indicador que permitirá calcular el promedio de los días que transcurren entre la fecha en que la empresa emitió las facturas y la fecha en la cual los clientes saldan la deuda. Para la ecuación, se toma como numerador el promedio de las cuentas por cobrar registradas durante un año, multiplicado por 360, que representa el porcentaje anual. Asimismo, el denominador toma el dato de las Ventas Totales a Crédito del mismo periodo anual (Aching, 2006a, p.20). La fórmula es la siguiente:

$$x = \frac{\text{Ctas. por Cobrar Prom.} \times 360}{\text{Venta a Crédito}}$$

- **Efectividad en las Comunicaciones de los Gestores de Cobranza con los Clientes Atrasados:** El presente proyecto de mejora implementará nuevos módulos en el Sistema Starsoft, que emitirán alertas de mínimo 15 días previos al vencimiento de las facturas de cada cliente. Esto hará posible que el personal designado comunique a los clientes sobre el vencimiento del periodo de crédito a fin de que la deuda sea cancelada a tiempo. A partir de ello, este indicador ayudará medir el porcentaje de las alertas que fueron contestadas de manera satisfactoria por los clientes.

$$x = \frac{\text{Alertas Contestadas} \times 100}{\text{Alertas Generadas}}$$

- **Eficacia del Monitoreo:** Es un indicador que ayudará a calcular el porcentaje de clientes que excedieron el plazo de su crédito asignado, respecto al total de los clientes que tienen vigente un crédito con la empresa. Así, se controla el

índice de morosidad luego de la implementación del proyecto de mejora con relación al proceso de cobranza. La fórmula a usar será como sigue:

$$x = \frac{\text{Clientes con Perfil Moroso x 100}}{\text{Total de Clientes que tienen un Crédito}}$$

3.1.3.2 Variable Dependiente. Del mismo modo, para poder definir esta otra variable, Hernández et al. (2014) puntualizaron que “la variable dependiente no se manipula, sino que se mide para ver el efecto que la manipulación de la variable independiente tiene en ella. ... La letra ‘Y’ se utiliza para representar una variable dependiente” (p. 164). Por consiguiente, se identificó a la rentabilidad observada en los resultados financieros de la empresa, como la variable dependiente de la hipótesis planteada en esta investigación.

Resultados financieros. En cuanto a esta variable, se describe como, el “resultado de la actividad financiera de la empresa y se obtiene fundamentalmente de la comparación de los ingresos obtenidos de las inversiones financieras y la retribución de la financiación ajena” (Fundación Mutualidad de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rusticas de España [MAPFRE], 2022). Para ello, es necesario contabilizar todos los ingresos y gastos. Esto, con el objetivo de poder analizarlas y extraer conclusiones que más se aproximen a la realidad.

La Rentabilidad. Al respecto, autores como Gutiérrez y Tapia (2016) manifestaron que “la rentabilidad es una medida de eficiencia que permite conocer el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de actividades, ... generando liquidez futura” (p. 7). Por su parte Sánchez (2002) afirmó que “se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en sí mismos” (p. 2).

Indicadores de Medición. Estos corresponden a valor actual neto (VAN) y ratio beneficio-costo. En las siguientes líneas, se explica cada uno.

- **Valor actual neto (VAN):** Aguiar et. al. (2006) sostuvieron que “el valor actual neto de un proyecto de inversión se expone como el valor actual de los flujos totales de caja generados por el proyecto de inversión restándole el costo inicial requerido para la elaboración del proyecto en mención” (p. 5). La fórmula para determinar el VAN, se expresa a continuación.

$$VAN = -A + \frac{FNC_1}{(1+k)^1} + \frac{FNC_2}{(1+k)^2} + \frac{FNC_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{FNC_n}{(1+k)^n}$$

$$VAN=969,276.00/(1.105)^1+1,419,665.00/(1.105)^2+2,053,420.00/(1.105)^3+2,861,902.00/(1.105)^4$$

$$VAN= 5,481,351.00$$

- **Ratio Beneficio-Costo (B/C):** Seguidamente, Castro (2017) definió al indicador beneficio-costo como un cociente muy utilizado en proyectos sociales, pero poco usado en proyectos privados, por lo que pocas veces es referenciado. Este indicador tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo, por lo que nos ayuda a determinar si se debe realizar no un proyecto (p. 159). La fórmula que nos permite calcular esta ratio es el siguiente:

$$R. \frac{B}{C} = \frac{31,410,082}{25,928,732} = 1.21$$

Para el cálculo de este cociente se está considerando el flujo proyectado con la ejecución del plan de mejora. Por consiguiente, se determina primero la suma de todos los beneficios descontados, traídos al presente y se divide sobre la suma de los costos también descontados. Por el resultado del cálculo se expone que los beneficios obtenidos son superiores a los costos, por lo que el proyecto debe ser considerado.

3.2 Diseño de la Investigación

3.2.1 Tipo de Investigación

En toda investigación, según ciertos autores, existen dos tipos de enfoques, el primero es el cuantitativo, que “utiliza la recolección de datos para probar [la] hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. El segundo es el enfoque cualitativo, que “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. 37).

Sin embargo, existe un tercer tipo, llamado el enfoque mixto. Este “representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada” (Hernández et al., 2014, p. 537). Este último enfoque es el elegido, por ser el que más se asemeja a las características de esta investigación.

De otra parte, Hernández et al. (2014), refirieron también que hay cuatro tipos de alcance en una investigación. Estos pueden ser “exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos”; de entre ellos, el estudio de alcance descriptivo “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se someta a un análisis” (p. 125).

Entonces, se concluye que la investigación en curso tendrá un enfoque mixto, ya que utilizará la medición numérica mediante el enfoque cuantitativo, así como la recolección y análisis de los datos recabados a través del enfoque cualitativo para probar la hipótesis planteada. Además, su alcance será de tipo descriptivo, debido a que busca describir cómo el proyecto de mejora (la variable independiente); luego de su implementación influirá en los resultados financieros (la variable dependiente).

3.2.2 Descripción del Diseño de Investigación

Con referencia al diseño de una investigación, por un lado, Hernández et al. (2014), aseguraron que es un “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” (p. 128). Por otro lado, Rodríguez et al. (2021) la describieron como “la planificación y elección de los procedimientos e instrucciones capaces de medir, controlar y manipular -de ser el caso- las variables de estudio, ... para que se correspondan con el objeto del estudio” (p. 23).

Ahora bien, “en función de las relaciones que se pretenden establecer con las variables, los diseños pueden ser de naturaleza experimental y no experimental” (Rodríguez et al., 2021, p. 24). Se debe mencionar que el término experimento “se refiere a un estudio en el que se manipulan intencionalmente unas o más variables independientes, para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes, dentro de una situación de control” (Hernández et al., 2014, p. 162).

Por lo tanto, en el caso particular de este estudio, el diseño de investigación por su naturaleza será de tipo experimental. La razón es que se pretende manipular la variable independiente (el proyecto de mejora), a través de su formulación e implementación para

observar el efecto que se produzca en la variable dependiente (los resultados financieros) y concluir si logró dar solución al problema encontrado.

3.3 Técnicas e Instrumentos

3.3.1 Técnicas

Las técnicas de validación financiera comparan los beneficios y los costos generados por el proyecto de mejora planteado, evaluando la factibilidad de ejecución y la conveniencia de implementarlo en la empresa. Para esta investigación, se eligió dos indicadores que servirán como técnicas de validación: (a) el Valor Actual o Presente Neto (VAN) y (b) el segundo, el Coeficiente Beneficio Costo (CBE). Estos se describen a continuación.

Para Beltrán y Cueva (2007), el VAN, también conocido como el valor actual del beneficio neto que genera un plan de inversión, en términos matemáticos, se puntualiza “como la diferencia entre la sumatoria del valor actual de los beneficios y la sumatoria del valor actual de los costos (aplicando el costo de oportunidad del capital), a este se le resta la inversión gestionada en el periodo cero” (p. 372).

Del mismo modo, el ratio de Costo/Beneficio indica “el retorno en dinero obtenido por cada unidad monetaria invertida. Por concepto, es el resultado de dividir el ingreso bruto entre el costo total” (Herrera et al., 1994, p. 43). La relación *beneficio* con respecto al *costo*, individualmente no es un criterio determinante para establecer una recomendación. Esto se debe a que, primero, debe compararse con otras alternativas y, además, es fundamental incorporar al análisis otros índices económicos

3.3.2 Instrumentos

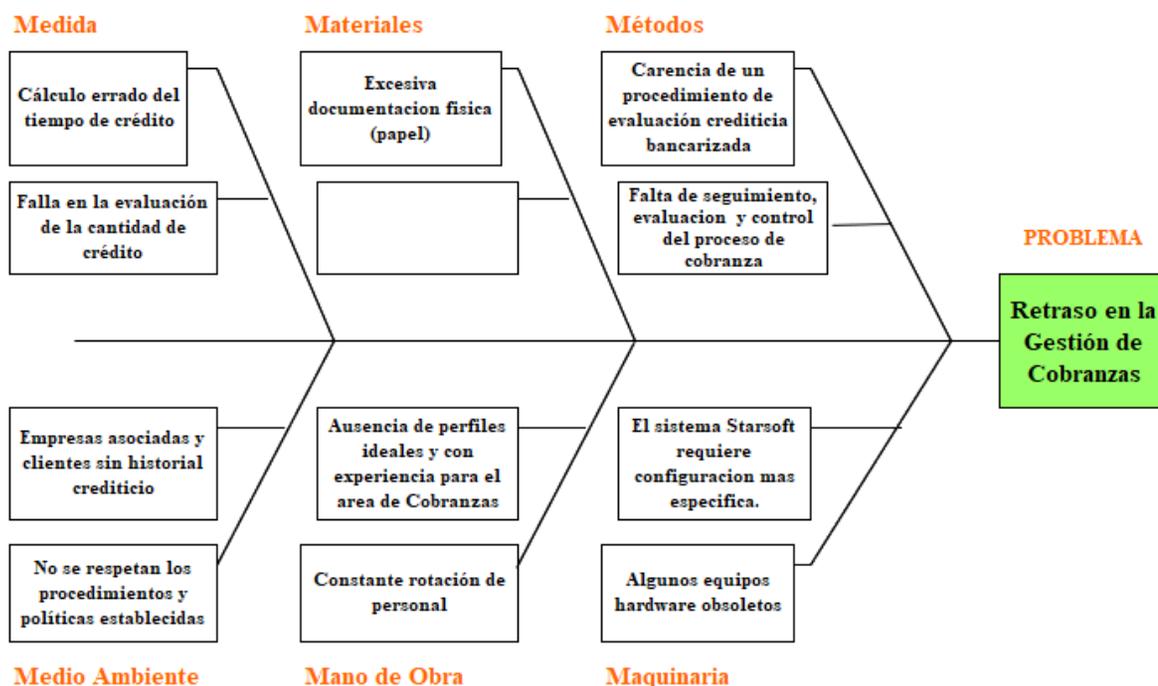
La presencia de instrumentos de medición es importante en una investigación. Al respecto, Mejía (2005) mencionó que “el éxito de una investigación, ... depende de la

calidad de los instrumentos de acopio [o recolección] de datos ... Los instrumentos de acopio de datos deben poseer cualidades que pongan en evidencia su bondad” (p. 19). En el actual estudio, se empleó como tales al Diagrama de Ishikawa, 5 fuerzas de Porter, Matriz FODA y Matemáticas Financieras, tal como se aprecia a continuación.

Diagrama de Ishikawa. También nombrado como causa-efecto, el diagrama de Ishikawa, desarrollado por Kaoru Ishikawa en la década de los 60 “es una herramienta para la solución de problemas... [que permite] identificar y analizar la causa raíz de los problemas de un proceso para eliminarlos” (Sánchez, 2014, p. 14). Para ciertos autores un diagrama correctamente estructurado tendrá la figura de una espina de pescado (ver Figura 2).

Este instrumento, se desarrolla con cinco pasos. Estos son los que siguen: (a) “definir el problema”; (b) “categorizar las causas potenciales, como personal, proceso, producto, etc.”; (c) “Graficar las causas potenciales”; (d) “proponer las causas potenciales en cada categoría” y (e) “determinar la razón para eliminar toda causa raíz del problema” (Sánchez, 2014, pp. 14-15). Para el actual caso, una vez que el representante de la empresa firmó la carta de autorización, se accedió a la información documental y se aplicó los referidos pasos.

Figura 2 Diagrama De Ishikawa



Nota. Adaptado de *Proyecto de mejora (PM) Quality Tools*, por American Society for Quality.

Del diagrama de Espina de Pescado aplicado a Chemical Processes Industries S. A. C., visualizado en la Figura 2 se desprende que el problema principal tiene que ver con el retraso en el proceso de gestión de cobranzas. A partir de este problema, después de revisar la documentación proporcionada por la empresa, mantener comunicación con el representante y considerando las seis categorías de este instrumento, se efectuó una lluvia de ideas, que puso sobre la mesa las posibles causas de la problemática empresarial.

Fuerzas de Porter. En el año 1980, Michel Porter en su libro de nombre *Competitive Strategy* propuso “el modelo de las Cinco Fuerzas competitivas” (ver Figura

3). Este modelo se emplea como instrumento de análisis externo que puede aplicarse a una empresa de un rubro cualquiera, a fin de obtener un mejor panorama de su entorno competitivo (Porter, 2008, p.19-20). Aquí “el punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento” (Chunga, 2010, p. 30).

Figura 3 *Modelo de las 5 fuerzas de Porter*



Nota. Tomado de *Administración Estratégica* (p. 67), por Hill & Jones, 2011, Cengage Learning Editor.

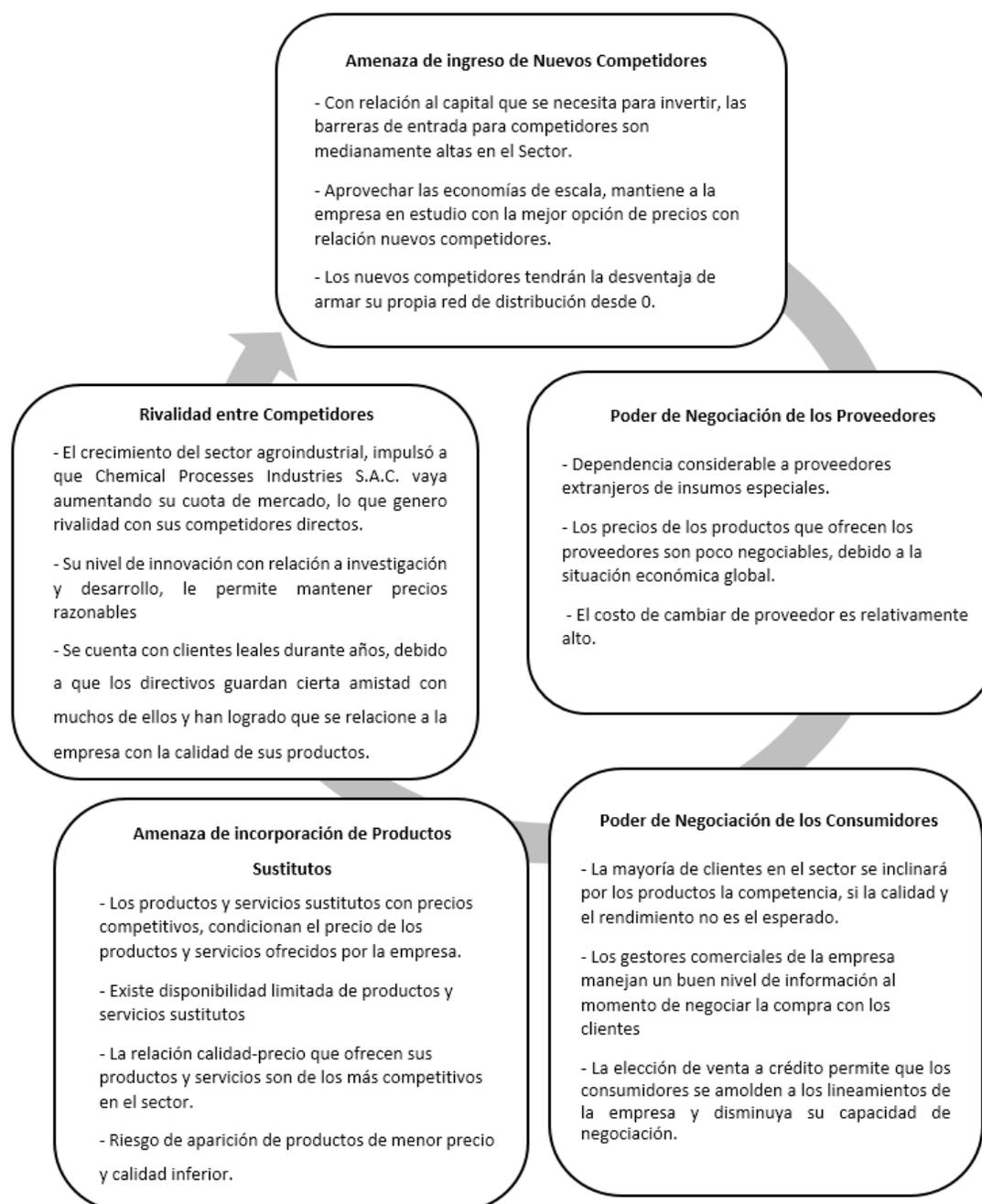
Las cinco estrategias, de acuerdo con Porter (2008) son las que siguen: (a) “Amenaza de ingreso de Nuevos Competidores”, (b) “Rivalidad entre Competidores”, (c) “Amenaza de incorporación de Productos Sustitutos”, (d) “Poder de Negociación de los Consumidores” y (e) “Poder de Negociación de los Proveedores” (pp. 21-49). Las “fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria, la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas” (p. 21).

Al aplicar las 5 fuerzas de Porter en la empresa analizada, como muestra en la Figura 4, se halló que, en la primera fuerza, el capital necesario para invertir es medianamente alto. El precio competitivo logrado por el aprovechamiento de las economías de escala y la desventaja de armar una red de distribución desde 0 permiten concluir que la amenaza de nuevos competidores es baja en el sector agroindustrial.

En cuanto a la segunda fuerza, el aumento de la cuota de mercado de la empresa en análisis, su nivel de innovación acompañado de desarrollo y la buena relación con los clientes leales ayudan a concluir que existe una alta rivalidad con sus competidores. Al analizar la tercera fuerza, se evidencia que la relación calidad-precio competitiva de los productos y servicios, la disponibilidad limitada de estos y el riesgo de aparición de productos de menor precio significan una amenaza alta de incorporación de productos sustitutos.

Con relación a la cuarta fuerza, la facilidad que tienen los clientes para cambiarse a la competencia, el buen nivel de información que manejan los gestores comerciales y la estrategia de venta a crédito, generan un poder de negociación de los consumidores medianamente bajo. Asimismo, en la quinta fuerza, la dependencia a proveedores extranjeros, los precios poco negociables y el costo relativamente alto para cambiar de proveedor dejan inferir un bajo poder de negociación con muchos proveedores, generalmente extranjeros.

Figura 4 *Desarrollo de las 5 fuerzas de Porter*



Matriz FODA. Con relación a esta matriz, Ponce (2006), mencionó que “es una herramienta que... permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización” (p. 2). Además, destacó que “consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (p. 2). En la Figura 5, se presenta la matriz FODA de la empresa estudiada.

Figura 5 *Matriz FODA aplicada*



En el desarrollo de la matriz FODA, que aparece se presentó en la Figura 5, se encontró, entre sus principales fortalezas, que goza de 17 años de experiencia en el sector. Asimismo, ha logrado varias certificaciones y homologaciones internacionales. De igual forma, usa tecnología de primera en la formulación y desarrollo de sus productos. También, ofrece varios servicios complementarios y tiene una amplia cartera de clientes.

Las debilidades observadas son un proceso de gestión de cobranzas ineficiente, constante rotación de personal en el área contable, un *software* desactualizado y poca presencia de publicidad en redes sociales. Se le presentan oportunidades como el rápido crecimiento económico del sector agroindustrial peruano, la reciente presentación del reglamento de la nueva Ley de Promoción Agraria, los Tratados Internacionales de Libre Comercio y la posibilidad de apertura una nueva sede razón de la demanda.

Por último, en las amenazas están la aparición de nuevos y potenciales competidores debido a la atractiva rentabilidad de este sector. Asimismo, la volatilidad del tipo de cambio que puede encarecer los insumos de los productos, el aumento de clientes morosos respecto a sus créditos, la rivalidad con sus competidores directos que mantienen una inversión constante. Además, se identificó la aparición de productos de bajo precio, calidad inferior; pero con muy buena publicidad.

Uso de Matemáticas Financieras. Aching (2006b) definió la matemática financiera como la parte derivada de la matemática “que estudia el valor del dinero en el tiempo, combinando el capital, la tasa y el tiempo para obtener un rendimiento o interés, a través de métodos de evaluación que permiten tomar decisiones de inversión” (p. 15). La aplicación de este instrumento se puede observar en la tabulación de los datos numéricos obtenidos al momento de efectuar la monetización y las diferentes tablas numéricas.

3.4 Recolección y Procesamiento de los Datos Empresariales

3.4.1 Técnicas de Recolección

Respecto a las técnicas de recolección, Yuni y Urbano (2014) sostuvieron que son “los procedimientos mediante los cuales se generan informaciones válidas y confiables, para ser utilizadas como datos. La función primordial de las técnicas de recolección de información es la observación y registro de los fenómenos empíricos” (p. 30). En este caso, se empleó técnicas como observación, entrevista e investigación documental.

La Observación. Por un lado, Ramos (2018) indicó la observación “permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos” (párr. 84). Comentó, además, que esta técnica “puede utilizarse en distintos momentos de una investigación, ... [primero], en el diagnóstico del problema a investigar, ... [luego], en el transcurso de la investigación puede convertirse en un procedimiento propio del método utilizado ... [y] al finalizar, puede llegar a predecir las tendencias” (párr. 85-86).

Por otro lado, Zita (s. f.) afirmó que “la observación es una técnica de investigación que consiste en percibir algo con una intención y objetivo determinado” (párr. 42). Entonces, tomando en cuenta lo citado, se aplicó esta técnica en el desarrollo del presente trabajo a fin de visualizar la situación económica y funcional de la empresa, y así poder formular estrategias que serán incluidas en la propuesta de mejora al actual proceso de cobranzas.

Investigación Documental. La investigación documental “constituye una estrategia metodológica que emplea la investigación científica para realizar la revisión de antecedentes de un objeto de estudio y para reconstruirlo conceptualmente” (Yuni & Urbano, 2014, p. 101). Además, esta técnica “permite ‘contextualizar’ el fenómeno a estudiar, estableciendo relaciones diacrónicas y sincrónicas entre acontecimientos actuales y pasados” (p. 102).

Se empleó la investigación documental en el actual caso con la finalidad de recopilar, seleccionar y analizar la data disponible. Para ello, se solicitó acceso a los estados financieros de los años elegidos para análisis, acceso a los reportes del sistema de gestión Starsoft Versión Gold Edition. Asimismo, se pidió tener los manuales de función y actividades de las áreas que tienen participación en el proceso de cobranza de la empresa.

La Entrevista. Entorno a la definición, Sánchez et al. (2018) la puntualizaron como “técnica de investigación basada en la interacción personal de tipo comunicativo” (p. 60). Del mismo modo, Folgueiras (s. f.), sostiene que la entrevista “es una técnica de recogida de información... utilizada en procesos de investigación” (p. 2). Además, tiene como objetivo central “obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, [y] opiniones de personas” (p. 2).

Entrevista no Estructurada. Este tipo de entrevista, es “un instrumento de recolección de datos a través de preguntas abiertas que realiza un entrevistador, ... [las] preguntas pueden variar de orden y abordar tópicos diversos, [e incluso] pueden tornarse personales para el entrevistado” (Lozsan, 2022, párrs. 5-6). Su aplicación es sencilla “estableciendo un vínculo que demarque el desarrollo de la conversación en un clima de confianza” (párr. 9).

3.4.2 Técnicas de Procesamiento

Una vez recopilada la data cualitativa como cuantitativa, es necesario procesar toda aquella información. La idea es agrupar y estructurar los datos individuales para convertirlos en información significativa. Las técnicas usadas para el procesamiento

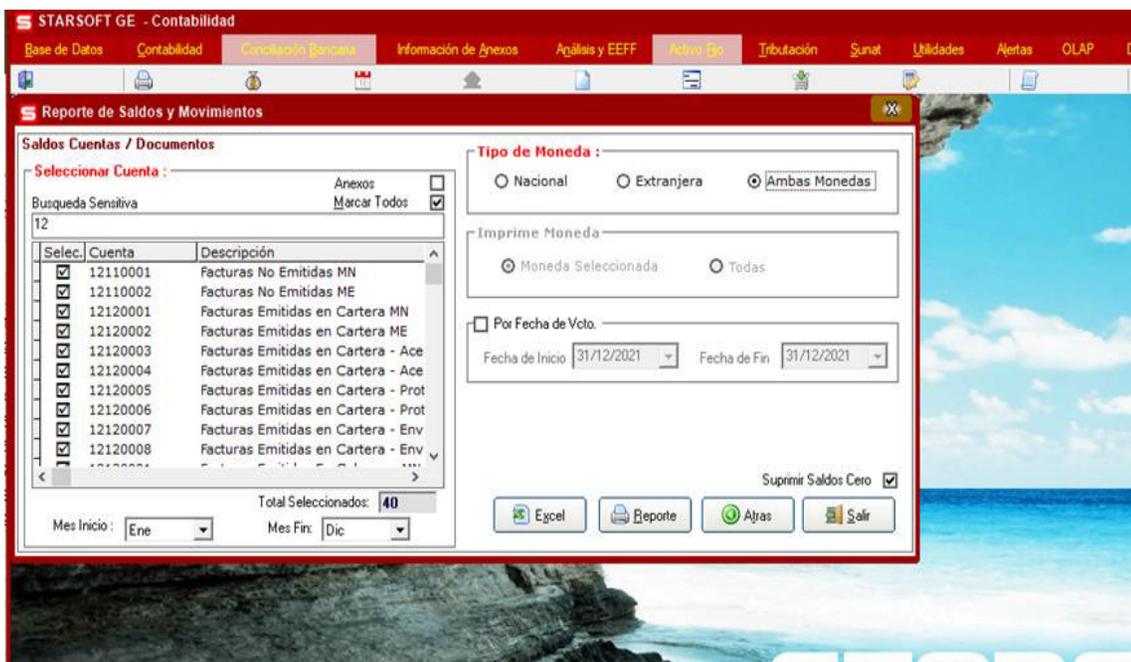
fueron las que siguen: (a) acta de reunión, (b) ficha de entrevista no estructurada, (c) filtración de documentos del Software starsoft y (d) monetización.

Acta de Reunión. Un acta de reunión es un documento “donde quedarán recogidos todos los acuerdos que han sido tratados y adoptados en una reunión, con el fin de conseguir certificación de lo que ha ocurrido y darle validez legal” (Billin, s. f., párr. 5). En el actual estudio, se efectuaron dos reuniones, en la primera, se firmó la carta de autorización (ver Anexo 2) y, en la segunda, se detallaron las causas de la problemática empresarial y el planteamiento del proyecto de mejora (ver Anexo 3).

Ficha de Entrevista No Estructurada. Para su aplicación, se diseñó una Ficha Técnica de Entrevista No Estructurada, con preguntas puntuales que se formularon a los colaboradores elegidos, según el área de desempeño. Estas, en palabras de los propios entrevistados, resultaron accesibles y derivaron en respuestas espontáneas. Aquello nos permitió reunir y procesar información necesaria tanto objetiva como subjetiva sobre los problemas con sus principales funciones y las opiniones que los colaboradores tienen unos de otros (ver Anexo 5).

Filtración de Documentos del *Software* Starsoft. A través del *software* Starsoft Versión Gold Edition, un sistema de gestión híbrido que incluye todos los módulos para automatizar el ciclo completo del negocio, se obtuvo información de la base de datos de la empresa, incluyendo registros de boletas, facturas, saldos y movimientos. La Figura 6 muestra la configuración del sistema Starsoft para la obtención de dicho reporte. Asimismo, se utilizó el *software* Microsoft Office, a través de su aplicativo Excel para almacenar, procesar y presentar los datos recogidos.

Figura 6 Sistema Starsoft – Configuración de reporte



Nota. Configuración de Reporte de Saldos sistema ERP. Tomado de Starsoft Gold Edition 2019.

La referida base de datos se obtuvo específicamente de reportes personalizados del módulo contabilidad. En este caso, se trabajó con información de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre del año 2019, en la cual se evaluó el movimiento de dichas cuentas por cliente con el fin de lograr un análisis completo. A continuación, se detalla el procedimiento para la obtención de los reportes mencionados:

- Ingresar al menú principal donde se escoge el módulo a trabajar, el cual solicitará que nos identifiquemos para poder continuar; para ello, los datos a consignar son nombre de empresa, usuario y contraseña.
- Una vez dentro del sistema, se selecciona la pestaña Información de anexos/Reporte de Saldos y Movimientos; posteriormente, ubicar la opción Reporte de Saldos Cuentas/Documentos, relacionado al anexo Clientes.

- Por último, se procede a elegir la cuenta contable relacionada a las cuentas por cobrar existentes, delimitando las fechas de interés, para finalmente visualizar el reporte de la deuda, el mismo puede ser descargado en formato Excel.

Monetización. Tomando como punto de partida el listado de reportes de las cuentas por cobrar registradas durante cuatro años anteriores al 2019, descargados en formato Excel, se efectuó la tabulación de los datos para hallar las cuentas que evidencien un alto índice de morosidad. De esta manera, se podrá estructurar un consolidado de clientes con deudas atrasadas, que permita calcular a cuánto asciende la deuda pendiente total y cuál será el costo de implementar el proyecto propuesto. Lo mencionado se desarrollará en el Capítulo 4.

Capítulo 4. Propuesta y Ejecución de Mejora

4.1 Descripción del Sector

4.1.1 Sector Agroindustrial

El Perú “cuenta con una privilegiada ubicación en el hemisferio sur, debido a que por contra estación, puede exportar a países del hemisferio norte en la época que ellos no producen, lo que genera una ventaja comercial estratégica” (Ochoa et al., 2017, p. 13). Es por esta razón que “los productos agroindustriales [destinados al mercado exterior] están enfocados en mercados competitivos e interesantes como EE. UU., la Unión Europea y Asia” (Camacho, et al., 2016, p. 4).

De otra parte, el escritor Abad et al. (2017) sostuvieron que el sector agroindustrial “cuenta con sólidos fundamentos macroeconómicos y distintos Tratados de Libre Comercio”, que le abren “un abanico de oportunidades para las exportaciones y creación

de empleo (p. 61). Este potencial es corroborado por la evolución de la Balanza Comercial Agraria, que entre los años 2016 y 2021, manifestó una de variación favorable de 70,6 %, de acuerdo con el Anuario Estadístico de Comercio Exterior Agrario 2021 (MIDAGRI, 2021).

Adicionalmente, el *Informe técnico de producción nacional* que publicó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) señaló que “en el año 2021 el sector Agropecuario registro un crecimiento de 3,81 %, alcanzando una tasa de crecimiento promedio anual en los últimos cinco años de 3.84 %” (p. 17). Esto fue impulsado en gran parte por el aumento registrado de la producción agrícola en 4,97 %. (INEI, 2021).

4.1.2 Descripción de la Empresa

La empresa Chemical Processes Industries S. A. C. (ver Figura 7) se constituyó en la ciudad de Lima el 24 de noviembre del año 2004, con la partida registral N.º 11705404, e inició sus operaciones el 07 de diciembre del mismo año. Es una persona jurídica de derecho privado constituida bajo el régimen general de Sociedad Anónima Cerrada. Su gerente general y representante legal es Hans Heber Becerra Ramírez, identificado con DNI 41093798.

Su actividad económica principal es la creación, producción y distribución de productos orientados a la nutrición orgánica para la agroindustria, así como la comercialización de insumos químicos no fiscalizados. Además, desarrolla actividades secundarias como transporte de carga por carretera a nivel nacional de materiales y residuos peligrosos, servicio de molienda, enfrascado, embolsado, etiquetado y demás servicios intermedios del proceso productivo en la agroindustria y/o actividades afines.

Figura 7 Logo de la empresa



Nota. Imagotipo corporativo, por Chemical Processes Industries S. A. C., 2022, por Cpisac (www.cpisac.com/nosotros/).

Como se aprecia en la Figura 7, la entidad en estudio tiene como logo institucional un imagotipo que consta del conjunto de una imagen con texto. En este, se puede visualizar el símbolo que es una hoja de color verde con un aura azul. Estos colores son los más representativos de las agrícolas; a su vez, se encuentran asociados con el campo, naturaleza, árboles y la siembra, acompañado del nombre de la empresa.

Datos Generales. Los datos generales que se informará a continuación ayudarán a complementar los datos más relevantes de la empresa, expuesta en el apartado 4.1.2. En esta sección, se proporciona información pública en relación a la empresa Chemical Procesas Industries S. A. C. En la Tabla 1, se visualizan campos informativos como el domicilio fiscal, el número de RUC y la actividad principal que ejerce la compañía en la actualidad.

Tabla 1*Datos generales de la empresa*

Razón Social	Chemical Processes Industries S. A. C
Domicilio fiscal	Calle B N. 141 Urb. Pro Noveno Sector–Zona industrial - San Martín de Porres - Lima
Registro Único de Contribuyente	20509900877
País de domicilio	Perú
Actividad Económica Principal CIIU	4620 – Venta al por mayor de materias primas agropecuarias

La información de la tabla corresponde a información pública. Con respecto al domicilio fiscal, se trata de la sede administrativa de la empresa, que abarca las divisiones de administración y contabilidad, división de ventas, división de sistemas, división de marketing, división de talento humano, división de investigación y desarrollo y la división de finanzas. A esta última pertenece el área de tesorería, que es donde el problema se ha detectado el problema.

Composición Accionaria. En la presente sección, se visualizará la composición accionaria de la empresa en estudio actualizada al treinta y uno de diciembre del 2021. Adicionalmente, se hace mención que el sr. Hans Heber Becerra Ramírez; a pesar de ser un accionista de la empresa también tiene el papel de gerente general y representante legal de la organización. A continuación, se presenta en la Tabla 2 la relación de accionistas.

Tabla 2*Composición accionaria*

Accionistas	% De Participación
Ramírez Valeriano, Juan José	61.00
Gago Cáceres, Gabriela Esther	20.00
Ramírez Valeriano, Leoncio Amado	15.00
Becerra Ramírez, Hans Heber	4.00
Total	100.00

La composición accionaria expuesta en la tabla permitirá conocer la forma en que el capital de Chemical Processes Industries S. A. C. está representado. De igual forma, se puede apreciar el porcentaje que representa cada accionista ante el cien por ciento del capital. Sobre los accionistas se comenta que tres de ellos, a pesar de ser accionistas, también cumplen con funciones administrativas en la organización.

Composición del Activo. En este punto se va a detallar la composición del activo de la organización, que está compuesto por el conjunto de bienes y el derecho que le pertenecen la empresa. El Activo se encuentra estructurado en dos grupos: (a) activo corriente y (b) activo no corriente. A continuación, mediante en la Tabla 3 se presenta información financiera valorizada en moneda nacional (S/) que corresponde al cierre del ejercicio año 2019.

Tabla 3*Composición del activo*

Activo	2019
Activo Corriente	S/
Efectivo y equivalente de efectivo	511,543
Cuentas por cobrar com. Terceros	3,468,287
Cuentas por cobrar accionista / personal	6,908
Cuentas por cobrar diversas	124,732
Cuentas por cobrar diversas relacionadas	1,245
Servicios y otros contratos por anticipado	25,119
Existencias	1,953,620
Activo	2019
Crédito por impuestos	145,948
Total Activo Corriente	6,237,403
Activo No Corriente	S/
Inmueble Maquinaria y Equipo	4,300,214
Intangible Neto	903,638
Otros Activos no Corrientes	31,605
Total Activo No Corriente	5,235,457
Total Activo	11,472,859

En la tabla se puede apreciar la composición del activo corriente y no corriente de la empresa al cierre del ejercicio 2019. Las cuentas por cobrar comerciales terceros es uno de los activos más importantes y representan venta de bienes o prestación de servicio que

se espera recuperar en cobros parciales. Acerca de este, se comenta que las cuentas por cobrar comerciales terceros representan un 33 % del activo total.

Composición del Pasivo. Al igual que en el punto anterior, en esta sección se va a detallar de manera estructurada un componente del estado de situación financiera. En este caso, se trata de la composición del pasivo de la organización, que contiene aquellas obligaciones que la entidad contrae para poder realizar sus actividades. El Pasivo se encuentra estructurado en dos grupos: (a) pasivo corriente y (b) pasivo no corriente. En la Tabla 4, se presenta información financiera que corresponde al cierre del ejercicio del año 2019.

En el estado del pasivo al cierre del ejercicio 2019, se observa la composición del pasivo corriente, cuya permanencia se espera que sea inferior a un año, y el pasivo no corriente cuyo plazo de las deudas es superior a un año. En esta información se integran las deudas y obligaciones de pago adquiridas a terceros como proveedores, bancos, gobiernos o instituciones.

Tabla 4*Composición del pasivo*

Pasivo	2019
Pasivo Corriente	S/
Tributos por pagar	181,730
Remuneración y participaciones por pagar	244,549
Cuentas por pagar comer. Terceros	542,409
Cuentas por pagar comer. Relacionadas	308,068
Obligaciones financieras	1,587,618
Otras cuentas por pagar	292,341
Cuentas por pagar diversas- relacionadas	211,422
Pasivo	2019
Total Pasivo Corriente	3,368,136
Pasivo No Corriente	S/
Obligaciones financieras	2,191,762
Otros pasivos no corrientes	262,549
Total Pasivo No Corriente	2,454,310
Total Pasivo	5,822,446

Composición Patrimonial. Por consiguiente, en este punto, se informará sobre el último componente del estado de situación financiera. Es decir, se trata del patrimonio de la organización, que son los fondos propios que posee la entidad. Es necesario mencionar

que el patrimonio neto y el pasivo conforman la estructura financiera de la empresa, e indican el origen de los fondos. En la Tabla 5, se presenta la composición del patrimonio al 31 de diciembre 2019.

Tabla 5

Composición del patrimonio

Patrimonio	2019
Capital	3,166,618
Reservas	282,280
Resultados Acumulados	1,686,533
Utilidad del ejercicio	514,982
Total Patrimonio	5,650,413
Total Pasivo y Patrimonio	11,472,859

En relación con la información patrimonial expuesta en esta tabla, se comenta que analizar esta sección resulta muy importante para los usuarios. La razón es que cuanto mayor sea el patrimonio neto le resultaran más accesible la financiación con las entidades bancarias o vínculos con otras empresas. El patrimonio neto es sinónimo de solvencia y capacidad económica.

Estado de Resultados. Para finalizar, este punto está enfocado en exponer información financiera con respecto al estado de resultados de la empresa. Al estado financiero en mención, también se le conoce como Cuenta de Resultados o Cuenta de Pérdidas. A través de sus cuentas, se revela de manera detallada la situación de la empresa,

es decir, se evidencia si la empresa obtuvo ganancias o pérdidas en el ejercicio. En la Tabla 6, se visualizan los ingresos y gastos que ha tenido Chemical Processes Industries S. A. C. para el ejercicio 2019.

Tabla 6

Estado de resultados

Chemical Processes Industries S. A. C.	
Estado de resultados	
Al 31 de diciembre del año 2019	
Expresado en miles de soles	
Ventas netas	8,271,571
(-) Costo de ventas	4,088,975
(=) Utilidad bruta	4,177,338
(-) Gastos administrativos	1,432,340
(-) Gastos de venta	1,482,390
(+) Ganancia (Activo Fijo)	3,287
(=) Utilidad operacional	1,265,896
(-) Gastos financieros	452,202
(+) Otros ingresos	20,695
(=) Utilidad antes de participación de trabajadores	834,389
(-) Participación trabajadores	80,919
(=) Utilidad antes de impuestos	753,470
(-) Impuesto a la renta	238,489
(=) Utilidad neta	514,982

El estado financiero que se presenta brinda una visión panorámica acerca del comportamiento financiero de la empresa. Esta permite visualizar los ingresos que se han obtenido, los gastos en el momento que se han producido, y como resultado la utilidad o pérdida que ha generado Chemical Processes Industries S. A. C. en el ejercicio 2019.

Misión. La misión es la que sigue: “Somos una organización única, comprometida con el ecosistema creando soluciones innovadoras para ti” (Chemical Processes Industries S. A. C., 2022, párr. 1).

Visión. La visión es la siguiente: “Ser un referente global por nuestra tecnología y gestión innovadora al servicio de la humanidad” (Chemical Processes Industries S. A. C., 2022, párr. 1).

Valores. Los valores empresariales influyen en el público objetivo, así como en los colaboradores; puesto que conocerlos, aceptarlos y lograr interiorizarlos, promueve un clima laboral asertivo y un ambiente de agradable, enfocado en los objetivos. Los valores de Chemical Processes Industries S. A. C. son los siguientes: (a) compromiso, (b) responsabilidad, (c) innovación, (d) liderazgo, (e) pasión, (f) energía, (g) optimismo y (h) proactividad (ver Figura 8).

Figura 8 *Valores de la empresa*



Nota. Los valores de la empresa, por Chemical Processes Industries S.A.C., 2022, Cpisac (www.cpisac.com/nosotros/#nuestra-filosofia)

Los valores reflejados en la figura fueron aprobados por el gerente general Hans Heber Becerra Ramírez, mediante política codificada LI-CPI-001 Misión, Visión y Valores, con fecha de actualización 13.08.2021. Esto se dio con la finalidad de que todos los colaboradores puedan interiorizarlo y ponerlo en práctica. A su vez, por el desempeño de sus funciones puedan reflejar en sus relaciones con los clientes-proveedores y demás.

Políticas. Con respecto a las políticas empresariales de Chemical Processes Industries S. A. C. son una directriz a la que la entidad debe adscribirse. La empresa cuenta con políticas generales que aplican a todos los niveles de la organización; por ejemplo, la Política Integrada de SSOMA y políticas específicas que aplican solo a procesos determinados. Las políticas de la organización se encuentran expuestas en la Tabla 7.

Tabla 7

Políticas de la Empresa

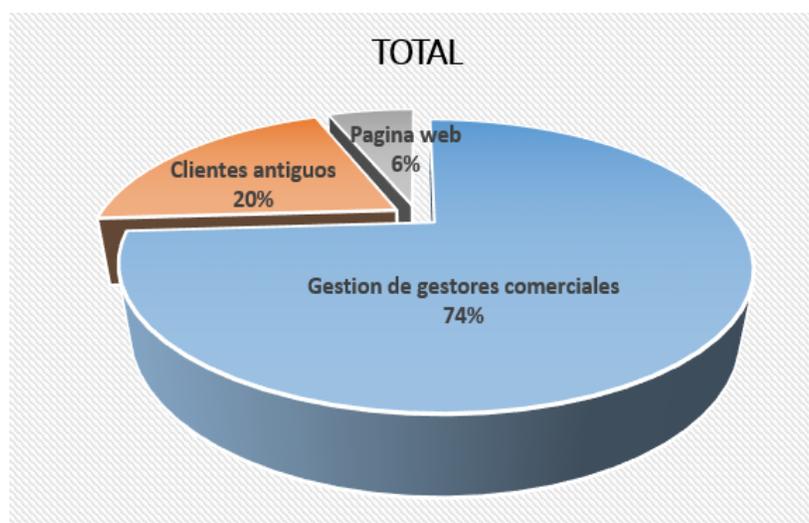
Políticas	Código	Fecha de actualización
Política de calidad	PO-CPI-002	07-05-2021
Política antisoborno	PO-CPI-003	13-08-2021
Política quejas y reclamos	PO-CPI-001	-
Política integrada de SSOMA	PO-SSOMA-001	13-11-2021
Misión, visión y valores	LI-CPI-001	13-08-2021
Política de responsabilidad empresarial	PO-CPI-004	13-09-2021

Las políticas de la empresa que se visualizan en la tabla han sido aprobadas por la gerencia y cuenta con las firmas del gerente general Hans Heber Becerra Ramírez y el CEO Juan José Ramírez Valeriano. Estas políticas representan el compromiso de toda la organización, con el objetivo de alcanzar una gestión óptima y lograr los resultados esperados. Estas se encuentran en constante actualización.

Distribución de Ventas. Actualmente, esta empresa tiene distribuido a sus Gestores Comerciales en zonas del Norte del país como de Trujillo, Chiclayo y Piura, y zonas Centro como Ica y Lima. En esta última ciudad, las oficinas están situadas en los

distritos de Carabaylo y San Martín de Porres, en las cuales se cuenta con un coordinador de ventas, capacitado para atender toda clase de consultas de los clientes y efectuar cotizaciones. Por consiguiente, en la Figura 9, se ilustra la distribución de las ventas de la empresa en estudio.

Figura 9 *Distribución de las Ventas*



La figura permite visualizar la clasificación de las ventas. Estas se encuentran distribuidas de la siguiente manera: el 6 % proviene de la página web, el 0 % de las redes sociales como Facebook o Instagram (por el momento son considerados solo un medio informativo), el 74 % de los Gestores Comerciales y el 20 % proviene de clientes antiguos, que se comunican directamente con el Coordinador Comercial en Lima. Es decir, gestionan su orden de compra mediante correo electrónico.

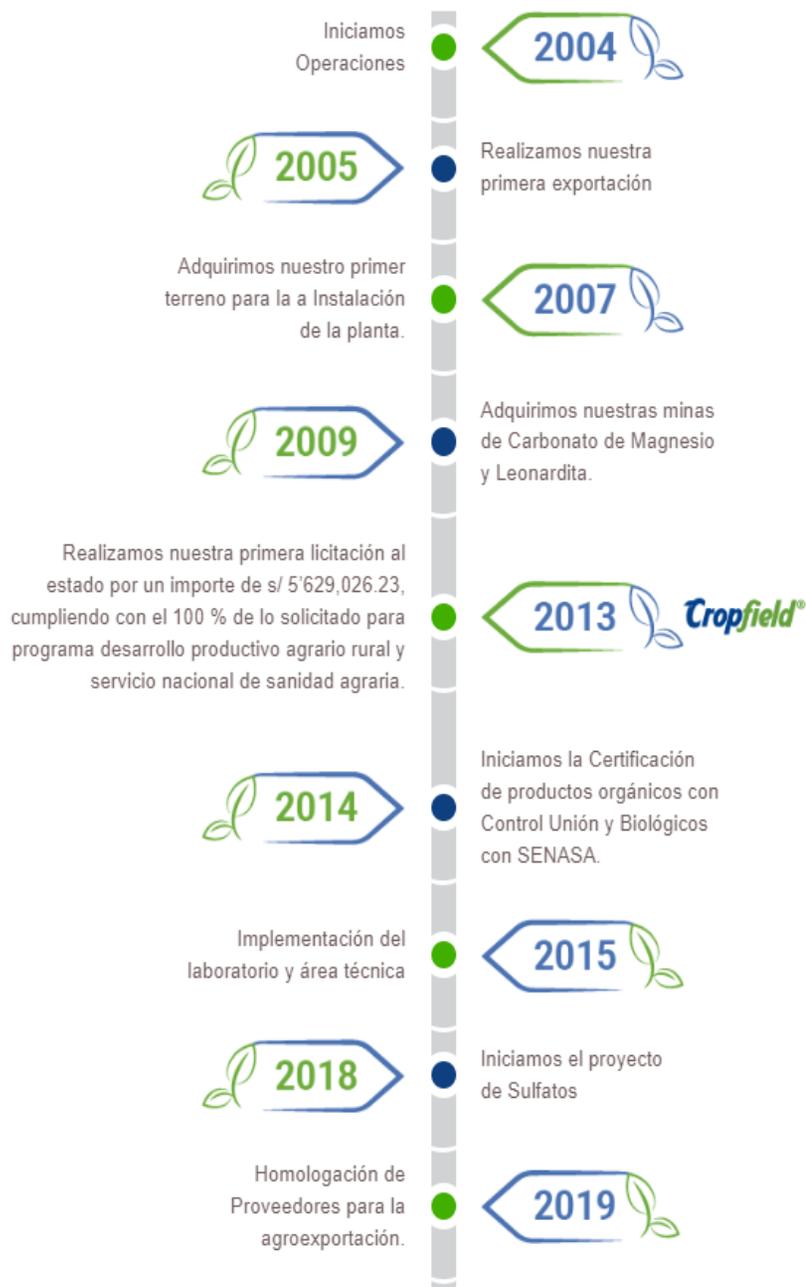
Historia. Esta empresa inició sus actividades en el año 2004, con el compromiso de fabricar productos de alta tecnología y eficiencia, capaces de competir a nivel mundial en el sector agroindustrial. En su camino, incursionó en las exportaciones, la adquisición de su propia mina, participó de licitaciones y logró una variedad de certificaciones y

homologaciones. Estos múltiples pasos le permitieron lograr el posicionamiento que tiene en la actualidad.

La línea de tiempo de la empresa Chemical Processes Industries S. A. C. expuesta en la Figura 10 presenta de manera ordenada una secuencia cronológica con los eventos más importantes en la historia de la organización. Con respecto al año 2005, la adquisición del terreno para la instalación de planta de producción es en donde se realiza la formulación de la totalidad de los productos, la misma se encuentra situado en el distrito de Carabayllo.

Principales Productos y Servicios. Al ser formuladores posee el control sobre la composición de sus productos. Es por ello que cuenta con una amplia gama de insumos permitidos para la agricultura orgánica, los cuales están certificados. Se destaca que cuenta con registro en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), acreditando el cumplimiento de estándares sanitarios.

Figura 10 *Historia de la Empresa*



Nota: Evolución histórica de la empresa. [imagen], por Chemical Processes Industries S.A.C., 2022, Cpisac (www.cpisac.com/nosotros/)

Productos

- **Bioestimulantes:** Estimulan procesos biológicos logrando mejorar la disponibilidad de nutrientes optimizando su absorción. Además, consiguen incrementar la tolerancia a factores de estrés bióticos, abióticos y mejoran la eficiencia del metabolismo de las plantas incrementando calidad y rendimiento de las cosechas.
- **Bionutrientes:** Agrupa una serie de productos que se encuentra formulados a base de macro y micronutrientes que permiten optimizar procesos fisiológicos de las plantas maximizando el potencial de cada una de las especies. Dentro del catálogo se dispone de bionutrientes inductores de defensas, bionutrientes activado de clorofila, foliares, estructurador, entre otros.
- **Coadyuvantes-Acidificantes:** Con respecto a esta serie, su uso es ideal para mezclas, caldos de pulverización. Permiten ayudar o modificar la acción de un agroquímico o las características físicas de la mezcla asegurando de esta manera el mejor aprovechamiento de las aplicaciones. En relación con los productos coadyuvantes, se dispone de Cropfield Adherente, Ph Max y Silick Thru.
- **Complementos M.I.P:** Esta línea de productos tiene la función principal de controlar la población de plagas minimizando la incidencia, permitiendo de esta manera reducir el umbral de daño económico. Adicionalmente, su formulación no daña el ecosistema y contribuye una producción sustentable. Con respecto a este conjunto de productos están Ceratrin, Cropfield KHO71 y Proteck-Clean.
- **Enmiendas y Acondicionadores de Suelo:** Formuladas a base de ácidos húmicos de Leonardita, mejoran las condiciones físico-químicos y biológicas del suelo de manera natural. Ejercen una influencia positiva que favorece la

retención de agua, mejora su estructura CIC, capacidad de quelación y disponibilidad de nutrientes mejorando el desarrollo radicular de las plantas.

- **Fitofortificantes:** Presentan efecto positivo tanto en el desarrollo como en la resistencia de plantas, induciendo respuestas de defensa frente a patógenos y condiciones ambientales adversas, contribuye a la mitigación de estrés causado por factores bióticos y abióticos. El producto facilita la asimilación de nutrientes por parte del vegetal, fortalecen el sistema radicular y mejoran las cosechas.
- **Fungicidas:** Este tipo de sustancias previenen, controla y elimina cualquier tipo de hongos fitopatógenos, que son perjudiciales para las plantas en cualquier etapa de la cadena productiva. Su aplicación es realizada mediante rociado, fumigación o espolvoreado sobre la semilla, fruta o en la misma hoja. Con respecto a esta serie de productos fungicidas se encuentran el Citromil y Sulpenta-27.
- **Marcador Agrícola:** El marcador de uso agrícola ayuda a visualizar la correcta aplicación, distribución y mojamiento de la solución en la planta, optimiza las aplicaciones agroquímicas y logra uniformidad en las mismas. Adicionalmente, permite la detección de boquillas obturadas y evita el traslape. El producto *Premium* en esta serie es Cropfield Rodafield en distintas presentaciones.
- **Reguladores de Crecimiento:** Los reguladores de crecimiento intervienen en el desarrollo de las plantas. Actúan a bajas concentraciones y presentan efectos por si solas o en combinación con otras, generando diversas respuestas en las plantas dependiendo del estado fenológico en que son aplicadas. Además, retarda la senescencia en hojas y estimula la movilización de nutrientes.

Servicios

- **Formulación:** Es el proceso realizado por el *staff* de laboratorio. Mediante la combinación de sustancias se busca lograr propiedades específicas en la composición de un producto elaborado. La entidad busca cumplir con la elaboración de productos de calidad en nutrición y cumplir los estándares de sanidad vegetal satisfaciendo las expectativas del cliente.
- **Envasado:** Es el proceso en el que se busca la protección y preservación de los productos encargados. Su finalidad es mantener sus cualidades, facilitar el traslado y evitar que estos resulten afectados por factores naturales como el clima, factores externos como la combinación con otras materias primas, entre otros.
- **Servicio de Granulado:** Este tipo de servicio consiste en transformar determinadas materias primas en pequeñas partículas mediante un granulado uniforme con la densidad especificada por el cliente. Uno de los objetivos de la técnica de granulación es mejorar la solubilidad del producto, evitar la segregación de materia prima, controlar la fluidez del producto, entre otros.
- **Servicio de Transporte de Carga:** El servicio de transporte de carga consiste en cubrir el traslado por carretera de determinados bienes de un punto a otro, mediante una correcta gestión vehicular y realización de rutas. El servicio está destinado a clientes que requieren el transporte en distintos volúmenes. Este tipo de servicio lo desarrolla como actividad secundaria en la empresa.
- **Servicio de Asesoría Técnica:** Se refiere a todo tipo de asesoría agrícola. Está directamente relacionado a las técnicas de nutrición vegetal para todo tipo de cultivos, aplicación de fertilizantes y preparación y protección de los suelos. El servicio es prestado por profesionales agrónomos con experiencia en el sector.

En la Figura 11, se presenta que los productos pertenecientes a la marca Ekofert solo contiene fitofortificantes, cuya función es prevenir desordenes nutricionales, incrementa la firmeza de los frutos y actúa sobre problemas fisiológicos. En cambio, los productos de la marca Cropfield sus productos están divididos en biostimulante, bionutrientes, fitofortificantes, fungicidas, marcadores agrícolas y reguladores de crecimiento, entre otros.

Figura 11 *Marcas registradas*



Nota. Modelo de marcas registradas por Chemical Processes Industries S. A. C., 2022, Cpisac (www.cpisac.com/productos/).

En la Figura 12, se presenta los productos exclusivos de la organización. Se trata de los productos poco replicados por la competencia en el sector agroindustrial, debido que no existen muchos proveedores que dispongan de los insumos necesarios para su elaboración, y la empresa en estudio produce insumos sustitutos que alcanzan los mismos estándares de calidad y le permiten realizar la formulación requerida. Todos los productos son certificados.

Figura 12 *Productos exclusivos*



Nota. Relación de productos exclusivos, por Chemical Processes Industries S. A. C., 2022, Cpisac (www.cpisac.com/productos/).

Principales Clientes. En este apartado se presentan los principales clientes con los que opera la compañía. Cada uno de estos será descrito.

Corporación Green Valley S. A. C. Es una empresa peruana constituida en el año 2008 cuyo domicilio fiscal es San Martín de Porres, Lima. Sus actividades están dirigidas al “mejoramiento de los cultivos mediante planes de nutrición incrementando producción y mejorando la calidad de los mismos”, buscando resolver situaciones adversas como plagas y/o enfermedades (s. f., párr. 1).

Inversiones Mosqueta S. A. C. Es una compañía que “inició sus operaciones en el año 2012 teniendo como actividad principal el cultivo de frutas, hortalizas, tubérculos. Su domicilio fiscal es en San isidro- Lima” (2021, párr. 2). Esta empresa se encuentra

totalmente enfocada al sector agrícola y la calidad de sus productos le ha permitido ingresar al mercado internacional.

Complejo Agroindustrial Beta S. A. C. Es una empresa constituida en el año 1994, dedicada al cultivo de hortalizas, raíces, tubérculos, frutas tropicales y subtropicales. “Se encuentra consolidada en el mercado agroexportador, sus fundos y plantas se ubican en Piura, Lambayeque, Chincha e Ica, asimismo cuenta con una oficina en España. Sus productos llegan a más de 38 países en los 5 continentes” (2022, párr. 1).

Ecosac Agrícola S. A. C. Se trata de una “compañía que inició sus operaciones en el año 2001, enfocados inicialmente en el cultivo de langostinos de mar en pozas de agua dulce, tiempo después incursionaron en la agricultura. Líder exportador de uva, pimientos, lima Tahití y palto en Sudamérica” (s. f., párr. 1).

Drokasa Perú S. A. Fue constituida en el año 1995, cuya actividad es “comercializar, distribuir, desarrollar y envasar productos para el sector agrícola e insumos químicos industriales, que enfoca su sistema de gestión de calidad en pilares como la calidad de sus productos y servicios, la satisfacción del cliente y la mejora continua” (2017, párr. 14).

Crop Business S. A. C. Empresa nacional que inicio actividades en el año 2013, “dedicada a la importación y registro de productos químicos para el uso agrícola, posee su propia marca de agroquímicos y cuenta con 50 oficinas de venta directa distribuidas a nivel nacional” (2020, párr. 3).

Segundo Emir Químicos S. A. C. También reconocido por sus siglas comerciales SEQUISAC, es una “empresa nacional constituida en el año 2000 perteneciente al sector agrícola, encargada de la formulación, producción y distribución de diversos productos en el rubro agrícola, su actividad principal es la producción de abonos destinados a la nutrición vegetal” (2022, párr. 1).

En la Tabla 8, se visualizan los principales clientes de la empresa Chemical Processes industries S. A. C. Todos se relacionan con la agricultura, específicamente al

cultivo de hortalizas, raíces, tubérculos, frutas tropicales y subtropicales. La excepción es Segundo Emir Químicos S. A. C., cuyas actividades son las mismas que la entidad en estudio, la de producir y distribuir abonos, fertilizantes y demás soluciones agrícolas.

Tabla 8

Principales clientes

RUC	Razón social
20492612767	Corporación Green Valley S. A. C.
20550720354	Inversiones Mosqueta S. A. C.
20297939131	Complejo Agroindustrial Beta S. A. C.
20530184596	Ecosac Agrícola S. A. C.
RUC	Razón social
20262786511	Drokasa Perú S. A.
20554708049	Crop Business S. A. C.
20465658437	Segundo Emir Químicos S. A. C.

Principales Proveedores. Los principales proveedores con los que opera la compañía se listan a continuación. Asimismo, en la Tabla 9, se presentan a los principales.

Disan Perú S. A. Fue “constituida en el año 1976, tuvo inicio de operaciones en el Perú en el año 2003. Se encuentra incluida en la cadena de valor de la industria en Latinoamérica, a través del suministro de materias primas, aditivos, soluciones agroquímicas y fertilizantes”. También, brinda asesoría por su equipo con alto conocimiento agrónomo desarrollado en campo (2020, párr. 1).

Plásticos Nacionales. Se trata de una empresa que constituida en el año 1962. Este se especializa “en el diseño, desarrollo y producción de envases plásticos rígidos que atiende a todas las industrias como cosmética, alimenticia, química, farmacéutica, agroindustrial, veterinaria, entre otros” (2019, párr. 1).

Representaciones y Distribuciones Iver S. A. Constituida en el año 1986, es una empresa “dedicada a la representación, comercialización y distribución de insumos químicos orientados a los sectores farmacéutico, pinturas, tintas, textiles, plásticos, veterinario, entre otros” (2018, párr. 1).

Línea Plástica S. A. Se trata de una empresa que se puso en marcha en el año 2009. Es “líder en el desarrollo de plásticos para las empresas de los sectores mineros, forestales, industriales, agrícolas, vitivinícola y el hogar”, cuenta con distintas líneas de productos como: agrícola, Cartón plast e industria cuya planta de producción se encuentra ubicada en el Callao (2016, párr. 1).

Químicos Goicochea S. A. C. Es una “empresa 100 % peruana constituida en el año 1994 dedicada a la importación y distribución de productos químicos para los distintos sectores productivos, sus ventas tienen cobertura en Lima como en provincias y en los mercados internacionales” (2022, párr. 1).

Agrochem E. I. R. L. Inicia actividades en el año 2010. Realiza sus actividades “brindando maquinarias para el empaque y formulación de químicos, en el año 2013 inicia actividades de importación y venta de insumos químicos, en el año 2014 se proyecta a la asesoría en soluciones integrales de problemas técnicos empresariales” (2022, párr. 1).

Quiagral S. A. C. Es una empresa peruana que inició sus actividades en el año 1999. Está “dedicada a la distribución de insumos y especialidades para la agricultura orgánica, convencional e industria en general. Se caracteriza en brindar soluciones holísticas para el correcto y óptimo tratamiento de cultivos” (s. f., párr. 2).

Tabla 9*Principales proveedores*

RUC	Razón social
20507141791	Disan Perú S. A.
20100367395	Plásticos Nacionales S. A.
20100337992	Representaciones y Distribuciones Iver S. A.
20521679574	Línea Plástica Perú S. A.
20211040352	Químicos Goicochea S. A. C.
20513143363	Agrochem E. I. R. L.
20459277332	Quiagral S. A. C.

La lista de principales proveedores que se revela en la tabla N° 9 ha sido sujeta a una serie de evaluaciones, esta labor fue ejecutada por el jefe de compras, la finalidad de llevar a cabo esta gestión es lograr relacionarnos con abastecedores comprometidos y capaces, que pudiesen cumplir con las órdenes de compra que se le asignen, de esta manera se evita posibles contingencias en las fechas de entrega que pudiesen afectar el proceso productivo de Chemical Processes Industries S. A. C.

Principales Competidores. Los competidores de Chemical Processes Industries S. A. C. son seis. En la Tabla 10, se presenta cada uno de estos.

Innovak Perú S. A. C. Se trata de una empresa enfocada en la “bioestimulación radical contribuyendo al crecimiento de cultivos saludables en armonía con la naturaleza, reconocida en el sector agrícola por su desarrollo de soluciones biorracionales enfocadas en la calidad de alimentos frescos y la eficiencia del producto” (2022, párr. 2).

Tecnología Química y Comercio S. A. Esta compañía peruana fue “fundada el 1 de Julio de 1996, dedicada a brindar soluciones y asesoramiento técnico en sanidad y nutrición agropecuaria, sanidad ambiental y productos afines.” (2020, párr. 1).

Industria Tecnológica Agrícola del Perú S. A. C. Es una “empresa dedicada al desarrollo, producción, importación y comercialización de insumos agrícolas. Con 20 años en el mercado nacional, formado con el deseo de mejorar la calidad y cantidad del abastecimiento de productos alimenticios e industriales en el campo” (s. f., párr. 1).

Silvestre Perú S. A. C. La compañía inicia operaciones en el año 1993. Está enfocada de proveer al sector agropecuario en la venta de productos químicos, biológicos y de nutrición para la agricultura. También busca contribuir al manejo de plagas, enfermedades y malezas, además realizan asesoría y soporte técnico en camp. (2022, párr. 1).

Biofer S. A. C. (2020). Es una empresa peruana que comenzó sus actividades en el año 2003. Asimismo, cuenta “con un amplio portafolio de productos para nutrición vegetal desarrollados en su propio laboratorio. Los cuales han sido sometidos a los más estrictos controles de calidad, a fin de poder ofrecer a los clientes la mejor tecnología en nutrición vegetal.” (2020, párr. 1).

Inveragro E. I. R. L. Se trata de una compañía que inició operaciones en el año 2012. Sus actividades van dirigidas al “desarrollo agrario e involucrados en el rubro de la comercialización de insumos, servicios y tecnología para el agro”, asimismo brindan capacitaciones programadas por su staff de ingenieros. (2022, párr. 1).

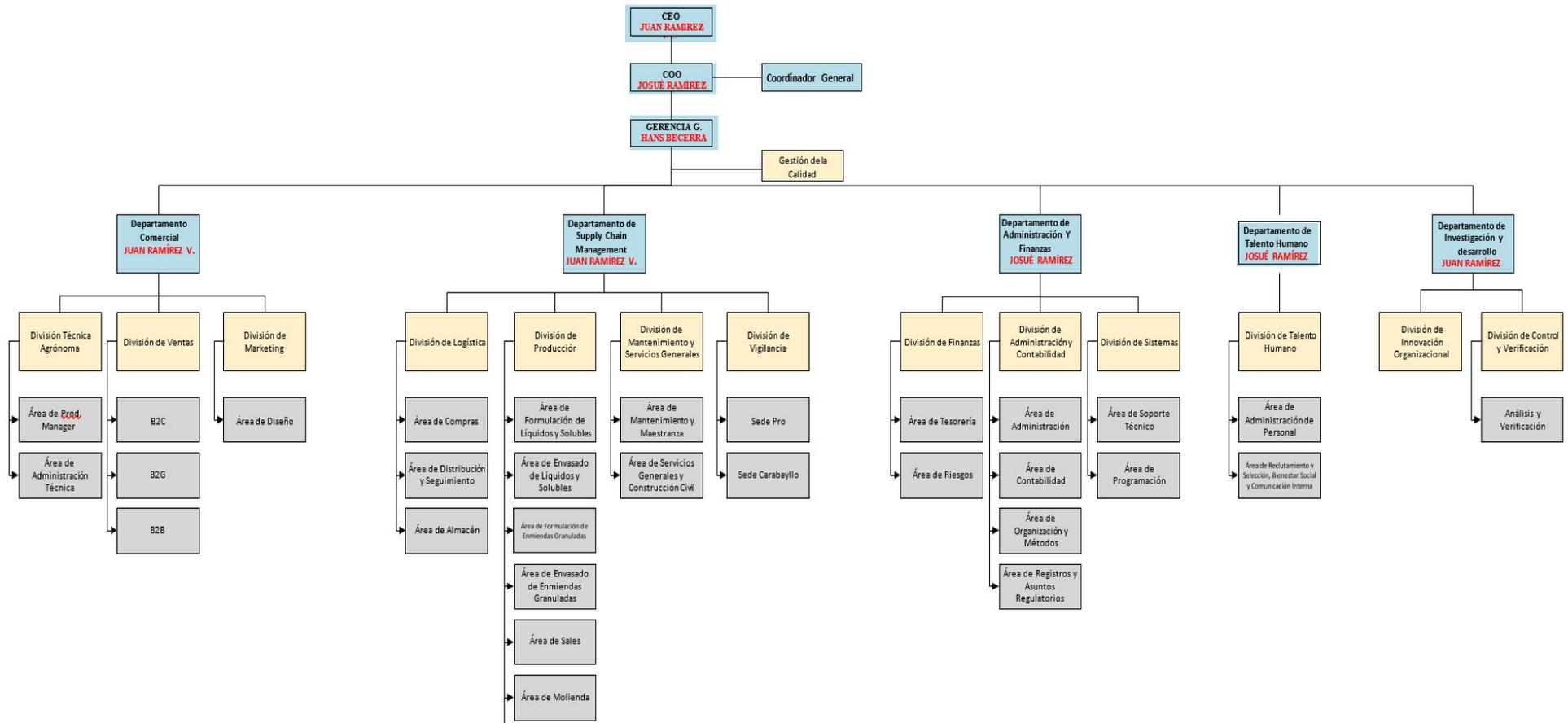
Tabla 10*Principales competidores*

RUC	Razón social
20518681886	Innovak Peru S. A. C.
20307150981	Tecnología Química y Comercio S. A.
20337935029	Industria Tecnológica Agrícola del Perú S. A. C.
20191503482	Silvestre Perú S. A. C.
20506992002	Biofer S. A. C.
20448438890	Inveragro E. I. R. L.

Esta relación permite conocer los principales competidores de la empresa Chemical Processes Industries S. A. C. Las actividades principales de estos contribuyentes coinciden con las de la empresa en estudio. Cabe mencionar que sus clientes también están dirigidos al sector agrícola y se dedican a la formulación, producción de soluciones para la nutrición vegetal, fertilizantes y abonos.

Organigrama. A continuación, en la Figura 13 se presenta el organigrama de la empresa. Es un esquema actualizado al año 2022.

Figura 13 Organigrama



Nota. Organigrama de la empresa, por Chemical Processes Industries S. A. C., 2022, Cpisac (www.intranet.cropfield.pe/ADM/Organigrama.aspx).

El organigrama de Chemical Processes industries S. A. C. permite analizar de manera ordenada todos los departamentos de la organización tomando como cabeza al CEO. Posteriormente, de los mismos, se desprenden las divisiones y las áreas internas de cada una, y en el organigrama se ha identificado al jefe responsable de cada departamento.

4.2 Diagnóstico del Caso Empresarial

4.2.1 Identificación de la Problemática Empresarial

A partir de la información presentada en capítulos anteriores, se pone en evidencia que la empresa objeto de estudio, está sufriendo pérdidas, sobre costos y está expuesta a un riesgo de crédito. Todo ello se vincula a la demora en la recuperación de sus cuentas por cobrar, que propina el incumplimiento de pago de sus clientes, dejando claro que el control interno aplicado al proceso de gestión de cobranzas ha sido ineficiente hasta el momento y necesita ser rediseñado o mejorado.

4.2.2 Monetización de la Problemática Empresarial

Con la finalidad de determinar en cuánto asciende en términos monetarios la problemática empresarial y de esa manera comprender la relevancia de la misma, a continuación, se presentará la Tala 11. En esta, se visualizará a modo de resumen un consolidado mensual, la cual brindará detalle del estatus de las cuentas por cobrar que presenten retraso y el costo financiero que está asumiendo la empresa Chemical Processes Industries S. A. C.

Por lo expuesto en líneas anteriores, el problema se refleja en un costo financiero que la entidad asume a causa del incumplimiento de pago por parte de sus clientes. Es por ello que Brachfield (2012) menciona que los costes que genera un impago son “los intereses pagados a las entidades bancarias por los fondos empleados en financiar la venta al crédito de sus clientes” (párr. 1). A continuación, se expresa la siguiente formula:

$$\begin{aligned} & \textit{Coste financiero de la morosidad} \\ & = \textit{Importe de crédito} \times \textit{retraso de pago en días} \times \textit{tasa de morosidad} \end{aligned}$$

Tabla 11*Monetización del Problema*

N.	Periodo	Tipo Doc	Doc	Razón social	Importe Total	Días retraso	Costo Financ. Diario	Costo Financ
1	Enero	Fact	Consolid.	Empresa A	26,754.17	2,160	0.00028	689.04
2	Febrero	Fact	Consolid.	Empresa B	2,972	497	0.00028	76.54
3	Marzo	Fact	Consolid.	Empresa C	39,460.02	558	0.00028	1,016.28
4	Abril	Fact	Consolid.	Empresa D	284,900.12	4,775	0.00028	7,337.50
5	Mayo	Fact	Consolid.	Empresa E	181,124.38	2,588	0.00028	4,664.79
6	Junio	Fact	Consolid.	Empresa E	215,013.83	2,243	0.00028	5,537.60
7	Julio	Fact	Consolid.	Empresa F	289,611.77	7,834	0.00028	7,458.84
8	Agosto	Fact	Consolid.	Empresa G	397,453.03	2,950	0.00028	10,236.25
9	Setiembre	Fact	Consolid.	Empresa H	533,333.28	11,028	0.00028	13,735.80
10	Octubre	Fact	Consolid.	Empresa I	368,213.16	5,508	0.00028	9,483.19
11	Noviembre	Fact	Consolidad	Empresa J	523,058.77	9,561	0.00028	13,471.18
12	Diciembre	Fact	Consolidad	Empresa K	559,122.73	2,014	0.00028	14,400.00
						51,716	S/88,107.02	

En la tabla se pudo visualizar una monetización consolidada que representa las facturas vencidas por cada mes del año 2019. Se observa un costo financiero total de S/ 88,107.02. Este importe es el resultado de la suma de todos los costos financieros, cuya operación matemática es la multiplicación del importe total de la factura por los días de retraso y por el costo financiero diario.

En la Tabla 12, se proyecta el resumen de la monetización del problema. Se aprecia de manera informativa los valores totales como el número promedio de facturas con retraso, el importe total de la cartera con retraso, el costo financiero anual y diario, y el interés que la organización está asumiendo. Este genera un impacto en la rentabilidad del periodo.

Tabla 12

Resumen de la monetización del problema

Número promedio de facturas con retraso	557
Monto promedio de factura con retraso	S/ 6,141.86
Monto de cartera retrasada (total)	S/ 3,421,017.26
Días promedio de retraso	92.85
Costo financiero anual asumido	0.105
Costo financiero diario	0.00027739
Intereses	S/ 948.94
Intereses anuales (360 días)	S/ 88,102.02

4.3 Propuesta de Mejora

4.3.1 Objetivos

El proyecto de mejora planteado tiene la finalidad solucionar de manera gradual el problema principal, relacionado directamente con la incorrecta gestión de la cobranza de

los créditos otorgados a los clientes. Para lograrlo, el referido proyecto deberá implementar y ejecutar de manera oportuna tres acciones principales. Estas, en suma, harán posible la reducción de los costos que genera la morosidad, el incremento de sus ingresos y por ende una mejor rentabilidad.

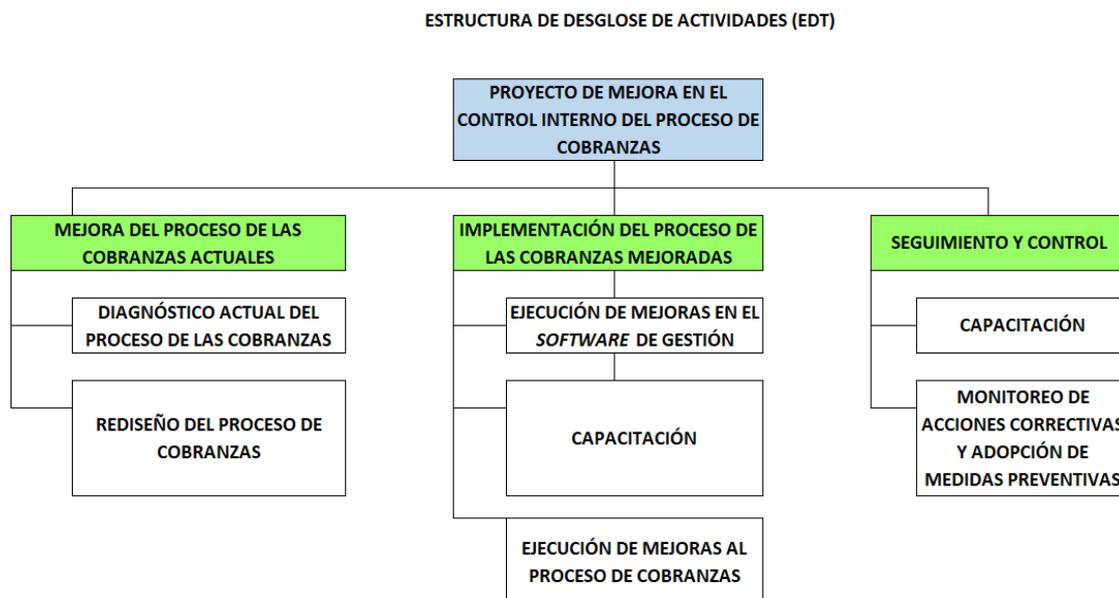
4.3.2 Diagrama del Proyecto de Mejora

El proyecto de mejora se basa en el desarrollo de tres fases. La primera es la mejora del proceso de las cobranzas actuales. Consiste inicialmente en elaborar un diagnóstico que permita conocer el estado actual de la problemática para posteriormente proponer acciones correctivas a los procedimientos que carecen de control o aquellas de las que se puedan obtener un mayor beneficio.

En la segunda fase, se tiene la implementación del proceso de las cobranzas mejoradas. En estas, se ejecutarán las propuestas de mejora en el *software* de gestión y al proceso de cobranzas. Siguiendo el mismo lineamiento, también se realizarán capacitaciones programadas con la finalidad desarrollar habilidades del personal y facilitar el desarrollo de las tareas.

Por último, la tercera fase es el seguimiento y control. La finalidad de ejecutar un procedimiento de seguimiento es para corregir cualquier irregularidad que se presente en el desarrollo del proyecto. Esta será ejecutada por un personal entrenado para esa labor en específico. Asimismo, este colaborador realizará la aplicación de evaluaciones continuas para valorar el rendimiento conseguido y medir el avance de los resultados en el departamento de cobranzas. La Figura 14 presenta el EDT del proyecto de mejora.

Figura 14 Estructura de desglose de actividades (EDT) del proyecto elaborado



Nota. Adaptado de *Proyecto de mejora (PM)*, por Quality Tools – American Society for Quality.

En esta figura se pudo observar la estructura de desglose de actividades. Esta se encuentra representada por tres fases y cada una con su respectiva segmentación de tareas. Cabe mencionar que este gráfico se encuentra adaptado a los requerimientos del proyecto de mejora propuesto para la empresa Chemical Processes Industries S. A. C.

A continuación, se presenta el cronograma que brinda a detalle las acciones y actividades que se ejecutarán conforme se vaya implementando el proyecto de mejora durante un semestre. El cronograma en mención cuenta con tres etapas, que son identificadas con el sombreado de color verde, rojo y azul, respectivamente. Lo expuesto se visualiza en la Figura 15, la misma que detalla su ejecución de manera mensual.

Figura 15 Cronograma de actividades

DETALLE DE ACTIVIDADES	1 SEMESTRE					
	MES	MES	MES	MES	MES	MES
	1	2	3	4	5	6
1. MEJORA DEL PROCESO DE COBRANZAS ACTUALES						
1.1 Diagnóstico actual del proceso de cobranzas	■	■				
1.2 Rediseño del proceso de cobranzas		■				
2. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE LAS COBRANZAS MEJORADAS						
2.1 Ejecución de Mejoras al <i>Software</i> de Gestión			■	■	■	■
2.2 Capacitación			■	■	■	■
2.1.1 Capacitación para aplicación de mejoras en las áreas involucradas en el proceso de cobranzas			■	■	■	■
2.1.2 Capacitación de instrucción para la administración del módulo de Créditos y Cobranzas				■	■	■
2.3 Ejecución de mejoras al proceso de cobranzas					■	■
3. SEGUIMIENTO Y CONTROL						
3.1 Capacitación					■	■
3.1.1 Capacitación al responsable de realizar seguimiento y control					■	■
3.2 Monitoreo de acciones correctivas y adopción de medidas preventivas					■	■

Como se apreció en la Figura 15, el proyecto de mejora se desarrollará e implementará en un periodo de 6 meses. De esta manera, se ha programado que, en los meses 1 y 2, se pondrá en marcha la primera etapa, en la cual se logrará diagnosticar el proceso de las cobranzas actuales donde se identifique los problemas a detalle y rediseñar el actual proceso de cobranzas.

Posteriormente, en la segunda etapa, con base en los lineamientos del proceso rediseñado, entre los meses 3, 4, 5 y 6, se implementarán las mejoras al *software* de gestión Starsoft Gold Edition y también al proceso de cobranzas. Se realizará a través de la capacitación directa e integral de los colaboradores, quienes pasarán a ejecutar inmediatamente lo aprendido en sus respectivas áreas.

Finalmente, en la tercera etapa, durante los meses 5 y 6, se llevará a cabo la capacitación de un colaborador, que será elegido para efectuar el seguimiento y control permanente de los cambios aplicados a todo el proceso de cobranza en las distintas áreas. El personal encargado en mención cumplirá una función fundamental y tendrá que verificar el correcto cumplimiento de las actividades encomendadas.

4.3.3 Proyecto de Mejora

Actual Proceso de Cobranzas. La finalidad de la elaboración y aplicación del proyecto de mejora es optimizar los resultados financieros de la empresa Chemical Processes Industries S. A. C. en los ejercicios posteriores. Para alcanzar el objetivo, se propone realizar un rediseño al procedimiento de proceso de cobranza existente y, en consecuencia, de la ejecución de estas mejoras, alcanzar un resultado favorable en los resultados del ejercicio.

El actual proceso de cobranzas de la empresa Chemical Processes Industries S. A. C. establece una secuencia básica que se justifica en una cadena de actividades a realizar desde el momento de la venta y finalizando con el cobro. En la Figura 16, se visualiza un diagrama donde se comentará el proceso de desarrollo de una operación ordinaria y la manera en que la operación finaliza.

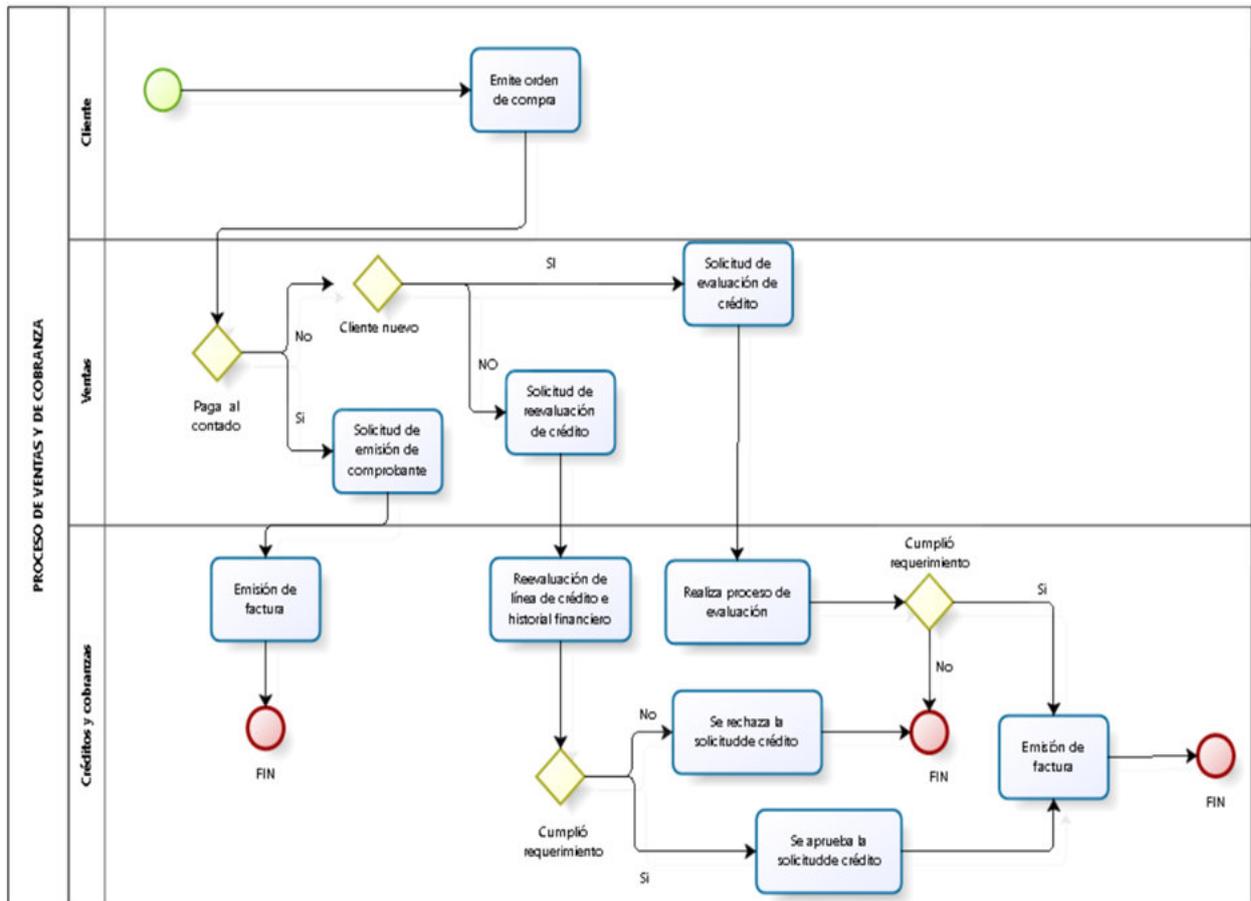
Como se puede observar en el diagrama, la operación inicia cuando un cliente envía una orden de compra al área de ventas. Posteriormente, el área de ventas realiza una solicitud de evaluación del cliente al área de cobranzas, en donde añade datos del cliente como el número de RUC y, si se trata de una agroindustria o una empresa minorista, según el resultado de la evaluación, se determina si es procedente que se otorgue el crédito o se deniega.

Con respecto a la evaluación del cliente, el gestor de cobranzas se vale de un filtro cuyo soporte es un archivo Excel, llenado de manera esporádica, a través del cual verifica si cuenta con una deuda pendiente a la fecha. No obstante, este archivo no se actualiza y comparte con otras áreas. El segundo paso consiste en realizar la búsqueda en la central de riesgo por medio de Equifax. Para finalizar, a través de Google se busca noticias relacionadas al cliente para verificar si cuenta con problemas legales, entre otros.

Posterior a las actividades expuestas, el gestor de cobranzas no participa en tareas relacionadas a medidas de prevención y seguimiento al crédito otorgado. Adicionalmente al momento de realizar la evaluación al cliente, no se apoya en el *software* de gestión por carecer de instrucciones y capacitaciones en su uso. En el diagrama del proceso actual

expuesto en la Figura 16, se evidencia un vacío en las actividades. Desde la aprobación del crédito, se toma una postura de espera al cumplimiento de pago por parte del cliente.

Figura 16 Diagrama actual del proceso de las cobranzas



Como se pudo apreciar, se presentó el diagrama del proceso actual de las cobranzas de la empresa Chemical Processes Industries S. A. C. Este se encuentra integrado por tres secciones, que son las que siguen: (a) el cliente, (b) área de ventas, y (c) créditos y cobranzas. El proceso inicia cuando el cliente envía una orden de compra al área de ventas; posteriormente, este requiere al área de créditos y cobranzas que se evalué al solicitante, como resultado de la evaluación el gestor de cobranzas toma la decisión.

Propuesta de Proceso de Cobranzas. La propuesta de mejora está enfocada en rediseñar los procedimientos actuales de las cobranzas, por lo cual para un mejor desempeño de esta área, producto de las capacitaciones propuestas, se aplicarán nuevas técnicas de evaluación de crédito y se manejarán herramientas que le permita al gestor de cobranzas realizar las acciones siguientes: (a) segmentar a los clientes, (b) realizar un correcto seguimiento a la cartera y (c) ejecutar un control más eficiente, adaptado a la necesidad de la empresa. El nuevo proceso se encuentra reflejado en la Figura 17.

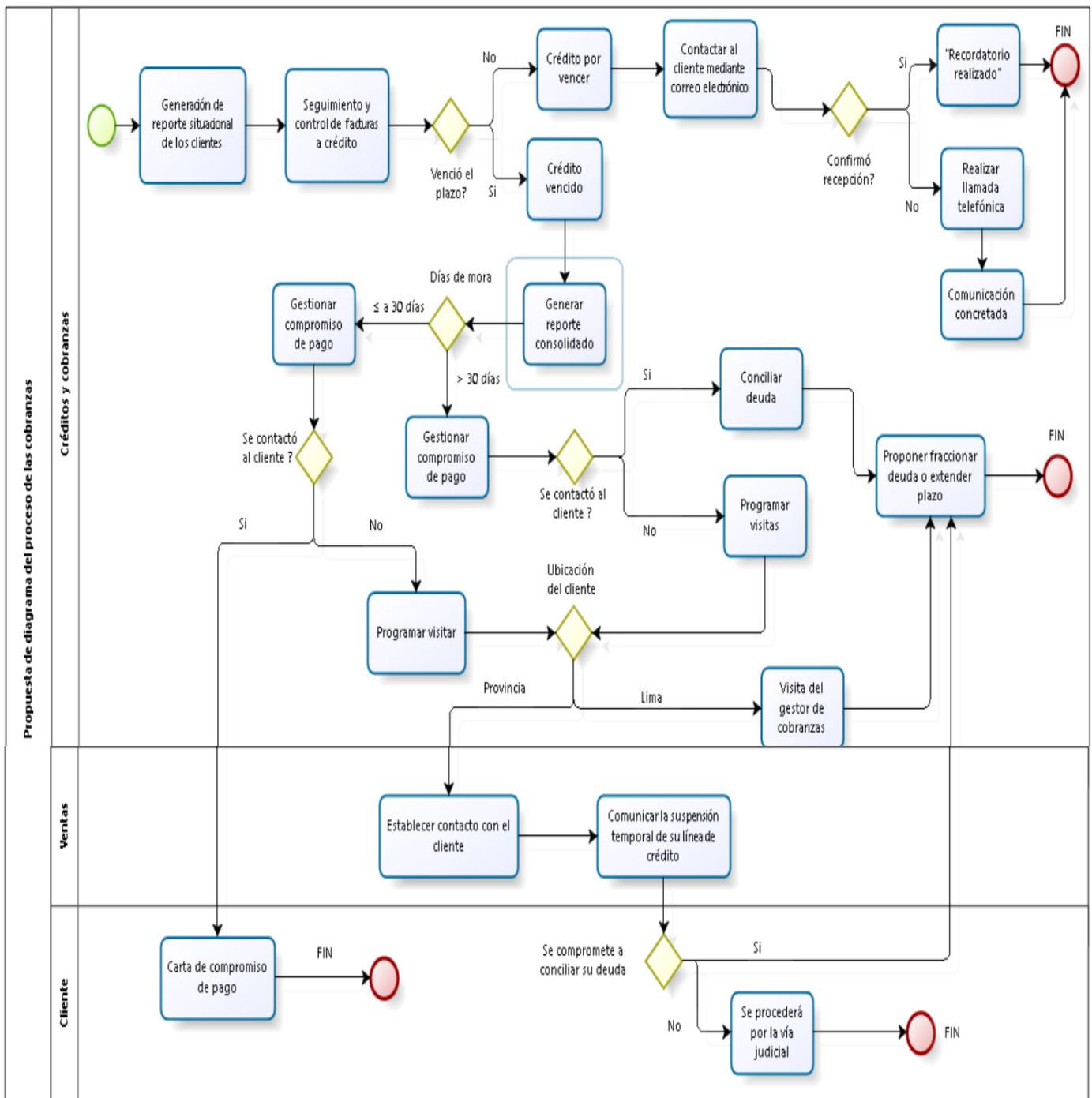
Para una eficiente gestión a la cartera de clientes, dentro de la propuesta de mejora se requirió la actualización del *software* de gestión Starsoft para la emisión de reportes con formato actualizado. Además, era necesario la configuración del módulo cuentas por cobrar, ya que se encontró opciones que no estaban activadas y no se usaban por falta de instrucción. Por consiguiente, este cambio tuvo un efecto positivo en el control de los créditos otorgados.

Una vez configurado el módulo de cuentas por cobrar acondicionado a la necesidad de la empresa, ya no existe razón de seguir usando el archivo Excel donde se verificaba si el cliente tenía deuda antes de conceder o rechazar el crédito. El sistema permitirá extraer reportes personalizados por cliente o un consolidado, tomando como cierre una fecha determinada, el mismo que servirá como base de datos, permitiendo validar información actualizada al encontrarse los módulos automatizados.

Adicionalmente, se hará uso de herramientas de control y seguimiento a los créditos otorgados, analizando el comportamiento comercial y financiero de los clientes, así como sus niveles de morosidad. Se trabajará, primero, con un sistema de alertas a través del *software* Starsoft, el cual notificará los créditos próximos a vencer, y segundo, con la emisión de correos electrónicos automáticos dirigidos a los clientes, detallando sus deudas pendientes de pago. Se programarán visitas a los clientes atrasados.

Por último, se efectuará la capacitación de un colaborador que será el responsable de verificar la correcta ejecución del nuevo procedimiento, monitoreando que las áreas involucradas en el proceso de cobranzas cumplan con la evaluación financiera y sus medidas preventivas propuestas. Además, el responsable elaborará reportes situacionales cada quince días, dirigidos a la gerencia, los mismos que consignarán el grado de avance en la implementación del proyecto de mejora.

Figura 17 Propuesta de diagrama del proceso de las cobranzas



En el diagrama se visualiza la propuesta de mejora que se aplicará al actual proceso de cobranzas. Cabe mencionar que anterior a este esquema, en principio, hubo

evaluaciones de crédito a los clientes, donde el gestor de cobranzas determinó los plazos de crédito, coordinó la entrega de productos y la emisión de las facturas.

No obstante, ahora, producto de las capacitaciones realizadas a los involucrados en el proceso, los clientes serán evaluados en seis puntos. Estos son los siguientes: (a) antigüedad del cliente; (b) últimas deudas registradas y si estas van en aumento, disminución o se mantiene igual (comportamiento); (c) tiempo de morosidad que llevan acumulada con la empresa; (d) las garantías consignadas a las entidades financieras (es el respaldo que el cliente o sus representantes han consignado); (e) las exportaciones (nos da una idea de divisas que manejan nuestros clientes), y (f) estatus de los apoderados y/o empresas relacionadas del cliente.

El nuevo proceso iniciará cuando el gestor de cobranzas realice una serie de funciones que permitirá obtener un mayor control y seguimientos a su cartera de clientes a crédito. Dentro de estas funciones se encuentra la verificación diaria del estado situacional de los clientes a quienes se le concedieron facturas a crédito. Para esto, el gestor de cobranzas se apoyará de la base de datos que se encuentra actualizada en tiempo real, cuyo soporte es el *software* de gestión Starsoft Gold Edition, posteriormente generará un reporte.

Una vez obtenido el reporte, se realizarán dos gestiones. El primer escenario consiste en comunicar a los clientes que su deuda se encuentra próxima a vencer. Esto se realiza por medio de un correo electrónico, y en el mismo se solicitará la confirmación de haber recibido el mensaje para ingresarlo en el sistema como “recordatorio realizado”. De lo contrario, se efectuará una llamada telefónica indicando que revise la bandeja de su correo, y no se pierda la comunicación que se ha realizado.

Por consiguiente, el segundo escenario consistirá en gestionar las facturas vencidas. Se inicia con generar un reporte de cuentas por cobrar, a través del sistema, el cual hará un filtro, seleccionando las facturas cuyo plazo de crédito concedido ya venció y a la fecha no han sido cobradas. Una vez identificado a los clientes morosos, se consolidará la información y se realizará una segmentación de acuerdo a los días de mora.

De la referida segmentación, se dividirá a los morosos en dos grupos. El primero, estará integrado por los clientes cuya mora no supere los 30 días. A este grupo se le

solicitará que manifiesten sus razones de atraso. Se consulta si tiene conocimiento de la deuda vencida y, finalmente, se verifica si existe voluntad de pago, procediendo a la elaboración de una carta de compromiso de pago, en la que el cliente asuma hacerse cargo de pagar una cantidad económica que tiene pendiente de abonar.

En el caso del segundo grupo, se conformará por clientes, cuya mora supere los 31 días. La gestión de esta cartera de clientes consiste en contactar al deudor vía llamada telefónica, aplicar el procedimiento que se le asigna al primer grupo e intentar conciliar. En el supuesto, que no se logre establecer contacto, el gestor de cobranzas programará una visita al domicilio fiscal del cliente; de ubicarse en Lima y en caso de hallarse en provincia, el gestor de ventas deberá apersonarse.

Si la visita la realiza el gestor de cobranzas, deberá concretar un acuerdo de pago y para ello, previa autorización del responsable de finanzas, se propondrá fraccionar la deuda o extender el plazo de crédito. Pero si la visita la realiza el gestor de ventas, solo comunicará la insistencia que tiene su representada en contactar con su entidad. Cabe mencionar que al segundo grupo se le deberá suspender la línea de crédito hasta que hayan regularizado lo vencido, de esta manera culminaría el proceso de cobranzas.

4.3.4 Monetización del proyecto de mejora

La inversión del proyecto de mejora comprende todos los gastos realizados de elaboración e implementación en la empresa. En la Tabla 13, se puede apreciar los sueldos de los colaboradores, costos de servicios adquiridos y costos vinculados con la capacitación e implementación del proyecto. Se ha estimado la inversión del proyecto tendrá una vida útil de 6 meses.

Tabla 13*Inversión del proyecto de mejora*

Detalle de actividad	U.m	Cant	Precio unit.	Precio total
1.Mejora del proceso de cobranzas actuales				S/ 20,168.33
1.1 Diagnostico Actual del proceso de las cobranzas			S/ 728.33	
-Sueldo de respons, de organiz. y métodos	Hora	4		
-Sueldo de respons. de la div. S.I.G.	Hora	4		
-Sueldo de coordinador comercial	Hora	4		
-Sueldo de director de operaciones	Hora	4		
-Sueldo de asistente de Finanzas	Hora	4		
-Sueldo de gestor de cobranzas	Hora	4		
-Materiales	Unid.	1		
-Costo de Alimentación	Unid.	6		
1.2 Rediseño del proceso de cobranzas			S/ 19,440.00	
-Consultoría externo rediseño de cobranzas	Unid.	1		
-Sueldo de respons. de organiz. y métodos	Hora	48		
-Sueldo de respons. de la división S.I.G.	Hora	48		
-Sueldo de coordinador comercial	Hora	48		
-Sueldo de director de operaciones	Hora	48		
-Sueldo de Asistente de Finanzas	Hora	48		
-Sueldo de Gestor	Hora	48		
-Materiales	Unid.	1		
-Costo de Alimentación	Unid.	6		
2. Implementación del proceso de las cobranzas mejoradas				S/ 24,740.00

Tabla 13 (continuación)

Detalle de actividad	U.m	Can	Precio unit.	Precio Total
2.1 Ejecución de mejoras al <i>software</i> de gestión			S/12,600.00	0
2.2 Capacitación			S/ 7,480.00	
2.2.1 Capacitación para aplicación de mejoras en el proceso de cobranzas, así como en sus áreas involucradas.				
2.2.2 Curso de instrucción para la administración del módulo de créditos y cobranzas (módulo y reportes actualizados)				
2.3 Ejecución de mejoras al proceso de cobranzas			S/ 4,660.00	
- Sueldo de respons. de organiz. y métodos	Hora	48		
-Sueldo de respons. de la división S.I.G.	Hora	48		
-Sueldo de coordinador comercial	Hora	48		
-Sueldo de director de operaciones	Hora	48		
-Sueldo de Asistente de Finanzas	Hora	48		
-Sueldo de Gestor	Hora	48		

Tabla 13 (continuación)

Detalle de Actividad	U.M	Cant	Precio unit	Precio Total
3.Seguimiento y Control				S/ 150.00
3.1 Capacitación			S/ 150.00	
3.1.1 Capacitación al responsable de realizar el seguimiento y control (4Viernes x 5 horas)				
Viernes 1 - Seguimiento y revisión	Hora	5		
Viernes 2 - Monitoreo de Ejecución de cambios	Hora	5		
Viernes 3 - Generación de informes de estado	Hora	5		
Viernes 4 - Revisión de entregables y preparación de informes	Hora	5		
3.2. Monitoreo de acciones Correctivas y adopción de medidas preventivas	Hora	5	S/ 0.00	
TOTAL				S/ 45,058.33

La inversión del proyecto de mejora que se expuso en la tabla anterior refleja que el importe de S/ 45,058.33 es el costo total que incurriría la empresa en la implementación del proyecto de mejora. El importe indicado abarca los sueldos de los colaboradores, costo de servicio adquirido y costos vinculados con la capacitación e implementación del proyecto, lo cual representa un 51.14 % de la monetización del problema.

4.4 Ejecución del Proyecto de Mejora

4.4.1 Proyección de EE. FF.

Esta sección es de mucha importancia porque nos permitirá estimar desde el punto de vista financiero y contable cual será el desenvolvimiento de la organización en ejercicios posteriores. Para las proyecciones se ha considerado la tasa de crecimiento histórica que se ha obtenido del análisis horizontal a los estados financieros, es decir, la proyección fue realizada en base a los datos históricos. A continuación, se presentará las proyecciones del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados para los periodos 2023-2026.

Proyección del Estado de Situación Financiera. La proyección de los estados de situación financiera permitirá estimar los resultados que reflejará el proyecto para los siguientes cuatro años. Además, Córdoba (2014) agregó que “la información proyectada contribuye a que los usuarios de los estados básicos cuenten con una herramienta que les permita observar la perspectiva de los objetivos que la entidad se propone alcanzar” (p. 131). Dicho esto, a continuación, se presenta la Tabla 14, en donde se visualiza la proyección para los ejercicios 2023-2026.

Para su elaboración se trabajó con estados financieros históricos. Posteriormente, se realizó un análisis que nos permitió conocer el rendimiento financiero de la entidad. Este estudio ayudó obtener el porcentaje de crecimiento de acuerdo con las políticas de compra y venta de la empresa. Para las cuentas de activos y pasivos se aplicó la misma tasa de proyección o de crecimiento.

Tabla 14

Proyección de estado de situación financiera 2023-2026

Activo	2023	2024	2025	2026
Activo corriente				
Efectivo y Equiv. De efectivo	547,351	596,613	674,172	775,298
Cuentas por cobrar comerciales y diversas	3,745,220	4,115,811	4,605,503	5,244,161
Existencias	2,012,229	2,193,329	2,390,729	2,629,802
Otros gastos contratados por anticipado	26,375	28,221	30,761	33,837
Otros activos corrientes	182,881	195,682	213,294	234,623
Total Activo Corriente	6,514,055	7,129,657	7,914,459	8,917,721
Activo no corriente				
Inmueble, maquinaria y equipo neto	4,515,225	4,831,290	5,266,107	5,792,717
Intangibles – neto	939,784	1,005,568	1,096,070	1,205,676
Total Activo no corriente	5,455,008	5,836,859	6,362,176	6,998,394
Total Activo	11,969,063	12,966,515	14,276,635	15,916,115
Pasivo y Patrimonio Neto				
Pasivo corriente				
Tributos por pagar	194,451	211,952	231,027	254,130
Remunerac. y particip. por pagar	261,667	285,217	310,887	341,976
Cuentas por pagar comerciales y diversas	1,453,689	1,557,287	1,697,443	1,865,473
Obligaciones financieros a corto plazo	1,698,751	1,851,639	2,016,240	2,217,864
Total pasivo corriente	3,608,559	3,906,095	4,255,597	4,679,443
Pasivo no corriente				

Tabla 14 (continuación)

Pasivo y Patrimonio neto	2023	2024	2025	2026
Obligaciones financieras a largo plazo	2,345,185	2,521,074	2,722,760	2,995,036
Provisiones y Otros pasivos	280,927	303,402	324,640	347,365
Total Pasivo	6,234,672	6,730,571	7,302,997	8,021,844
Patrimonio				
Capital	3,166,618	3,166,618	3,166,618	3,166,618
Reserva Legal	296,394	317,142	339,341	363,095
Resultados Acumulados	1,779,293	1,903,844	2,037,113	2,184,847
Resultados del Ejercicio	492,086	848,341	1,1430,566	2,184,847
Total Patrimonio	5,734,391	6,235,944	6,973,638	7,894,271
Total Pasivo y Patrimonio Neto	11,969,063	12,966,515	14,276,635	15,916,115

Proyección del Estado de Resultados. Para el presente trabajo de investigación, se ha decidido realizar la proyección a los estados de resultados con base en los estados financieros históricos. Osorio (2006) resaltó que “mediante los estados financieros históricos podemos analizar e interpretar la situación financiera de la empresa, con el fin de identificar la sintomatología de salud o enfermedad, así como sus fortalezas y debilidades” (p. 52).

Para la elaboración de la proyección de los estados de resultados (ver Tabla 15), se tuvo en consideración los estados de resultados de ejercicios anteriores. Con estos datos históricos, se realizó un análisis que permitió medir el aumento de las ventas tras el paso de los años. Luego, el porcentaje de crecimiento se aplicó dicha tasa para la proyección del costo de ventas, gastos de operación, ingresos y egresos financieros.

Tabla 15*Proyección de estado de resultados 2023-2026*

	2023	2024	2025	2026
Ventas	8,958,406	9,585,494	10,448,188	11,493,007
Costo de ventas	4,772,190	4,915,355	5,062,816	5,214,700
Utilidad bruta	4,186,216	4,670,139	5,385,372	6,278,307
Gastos de operación				
Gasto de ventas	1,650,181	1,699,686	1,750,677	1,803,197
Gasto de administracioneeeeeee	1,556,944	1,603,652	1,651,762	1,701,314
Resultado de operación	979,092	1,366,801	1,982,934	2,773,795
ingresos y egresos financieros				
Gasto financiero	261,778	269,631	277,720	286,052
Ingreso financiero	29,018	29,889	30,786	31,709
Otros ingresos/egresos	19,323	19,323	19,323	19,323
Resultado antes de particip.	765,655	1,146,381	1,755,322	2,538,776
Participacion de los trabajadores	96,194	102,928	110,133	117,842
Resultado antes de impuestos	669,461	1,043,353	1,645,189	2,420,933
Impuesto a la Renta	177,375	195,113	214,624	236,086
Utilidad neta	492,086	848,341	1,430,566	2,184,847

4.4.1.1 Ingresos y Egresos. En este punto se realizará la proyección de los ingresos y egresos anuales para los ejercicios 2023-2026 (ver Tabla 14). De la misma manera que la proyección de estados financieros, esta sección se trabajará según datos históricos. Para los campos ingresos se tendrá en consideración los bienes y servicios que ofrece la entidad y para los egresos se ha considerado el costo de ventas, los gastos de operación que incluye las depreciaciones de los activos y por último gastos e ingresos financieros.

Tabla 16*Proyección de Ingresos y Egresos 2023-2026*

Descripción	2023	2024	2025	2026
Ingresos	8,958,406	9,585,494	10,448,188	11,493,007
Egresos	7,979,314	8,218,693	8,465,254	8,719,212
Saldo neto	979,092	1,366,801	1,982,934	2,773,795

La Tabla 14 contiene información de ingresos y egresos proyectados para los siguientes cuatro años. Para la elaboración de los datos expuestos se tuvo en consideración las operaciones de ejercicios anteriores. El campo saldo neto refleja la diferencia entre los ingresos y egresos por cada año de operaciones de la empresa Chemical Processes Industries S. A. C.

4.4.1.2 Validación cuantitativa. En esta esta sección se validará la hipótesis para determinar la viabilidad de la propuesta de proyecto de mejora. La técnica de validación compara los beneficios y los costos generados por el proyecto de mejora en la empresa, para cuya evaluación se determinan y se analizan los siguientes indicadores: (a) valor actual neto y (b) el costo beneficio. Se considera una tasa de descuento del 10.50 %, la misma será presentada es dos escenarios, la evaluación financiera sin y con el tratamiento del proyecto de mejora.

Evaluación Financiera sin el Proyecto de Mejora. El método de evaluación financiera sin el proyecto de mejora, tiene base en el pronóstico de ingresos operativos y egresos operativos de la empresa para los próximos cuatro años (2023-2026). A continuación, en la Tabla 15, se detalla la tasa de descuento, los ejercicios proyectados y el resultado de aplicar los indicadores como el VAN y el costo-beneficio.

Tabla 17*Evaluación financiera de la empresa sin el proyecto de mejora*

Tasa de descuento	10.50%	Año 0	2023	2024	2025	2026
Ingresos			S/ 8,958,406	S/ 9,585,494	S/10,448,188	S/ 11,493,007
Egresos			S/ 7,979,314	S/ 8,218,693	S/ 8,465,254	S/ 8,719,212
Saldo neto			S/ 979,092	S/ 1,366,801	S/ 1,982,934	S/ 2,773,795
VAN		S/ 5,335,600				
Actualización de ingresos			S/ 31,410,082			
Actualización de egresos			S/ 26,074,482			
CBC (coeficiente costo beneficio)			1.20			

En la Tabla 15, se presentó el flujo de ingresos y egresos de la empresa pronosticado para los siguientes cuatro años sin considerar el proyecto de mejora y evidenciando una tasa de descuento del 10.50 %. En esta, se han generado indicadores financieros VAN por S/ 5,335,600 y un coeficiente costo beneficio por 1.20 que tienen un comportamiento favorable de la empresa.

Evaluación Financiera con el Proyecto de Mejora. El método de evaluación financiera con el proyecto de mejora, se basa en la suma de los flujos netos del proyecto de mejora más los flujos netos generados por la evaluación financiera sin el proyecto. La Tabla 16 muestra los ingresos y beneficios totales de la evaluación financiera de la entidad con el proyecto de mejora, donde se aprecia un impacto favorable según el VAN por S/ 5,481,351 y el coeficiente costo beneficio (CBC) de la empresa al pasar de un 1.20 a un 1.21.

Tabla 18*Evaluación financiera de la empresa con el proyecto de mejora*

Tasa de descuento	10.50%	Año 0	2023	2024	2025	2026
Ingresos			S/ 8,958,406	S/ 9,585,494	S/10,448,188	S/ 11,493,007
Egresos			S/ 7,979,314	S/ 8,218,693	S/ 8,465,254	S/ 8,719,212
Proyecto de mejora			S/ 45,058			
Monetización del problema			S/88,107	S/88,107	S/88,107	S/88,107
Ahorro %			40%	60%	80%	100%
Ahorro S/			S/ 35,243	S/52,864	S/ 70,486	S/ 88,107
Egresos Neto			S/7,989,130	S/ 8,165,829	S/ 8,394,768	S/ 8,631,105
Flujo neto			S/ 969,276	S/ 1,419,665	S/ 2,053,420	S/ 2,861,902
VAN			S/ 5,481,351			
Actualización de ingresos			S/ 31,410,082			
Actualización de egresos			S/ 25,928,732			
CBC (coeficiente costo beneficio)			1.21			

En la Tabla 16, se observó que el VAN de la empresa con el proyecto es superior a su equivalente sin el proyecto de mejora. Del mismo modo, el indicador costo beneficio obtenido es mejor que su par de la evaluación de la empresa sin el proyecto de mejora. Se puede concluir, que el proyecto de mejora causa un impacto favorable para la empresa, toda vez que aumenta sus beneficios y la rentabilidad del negocio.

4.4.1.1 Valor Actual Neto (VAN). La aplicación de este indicador nos permitirá comprobar si la ejecución de la propuesta del proyecto de mejora será rentable o en su defecto no lo será. Para llegar a dicha conclusión, primero se debe realizar una actualización de los flujos de gastos e ingresos futuros del proyecto, menos la inversión inicial, si el resultante a dicha fórmula es positivo, se determina que el proyecto es viable. A continuación, mediante en la Tabla 19, se presentan dos resultados en la cual se ha aplicado el indicador en mención.

Tabla 19*Cuadro comparativo del valor actual neto*

	Sin proyecto de mejora	Con proyecto de mejora
VAN (t=10.50%)	S/ 5,335,600	S/ 5,481,351

La Tabla 19 representa dos escenarios donde se ha aplicado la fórmula del VAN. En ella, se observa que el resultado en donde se incluye el proyecto de mejora es superior a su equivalente sin aplicar el proyecto de mejora generando una diferencia de S/ 145,751 a favor del primero. Este resultado demuestra que la ejecución de la propuesta del proyecto de mejora es rentable y cumple con la expectativa de disminuir los retrasos en la cobranza Chemical Processes Industries S. A. C.

4.4.1.4 Costo-Beneficio (C/B). La aplicación del indicador costo-beneficio permitirá obtener una visualización más clara acerca del nivel de éxito que puede alcanzar un proyecto. Mediante la aplicación de este indicador se determinará si la ejecución de un proyecto tiene como consecuencia que los beneficios obtenidos sean mayor que la inversión realizada y se acepte o de lo contrario resulte en pérdida y se rechace. A continuación, la Tabla 18 presenta dos resultados en donde se ha aplicado el indicador costo-beneficio.

Tabla 20*Cuadro comparativo de la relación Costo-Beneficio*

	Sin proyecto de mejora	Con proyecto de mejora
Actualización egresos	S/ 31,410,082	S/ 31,410,082
Actualización ingresos	S/ 26,074,482	S/ 25,928,732
Costo Beneficio	1.20	1.21

La Tabla 20 representa dos escenarios donde se han aplicado la fórmula del costo-beneficio. En ella, se observa que el indicador donde se encuentra incluido el proyecto de mejora es 1.21 es mayor a su equivalente en donde no se incluye el proyecto de mejora con un indicador de 1.20. Así, se confirma que la ejecución del proyecto de mejora es favorable, ya que es el que mejor contribuye al logro de objetivos financieros.

Con respecto a la validación cuantitativa, en el desarrollo de esta sección se ha considerado los indicadores del VAN y costo-beneficio, con la finalidad de que ambos puedan complementarse. De esta manera, se demuestra un resultado factible que respalda la ejecución del proyecto de mejora optimizando la rentabilidad y disminuyendo los retrasos en la cobranza Chemical Processes Industries S. A. C.

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Con base en lo observado y analizado durante de esta investigación, se determinó que, en primer lugar, la problemática empresarial se origina a partir de varios acontecimientos. Uno de ellos es la deficiente evaluación crediticia, debido en algunos casos a la aprobación directa de créditos proveniente de la gerencia, en su mayoría a clientes antiguos, con quienes mantienen amistad. Se deja de lado, en ese sentido, el cumplimiento de todos los pasos que conforman la evaluación de un crédito, priorizando solo la venta sin considerar la cobranza.

Otro aspecto por considerar tiene que ver con el *software* que utiliza la empresa, puesto que, en el módulo destinado a gestionar la base de datos de las cobranzas, no están activadas o contratadas varias funciones que contribuirían a obtener reportes completos y detallados de las deudas pendientes. Debido a ello, todavía siguen almacenando información financiera del comportamiento de las cobranzas en archivos de formato Excel.

El último punto es la constante rotación del personal designado al área de cobranzas, que en muchos casos fue contratado sin cumplir con el perfil profesional necesario para el puesto, la capacitación idónea y con poca experiencia en el área. Este

hecho provocó que los colaboradores no tengan claras sus funciones y, por ende, el seguimiento y control de las cuentas por cobrar vencidas o por vencer no sea el adecuado, derivando en el aumento constante de la morosidad con el pasar del tiempo.

En segundo lugar, el proyecto de mejora que se plantea tiene una estructura compuesta por tres puntos. En el punto uno, propone mejoras, a través del diagnóstico y el rediseño del actual proceso de cobranzas en la empresa. El punto dos está relacionado con la implementación del proyecto mediante la ejecución de mejoras al *software* de gestión y la capacitación para su uso, así como la instrucción de los colaboradores en la ejecución de las nuevas actividades que involucra el proyecto.

El punto tres se enfoca en el seguimiento y control de las mejoras implementadas al proceso de cobranzas. Esto se hará posible eligiendo a un colaborador, que será capacitado de manera integral. Posteriormente, será el encargado de monitorear las acciones correctivas y la adopción de medidas preventivas que garanticen la ejecución del proyecto durante el plazo calculado previamente.

En tercer lugar, para efectuar una correcta validación cuantitativa del proyecto de mejora y su viabilidad financiera, se aplicó dos técnicas de validación. La primera es el Valor Actual Neto o VAN, que comprobó que la propuesta efectivamente es rentable. La segunda técnica es la evaluación del Costo sobre el Beneficio (C/B), que permitió visualizar al proyecto con un beneficio mayor al costo que generaría su implementación.

5.2 Recomendaciones

Producto del estudio realizado, se recomienda a la empresa Chemical Processes Industries S. A. C., la implementación de un proyecto de mejora, viable desde el ámbito financiero y necesario para rediseñar el actual proceso de gestión de cobranzas. Con ello, se podrá lograr un control interno integral y que debido a las mejoras desarrolladas optimice la rentabilidad de la organización y se puede observar en los resultados financieros.

Este proyecto propone múltiples cambios, entre ellos, se encuentra redactar y aplicar un nuevo procedimiento de evaluación crediticia, estructurado para delimitar las funciones específicas y evitar la aprobación informal de los créditos. Asegura, de esta

manera, una comunicación constante con todas las áreas involucradas en este proceso, y un impacto positivo en el posterior desarrollo de la cobranza otorgada.

En relación con las operaciones de venta al crédito, valiéndose de los reportes mejorados a partir de las mejoras en el *software*, se priorizará la ejecución de cobranza de los créditos vencidos. Con respecto a aquellos que se encuentren próximos a vencer, el seguimiento y control que se está proponiendo se debe realizar de manera constante empleando las medidas de alerta propuestas, hasta conseguir el recupero total de la deuda.

Adicionalmente, el proyecto diseñará una programación completa de capacitaciones constantes al personal involucrado en el proceso, con el objetivo de desarrollar y aplicar nuevas técnicas de cobranza, adaptadas a la realidad de cada cliente. Al término de estas, se encargará a un colaborador capacitado, la supervisión, el monitoreo y la solución de contingencias que se presenten con la finalidad de garantizar una correcta gestión y alcanzar los objetivos.

Finalmente, con la seguridad de que este proyecto de mejora tiene los fundamentos suficientes para enriquecer los procedimientos actuales y solucionar el problema de la empresa analizada, en esta investigación se desea tomar las palabras con las que justificó su tesis la autora Juliet Mogollón (2021), al afirmar que:

El proyecto de investigación, es una guía para los posteriores estudios, análisis y evaluaciones en la gestión de ventas y cobranzas, ya que con una adecuada integración se detectarán a tiempo situaciones de clientes que podrían generar incumplimiento de sus compromisos... que impacten de manera negativa en los resultados financieros de la empresa. (p. 20).

Referencias

- Abad Sánchez, L., Mendivil Mamani, D., Puig Rodríguez, A., & Quino Flores, J. (2017). *Plan estratégico del sector agroindustria de Piura* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/165081>
- Aching, C. (2006a). *Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. Diplomado ESAN. <https://books.google.com.pe>
- Aching, C. (2006b). *Matemáticas financieras, para la toma de decisiones empresariales*. Diplomado ESAN. http://www.adizesca.com/site/assets/me-matematicas_financieras_para_toma_de_decisiones_empresariales-ca.pdf
- Agrochem E. I. R. L. (2022). *¿Quiénes somos?* <https://agrochemperu.com/>
- Armenta Velázquez, C. (2012) La importancia del Control Interno en las Pequeñas y medianas empresas en México. *Revista El Buzón de Pacioli*, 17(76), 1-17. www.itson.mx/pacioli
- Beltrán, A. y Cueva, H. (2007). *Evaluación privada de proyectos*. (2.ª ed.). Fondo Editorial Universidad del Pacífico. <https://books.google.com.pe/>
- Biofer S. A. C. (2020). *Nosotros - La empresa*. <https://biofer.com.pe/>
- Brachfield, P. (2010). *La nueva legislación contra la morosidad descodificada. Reclamación de deudas y gestión de impagos*. Editorial PROFIT. <https://www.tagusbooks.com/leer?isbn=9788415330011&li=1&idsource=3001>
- Brachfield, P. (1 de diciembre de 2012). *¿Qué costes genera un impago?* Brachfield Credit & Risk Consultants. <https://perebrachfield.com/blog/miscelanea/que-costes-genera-un-impago/>
- Brachfield, P. J. (2009). *Cobros de impagos: guía práctica para la recuperación de pérdidas*. Gestión 2000. <https://books.google.com.pe/>
- Bustios Terres, J. y Chacón Valer, M. (2018). *El impacto de la gestión del área de créditos y cobranzas en la rentabilidad de una empresa del sector de combustibles en Lima. Caso GLG Inversiones S. A. C.* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas-UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624987>
- Camacho Miranda, N., Córdova Escudero, N., Reyes Mendieta, J. C., & Díaz Mayorga, R. M. (2016). *Planeamiento estratégico para la agroindustria* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de la Pontificia

- Universidad Católica del Perú.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7722>
- Castellares, R. & Ghurra, O. (2020). Efectos de la Ley de Promoción del Sector Agrario en los ingresos de los trabajadores formales. *Revista Moneda*, 181, 32-33.
<https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/revista-moneda.html>
- Castro Fajardo, H. (2017). *Proyecto de inversión 1, 2, 3: de la teoría a la práctica. Una guía para no expertos* (1.ª ed.). Autoeditores S. A. S.
<https://books.google.com.pe/>
- Chemical Processes Industries S. A. C. (2022). *Misión y visión*. <https://cpisac.com/>
- Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO. (mayo, 2013). *Control interno-marco integrada. Resumen Ejecutivo*.
https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf
- Complejo Agroindustrial Beta S. A. C. (2022). *Nosotros – ¿Quiénes somos?*
<https://beta.com.pe/>
- Córdoba Padilla, M. (2014). *Análisis financiero* (1.ª ed.). ECOE Ediciones.
<https://books.google.com.pe/>
- Corporación Green Valley S.A.C. (s. f.). *La corporación*. <https://www.cgreenvalley.com/>
- Crop Business S. A. C. (2020). *Nosotros*. <https://cropbusiness.com/>
- Cumpa Rivera, K. & Yopez Gómez, A. (2020). *El proceso del control interno y su Impacto en la rentabilidad en los estados financieros de las medianas empresas del sector de fabricación de productos metálicos en Villa El Salvador, al 2019* [Tesis de pregrado, Universidad de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas-UPC.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/652525>
- Jaime Eslava, J. de (2003). *Análisis económico - financiero de las decisiones de gestión empresarial*. Esic Editorial. <https://books.google.com.pe>
- Rus, G. de (2008). *Análisis coste-beneficio. Evaluación económica de políticas y proyectos de inversión* (3.ª ed.). Editorial Ariel S. A. <https://books.google.com.pe/>
- Decreto Supremo N.º 005-2021. (2021, 29 de marzo). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N.º 31110, Ley del Régimen Laboral Agrario y de Incentivos para el Sector agrario y de riego, agroexportador y agroindustrial*.
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-no-31110-decreto-supremo-n-005-2021-midagri-1939453-3/#:~:text=El%20presente%20Reglamento%20tiene%20por,como%20garantizar%20los%20derechos%20laborales>

- Disan Perú S. A. (2020). *Quiénes somos*. <https://disanlatinoamerica.com/>
- Drokasa Perú S. A. (2017). *Nosotros-Políticas de calidad*. <http://drokasa.pe/>
- Ecosac Agrícola S. A. C. (s.f.). *Conócenos*. <https://www.ecosac.com.pe/>
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control interno y fraudes: con base en los ciclos transaccionales. Análisis COSO I y COSO II* (2.^a ed.). ECOE Ediciones. https://www.academia.edu/37046081/Control_Interno_y_Fraudes_2da_edici%C3%B3n
- Estupiñán Gaitán, R. (2021). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II, III con base en los ciclos transaccionales* (4.^a ed.). ECOE Ediciones. https://books.google.com.pe/books?id=fk5hEAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Folgueiras Bertomeu, P. (s. f.). *Técnica de recogida de información: La entrevista*. <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de control interno para organizaciones. Guía práctica y orientaciones para evaluar el control interno: coso-coco-basel-guía turnbull-cobit-erm-sox-intosai-omb a-123*. (1.^a ed.) Instituto de investigación en Accountability y control-iico. <https://books.google.com.pe/books?id=plsiU8xoQ9EC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Foretic Gonzales, M. (2019). *Plan de negocios para un emprendimiento de un sistema en línea de cobranza y recaudación en Chile* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional de la Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/170957>
- Fundación Mutualidad de Seguros de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rusticas de España. (s. f.). Resultado Financiero. En *Diccionario de seguros*. Recuperado en 20 de setiembre de 2022, de [https://www.fundacionmapfre.org/publicaciones/diccionario-mapfre-seguros/resultado-financiero/#:~:text=resultado%20financiero%20\(financial%20%2F%20investme nt%20results,retribuci%C3%B3n%20de%20la%20financiaci%C3%B3n%20aje na.](https://www.fundacionmapfre.org/publicaciones/diccionario-mapfre-seguros/resultado-financiero/#:~:text=resultado%20financiero%20(financial%20%2F%20investme nt%20results,retribuci%C3%B3n%20de%20la%20financiaci%C3%B3n%20aje na.)
- Gitman Lawrence, J. & Joehnk Michel, D. (2005). *Fundamentos de inversión*. Editorial Pearson educación S. A. <https://books.google.com.pe/>
- González Martínez, R. (s. f.). *Marco integrado de control interno: modelo COSO III. Manual del participante*. <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Gonzales, P. (s. f.). *Acta de reunión. Billin - Glosario Contable*. <https://www.billin.net/glosario/definicion-acta/>

- Gutiérrez Janampa, J. A. & Tapia Reyes, J. P. (2016). Liquidez y rentabilidad. Una revisión conceptual y sus dimensiones. *Revista Científica: Valor Contable*, (3), 9-32. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1229
- Haime Levy, L. (2005). *Planeación financiera en la empresa moderna* (1.ª ed.). Ediciones fiscales ISEF. <https://books.google.com.pe>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.ª ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Herrera Beltrán, J. (2005). *Análisis de riesgo crediticio utilizando redes neuronales-predicción del comportamiento de pago de clientes ante obligaciones financieras de consumo y su utilización en la cobranza de las mismas* [Proyecto de grado para maestría, Universidad de los Andes de Colombia]. Repositorio de la Universidad de los Andes de Colombia. <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/8903>
- Herrera, F., Velasco, C., Drenen, H., & Radulovich, R. (1994). Fundamentos de análisis económicos: guía para investigación y extensión rural. *Informe Técnico*, 232. Editorial Catie. <https://books.google.com.pe/>
- Hill, C. & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica: un enfoque integral* (9.ª ed.). Cengage Learning Editores. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- Ibáñez Niklitschek, C. (2016). *Diseño de propuestas de mejora para el área de producción en la empresa Puerto de Humos S. A.* [Trabajo de titulación para obtención de Pregrado, Universidad Austral de Chile]. Cybertesis. <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2016/bpmfcii.12d/doc/bpmfcii.12d.pdf>
- Industria Tecnológica Agrícola del Perú S.A.C. (s. f.). *Breve historia*. <https://itagro.com.pe/>
- Innovak Perú S. A. C. (2022). *¿Quiénes somos?* <https://www.innovakglobal.com/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Informe técnico: producción Nacional, diciembre 2021*. <https://www.inei.gob.pe/buscador/?tbusqueda=informe+tecnico+de+produccion+nacional+2021>
- Inveragro E.I.R.L. (2022). *Nosotros*. <https://inveragro.com.pe/>
- Inversiones Mosqueta S. A. C. (2021). *Datos empresariales*. <https://paginasypyme.com/ficha/20550720354/inversiones-mosqueta-sac>
- Ley 30056. (2013). *Ley que modifica diversas leyes para Facilitar la Inversión, Impulsar el Desarrollo Productivo y el Crecimiento Empresarial*.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>

Línea Plástica S. A. (2016). *¿Quiénes somos?* <http://www.wenco.com.pe/>

Loayza Espinoza, L. M. & Yamunaque Gallo, M. G. (2021). *Sustentabilidad de la cadena de suministro internacional y sus efectos en la gestión de la agroindustria alimentaria peruana en los años 2016 – 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/657951>

López F. & Soriano N. (2014). *La gestión de la tesorería: En qué consiste y como debe abordarse* (1.ª ed.). Serveis editorials.
https://books.google.com.pe/books?id=ibdeDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=La+gesti%C3%B3n+de+la+tesorer%C3%ADa.+Lopez&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=La%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20tesorer%C3%ADa.%20Lopez&f=false

Lozsan, N. (2022). *Entrevista no estructurada: qué es, características, ejemplos y diferencias con entrevista abierta, libre, dirigida*. Cinco Noticias.
<https://www.cinconoticias.com/entrevista-no-estructurada/>

Ludeña J. (02 de noviembre de 2022). Resultado Financiero. *Economipedia*.
<https://economipedia.com/definiciones/resultado-financiero.html>

Mejía, E. (2005). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Serie Textos para Maestría en Educación. Unidad de Postgrado de la Facultad de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
<http://online.aliat.edu.mx/adistancia/InvCuantitativa/LecturasU6/tecnicas.pdf>

Meza Vargas, C. (2007). *Contabilidad: análisis de cuentas* (11.ª ed.). Universidad Nacional a Distancia. <https://books.google.com.pe/>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2021). *Anuario estadístico de comercio exterior agrario, marzo 2020*.
<https://siea.midagri.gob.pe/portal/publicacion/boletines-anuales/6-comercio-exterior-agrario>

Mogollón Gómez, J. (2021). *Análisis de la gestión de cobranza y su impacto en la gerencia financiera de Petroperú S. A.: período 2014-2016* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Cybertesis.
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/17115>

Molina Aznar, V. (2005). *Estrategias de la cobranza en época de crisis* (3.ª ed.) Isef empresa líder. <https://books.google.com.pe/>

Morales Castro, A. y Morales Castro, J. (2009). *Proyectos de inversión: Evaluación y formulación* (1.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

https://www.cayso.com.mx/cursosenlinea/wp-content/uploads/2019/05/Proyectos-de-Inversi%C3%B3n-Arturo-Morales_compressed.pdf

- Morales, J., y Morales, A. (2014). *Crédito y cobranza* (1.ª ed.). Grupo Editorial Patria. https://www.academia.edu/35810501/Credito_y_cobranza_Jose_Antonio_Morales_Castro_FREELIBROS_ORG
- Muñoz Razo, C. (2002). *Auditoría en sistemas de computacionales* (1.ª ed.). Pearson Education. <https://books.google.com.pe>
- N.I.A. (2019). N.º 315, *Identificación y valoración del riesgo de incorrección material, Apartado 132*. https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISA-315-Full-Standard-and-Conforming-Amendments-2019-ES_Secure.PDF
- N.I.C. (2013a). N.º 36, *Deterioro del valor de activos, Apartado 79*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niiif-2019/NIC%2036%20-%20Norma%20Internacional%20de%20Contabilidad.pdf>
- N.I.C. (2013b). N.º 39, *Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición, Apartado 59*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niiif-2019/NIC%2039%20-%20Instrumentos%20Financieros%20\(Reconocimiento%20y%20Medici%C3%B3n\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niiif-2019/NIC%2039%20-%20Instrumentos%20Financieros%20(Reconocimiento%20y%20Medici%C3%B3n).pdf)
- N.I.I.F. (2014). N.º 9, *Instrumentos financieros, capítulo 1*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/niiif/NIIF9_2014_v12112014.pdf
- Ochoa Calderón, J., Ríos Quispe, L. F., & Sakihara Heshiki, L. A. (2017). *Mejora en la Gestión de Aprovisionamiento de suministros y repuestos en una empresa Agroindustrial* [Trabajo de investigación de maestría, Universidad del Pacífico] Repositorio de la Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2124>
- Osorio Valencia, J. (2006). *Gestión financiera empresarial. Contexto y casos colombianos*. (1.ª ed.). Pontificia Universidad Javeriana. <https://books.google.com.pe/>
- Pedró, F., Abad, F., Arboix, E., Chaves, M., Gimeno, S., Gómez, J. Roca, S., & Vilardell, I. (2005). Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora. *Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Catalunya – AQU Catalunya*, 11. https://www.aqu.cat/doc/doc_40159984_1.pdf
- Plásticos Nacionales S. A. (2019). *Quiénes somos*. <https://plansa.pe/>

- Ponce Cedeño, O., Morejón Santiesteban, M., Salazar Pin, G., & Baque Sánchez, E., (2019). *Introducción a las finanzas*. (1.ª ed.). Área de innovación y Desarrollo, S.L. <http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2019.50>
- Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2 - 3. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Ed. Revisada, 38.ª reimpresión). Grupo Editorial Patria. https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_T%C3%A9cnicas_para_el_an%C3%A1lisis_de_los_sectores_y_de_la_competencia
- Quiagral S. A. C. (s. f.). *Nosotros*. <https://quiagral.com.pe/>
- Químicos Goicochea S. A. C. (2022). *Nosotros*. <https://www.quimicosgoicochea.com/>
- Ramos Chagoya, E. (2018). Métodos y técnicas de investigación. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Representaciones y Distribuciones Iver S. A. (2018). *Conócenos*. <http://www.dresdenlab.com/>
- Rivas Vera, C. & Zamora Cárdenas, H. (2019). *Propuesta de un Plan de Mejora para Optimizar la Gestión del Proceso de Transporte de Inversiones ZAMCAR S. A. C.* [Tesis de pregrado, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio de la Universidad Ricardo Palma. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/2725>
- Rodríguez, C., Breña, J. L., & Esenarro, D. (2021). *Las variables en la metodología de la investigación científica*. Área de Innovación y Desarrollo, S.L. <https://www.3ciencias.com/libros/libro/variables-metodologia-investigacion-cientifica/>
- Ruza, C. & Curbera, P. (2013). *El riesgo de crédito en perspectiva*. Universidad Nacional a Distancia. <https://books.google.com.pe/>
- Sánchez Andreussi, M. (2020). *Auditoría interna y diseño del sistema de control interno. El caso de la empresa Acantilado S. A. de la ciudad de Córdoba* [Trabajo de especialización, Universidad Nacional de Córdoba]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/RDUUNC_d11f7ef017ef2a56e2d3019ebaa81fe3
- Sánchez Ballesta, J. P. (2002). *Análisis de rentabilidad de la empresa*. Universidad de Murcia. 5campus. <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/inicio.html>

- Sánchez Carlessi, H., Reyes Romero, C., & Mejía Sáenz, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Universidad Ricardo Palma. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Sánchez Ventura, M. (2014). *Propuesta de Mejora en la Gestión del Suministro de la Producción en una Empresa que vende impresiones digitales publicitarias* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/337894>
- Santiesteban, Z., Fuentes, F., Leyva, C., Lozada N., & Cantero, C. (2011) *Análisis de la rentabilidad económica. Tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial*. Editorial universitaria. <https://books.google.com.pe/>
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyecto de inversión formulación y evaluación*. (2.^a ed.). Pearson. http://daltonorellana.info/wp-content/uploads/sites/436/2014/08/Proyectos_de_Inversion_Nassir_Sapag_Chain_2Edic.pdf
- Segundo Emir Químicos S. A. C. (2022). *Nosotros*. <http://sequisac.com/nosotros/>
- Silvestre Perú S. A. C. (2022). *Nuestra organización*. <https://www.gruposilvestre.com.pe/>
- Suarez Dulanto, A. (2021). *Optimización del Control Interno en el Proceso de Facturación en Empresas Consultoras. Caso EY PERÚ* [Trabajo de suficiencia, Universidad del Pacífico]. Repositorio de la Universidad del Pacífico. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3023/SuarezAraceli_Tesis_Licenciatura_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tamariz Rodríguez, K (2019). *Influencia del control interno y su incidencia en los estados financieros para la mejora de la gestión laboral en una empresa minera, caso: Perú S. A. C. Arequipa 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/11123>
- Tecnología Química y Comercio S. A. (2020). *Nosotros*. <https://www.tqc.com.pe/>
- Toro López, F. (2020). *Indicadores claves para evaluar y controlar proyectos*. (2.^a ed.). Ediciones de la U. <https://books.google.com.pe/books?id=BeEZEAAAQBAJ&pg=PA4&dq=Indicadores+Claves+para+evaluar+y+controlar+proyectos+2020&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjOievOr477AhVtG7kGHdJkB28Q6AF6BAgOEAI#v=onepage&q=Indicadores%20Claves%20para%20evaluar%20y%20controlar%20proyectos%202020&f=false>
- Van Horne, J. & Wachowicz J. (2002). *Fundamentos de administración financiera* (11.^a ed.). Editorial Pearson Education. <https://books.google.com.pe>

- Westley, G. & Branch, B. (2000). *Dinero seguro: desarrollo de cooperativas de ahorro y crédito eficaces en América Latina* (1.^a ed.). IDB Bookstore. <https://books.google.com.pe/>
- Whittington, R. & Pany, K. (2000). *Auditoría- un enfoque integral* (12.^a ed.). Editora Lily Solano Arévalo. <https://es.scribd.com/document/517488100/Auditoria-Un-Enfoque-Integral-12a-Edicion-o-ray-Whittington-y-Kurt-Pany>
- Wicijowski, C. & Rodríguez, L. (2008). *Prevención y cura de la morosidad. Análisis y evolución futura de la morosidad en España*. https://www.bsm.upf.edu/documents/mmf/07_03_preencion_morosidad.pdf
- Yuni, J. & Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar 2: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación* (2.^a ed.). Editorial Brujas. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2016/01/T%c3%a9cnicas-para-investigar-2-Brujas-2014-pdf.pdf>
- Zita Fernández, A. (s. f.). Métodos y técnicas de investigación. *Diferenciador*. <https://www.diferenciador.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>

Anexo 1: Cartas de Compromiso de los Investigadores

	CARTA DE COMPROMISO	CÓDIGO GC-REG-07
		Página: 1 de 1

Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia

Lima, 09 julio de 2021

Señor:

Mg. José Enrique Guadalupe Aguilar Muñoz.

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales.

Presente.-

De mi mayor consideración:

Yo Poma Lazo Nick Luis Diego, con DNI N° 75674248 y código de estudiante UCSS N° 2013100260. Bachiller de Programa de Estudios de ADMINISTRACIÓN ante usted y con el debido respeto me presento y expongo:

Que habiendo tomado conocimiento de la posibilidad de aplicar al proceso de titulación modalidad Tesis Estándar y dado que mi plan de tesis se encuentra vigente y cuenta con el visto del comité de investigación. Deseo manifestar mi interés en participar de este proceso y, en tal sentido, asumo el compromiso de dedicar el tiempo debido y necesario para asistir a mis asesorías y cumplir las asignaciones encargadas por mi asesor.

Asimismo, afirmo y manifiesto estar de acuerdo con el objetivo de concluir la tesis en un plazo máximo de seis meses. Por tanto, en conformidad con lo anteriormente expresado, suscribo el presente compromiso.

Atentamente,



Nick Luis Diego Poma Lazo

75674248

	CARTA DE COMPROMISO	CÓDIGO GC-REG-07
		Página: 1 de 1

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 09 de julio de 2021

Señor:

Mg. José Enrique Guadalupe Aguilar Muñoz.
 Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales.
 Presente. -

De mi mayor consideración:

Yo Oliveros Castañeda, Renzo Eduardo, con DNI N° 73982693 y código de estudiante UCSS N° 2013200164. Bachiller de Programa de Estudios de CONTABILIDAD ante usted y con el debido respeto me presento y expongo:

Que habiendo tomado conocimiento de la posibilidad de aplicar al proceso de titulación modalidad Tesis Estándar y dado que mi plan de tesis se encuentra vigente y cuenta con el visto del comité de investigación. Deseo manifestar mi interés en participar de este proceso y, en tal sentido, asumo el compromiso de dedicar el tiempo debido y necesario para asistir a mis asesorías y cumplir las asignaciones encargadas por mi asesor.

Asimismo, afirmo y manifiesto estar de acuerdo con el objetivo de concluir la tesis en un plazo máximo de seis meses. Por tanto, en conformidad con lo anteriormente expresado, suscribo el presente compromiso.

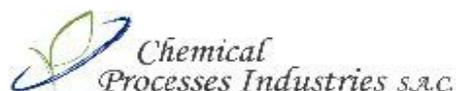
Atentamente,



Renzo Eduardo Oliveros Castañeda

73982693

Anexo 2: Carta de Autorización a la Unidad Empresarial



Lima, 30 de mayo de 2022

Señores
UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
 Presente.-

De nuestra consideración

Por medio de la presente, tenemos el agrado de dirigirnos a Ustedes, a fin de informarles sobre la solicitud para el uso de información de mi representada, requerida por los bachilleros Oliveros Castañeda, Renzo Eduardo y Poma Lazo, Nick Luis Diego para el desarrollo de su Tesis.

Asimismo, comunicamos que el tipo de acceso al Documento debe ser:

- Acceso público al contenido completo.
 Acceso restringido al contenido completo.

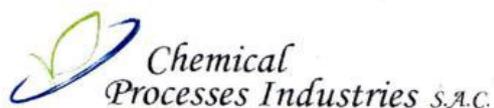
Al respecto, de manera expresa autorizamos que dicha información pase a ser de carácter restringido dentro de los fines académicos que son propios de la naturaleza de este tipo de trabajos, entre los cuales está su publicación, una vez concluido el mismo, en el repositorio de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Sin otro particular, nos despedimos de Ustedes, expresándole las muestras de nuestra mayor consideración.

Atentamente,

CHEMICAL PROCESSES INDUSTRIES S.A.C.
 JUAN S. BECERRA RAMIREZ
 GERENTE

Anexo 3: Acta de Reunión



ACTA DE REUNION DE LA EMPRESA CHEMICAL PROCESSES INDUSTRIES SAC – SAN MARTIN DE PORRES-LIMA

En el distrito de San Martín de Porres-Lima, sede administrativa ubicado en Cal.B Nro. 141 Urb. Pro noveno sector- Zona industrial, siendo las 10:00 horas del día lunes 30 de mayo del año 2022, se llevó a cabo la primera reunión, cuyo desarrollo abarco los siguientes términos:

I. Agenda:

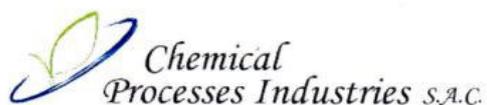
- Palabras de Bienvenida
- Introducción
- Presentación de Informe de monetización, posibles causas y Proyecto de mejora empresarial

II. Asistentes:

- Renzo Oliveros Castañeda, Analista Contable (analista contable), Bachiller de Contabilidad.
- Nick Poma Lazo, Bachiller de Administración.
- Milagros Flores Isturbe, Gestor de Cobranzas (gestor de cobranza)
- Jessica Chávez Barco, Responsable (responsable de finanzas)
- Josué Ramirez Farfán, Coordinador General (Coordinador general)

III. Desarrollo:

- El sr. Josué Ramirez Farfán, Coordinador General de la empresa Chemical Processes Industries S.A.C, dio las palabras de bienvenida a los asistentes, resaltando la importancia de su presencia y colaboración de cada uno de los participantes, posteriormente dio inicio a la sesión.
- Se procedió a la presentación del sr. Renzo Oliveros Castañeda en compañía del sr. Nick Poma Lazo, quienes conducirán la reunión en adelante, para conocimiento de los miembros. Iniciaron la exposición informando el estudio que vienen realizando con el objetivo de optimizar los resultados financieros de la empresa, por lo cual se presentó el siguiente material:
- A través de una hoja de cálculo se presentó una tabla de monetización empresarial, la cual contenía de manera detallada la relación de facturas vencidas al cierre del año 2019, así como importes mensuales por cada cliente, revelando así la problemática, puesto que se evidencia una cartera atrasada de facturas por cobrar en la organización, que al paso del tiempo no se le está dando un tratamiento acorde a la realidad de la empresa.



- Los bachilleres informarán sobre los avances obtenidos, posterior a la reunión realizada el día de hoy, así como también del presupuesto de la inversión a realizar de la propuesta de mejora, de existir alguna variación.
- El resultado de la presente investigación será de uso en beneficio para la empresa Chemical Processes Industries S.A.C.

Siendo las 12:00 horas, se dio por terminada la reunión, suscribiendo los participantes la presente Acta en señal de conformidad.

Renzo Oliveros Castañeda

**Analista contable
Bachiller**

Nick Poma Lazo

Bachiller

Jessica Chávez Barco

Responsable de Finanzas

Milagros Flores Isturbe

Gestor de Cobranzas

Josué Ramírez Farfán

Coordinador General

Anexo 4: Matriz de Consistencia

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>INTERROGANTE PRINCIPAL</p> <p>¿De qué manera un proyecto de mejora en el control interno de las cobranzas, optimizará los resultados financieros de la empresa Chemical Processes Industries S. A. C. durante el periodo 2023-2026?</p> <p>INTERROGANTES ESPECÍFICAS</p> <p>a) ¿Cuál es la problemática en el control interno del proceso de cobranzas, que influye en los resultados financieros de la empresa Chemical Processes Industries S. A. C., 2023-2026?</p> <p>b) ¿Cuál sería la estructura de un proyecto de mejora en el control interno de las cobranzas que permita mitigar el problema</p>	<p>OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN</p> <p>Diseñar e implementar un proyecto de mejora en el control interno de las cobranzas, que optimice los resultados financieros de la empresa Chemical Processes Industries S. A. C., en el periodo 2023-2026.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a) Identificar la problemática en el control interno del proceso de cobranzas que influye en los resultados financieros de la empresa Chemical Processes Industries S. A. C., 2023-2026.</p> <p>b) Definir la estructura de un proyecto de mejora en el control</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>El proyecto de mejora en el control interno de las cobranzas optimiza los resultados financieros de la empresa Chemical Processes Industries S.A.C., durante el periodo 2023-2026.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>a) El problema de control interno en el proceso de cobranza afecta los resultados financieros de la empresa Chemical Processes Industries S. A. C. 2023-2026.</p> <p>b) La ejecución de un proyecto de mejora en el control interno de las cobranzas en la empresa Chemical Processes Industries S.</p>	<p>1. Variable Independiente (X): Proyecto de Mejora</p> <p>Sub variables:</p> <p>a) Mejora del proceso de cobranzas actuales</p> <p>b) Implementación del proceso de cobranzas mejoradas</p> <p>c) Seguimiento y control</p> <p>Indicadores de medición:</p> <p>a.1) Plazo Promedio de cobranza (PPC)</p> $x = \frac{\text{Ctas. por Cobr. Prom.} \times 360}{\text{Venta a Crédito}}$ <p>b.1) Efectividad en la</p>	<p>Tipo y Diseño de Investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enfoque: Mixto (Cualitativo y Cuantitativo) - Tipo de alcance: Descriptivo - Diseño: Experimental <p>Técnicas de validación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valor Actual Neto (VAN) - Relación Costo Beneficio (B/C) <p>Instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagrama de Ishikawa - 5 fuerzas de Porter - Matriz FODA

<p>identificado en la empresa Chemical Processes Industries S.A.C., 2023-2026?</p> <p>c) ¿De qué manera podrá validarse cuantitativamente el proyecto de mejora en el control interno de las cobranzas que incide en los resultados financieros de la empresa Chemical Processes Industries S. A. C., 2023-2026?</p>	<p>interno de las cobranzas en la empresa Chemical Processes Industries S.A.C. 2023-2026, que permita mitigar su problemática.</p> <p>c) Validar de manera cuantitativa el proyecto de mejora en el control interno de las Cobranzas que incide los resultados financieros de la empresa Chemical Processes Industries S. A. C., 2023-2026.</p>	<p>A. C. 2023-2026, conseguirá mitigar el problema identificado.</p> <p>c) A través de las técnicas e instrumentos financieros se validará cuantitativamente de qué manera el proyecto de mejora en el control interno de las cobranzas logra optimizar los resultados financieros de la empresa Chemical Processes Industries S. A. C. 2023-2026.</p>	<p>comunicación de los Gestores de cobranza con clientes atrasados.</p> $x = \frac{\text{Alertas contestadas} \times 100}{\text{Alertas generadas}}$ <p>c.1) Eficacia de la Monitoreo</p> $x = \frac{\text{Client. morosos} \times 100}{\text{Total de clientes con un crédito}}$ <p>2. Variable Dependiente (Y): Resultados Financieros</p> <p>Sub variable:</p> <p>Rentabilidad</p> <p>Indicadores de medición:</p>	<p>- Uso de matemática financiera</p> <p>Técnica de recolección de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observación - Entrevista No Estructurada - Investigación Documental <p>Técnicas de Procesamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acta de Reunión - Ficha de Entrevista No Estructurada - Filtración de Documentos del Software Starsoft - Monetización <p style="text-align: center;">MARCO TEÓRICO</p>
--	---	--	--	---

a.1) Valor Actual Neto (VAN)

b.1) Relación Costo Beneficio (B/C)

Bases teóricas

- Control Interno
- Evaluación de Riesgos
- Cobranzas
- Cuentas por Cobrar
- Evaluación de Riesgo de Crédito
- Morosidad
- Resultados Financieros
- Rentabilidad

Base Legal y documental

- Decreto Supremo N°005-2021
- Ley N°30056
- COSO 2013
- NIA N°315 (2019)
- NIIF N°9 (2014)
- NIC N°36 y N°39

Anexo 5: Ficha de Entrevista No Estructurada

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTAS	
Asunto	Gestión del Proceso de Cobranzas
Fecha	15 de abril de 2022
Tiempo	15 minutos cada una
Entrevistadores	a) Nick Luis Diego Poma Lazo b) Renzo Eduardo Oliveros Castañeda
Entrevistados	1. Juan José Ramírez Valeriano (Responsable Dpto. Comercial) 2. Josué Ramírez Farfán (Responsable de División y Gestión Estratégica) 3. Eder Ramírez Orbegozo (Asistente de Finanzas) 4. Flores Isturbe Milagros (Asistente de Cobranzas) 5. Gavilano Saco Susan (Gestor Técnico Comercial) 6. Samuel Montalván Merino (Responsable de División de Sistemas)
Finalidad	Identificar distintos puntos de vista, a través de preguntas formuladas a empleados de la empresa que pertenecen a distintas áreas que tienen participación directa e indirecta en la gestión del proceso de cobranzas. Enfocándonos primero en su labor profesional, luego en una crítica constructiva hacia sus compañeros de las demás áreas involucradas, para finalmente pedir una propuesta o sugerencia que ayude a todos por igual.
Preguntas Planteadas	
	1.- ¿Se encuentra usted conforme con su puesto de trabajo?
Rpta.	El total de los encuestados manifestó que efectivamente se siente conforme con el puesto que tiene en la empresa, ya que el ambiente laboral es agradable y les brinda la oportunidad de ascender, de acuerdo a su desempeño y su nivel académico logrado.
	2.- ¿Considera usted que sus funciones están definidas con claridad?
Rpta.	Cuatro de los encuestados considera que conocen muy bien sus funciones y las ejecutan de manera satisfactoria porque están detalladas en el manual de funciones. No obstante, los otros dos encuestados, en los que figuran el Asistente de Finanzas y el Asistente Cobranzas, declaran conocer sus funciones pero que, debido a disposiciones superiores adicionales o al exceso de actividades encargadas, en varias ocasiones no lograron cumplir con sus obligaciones de manera eficiente.

	3.- ¿Cuenta con las herramientas suficientes a nivel de software y hardware para efectuar sus funciones de manera eficiente?
Rpta.	En este caso, tres de los encuestados, de los cuales dos pertenecen al área comercial y uno al área de gestión estratégica, señalan que los sistemas informáticos que utilizan no muestran prácticamente ningún problema. Sin embargo, en cuanto a los otros tres encuestados, que trabajan en sistemas, cobranzas y finanzas respectivamente, afirmaron que las herramientas informáticas con que cuentan, no son suficientes para ejecutar sus labores diarias.
	4.- ¿Está usted de acuerdo con la actual gestión del proceso de cobranzas?
Rpta.	Al responder esta pregunta, de manera unánime el total de encuestados expresaron su disconformidad con la actual gestión del proceso de cobranzas, argumentando en algunos casos, que conocían como influyó dicha gestión en la disminución de la rentabilidad en los últimos periodos anuales.
	5.- ¿En qué parte específica del proceso de cobranzas piensa usted que se origina el problema?
Rpta.	Tres de los encuestados, dos de los cuales laboran en área comercial y otro en área de sistemas, opinan que el mayor problema se encuentra en las áreas de finanzas y cobranzas, lo cual, concuerda en parte con el mea culpa de los encargados de estas dos últimas, pero también se señalan mutuamente como corresponsables del problema. El ultimo colaborador que forma parte de la División y Gestión de Estrategias, reafirma la posición de las dos áreas antes mencionadas, acotando que el Procedimiento de Evaluación Financiera no es el más adecuado para la gestión requerida actualmente.
	6.- ¿Estaría de acuerdo con que se lograra implementar un proyecto de mejora que logre optimizar la rentabilidad de la empresa?
Rpta.	Al escuchar esta pregunta, los seis encuestados sin mayor reparo expresaron su total conformidad y disposición, en caso se llegue a concretar la implementación de este proyecto de mejora. Manifestando la mayoría de ellos que la optimización de la rentabilidad sería beneficiosa no solo para uno, sino para todos los colaboradores de la empresa, indistintamente de su área.
	7.- ¿Que propuestas respecto al Proceso de Cobranzas podría mencionar?
Rpta.	Los asistentes de Cobranzas y Finanzas propusieron la actualización y configuración de los módulos del Sistemas ERP - Starsoft. Los representantes del área Comercial y Sistemas por su parte plantearon la idea de capacitaciones valiéndose de personal externo y calificado para la ejecución de las mejoras en el proceso de cobranzas. Y, por último, el representante del área de Gestión de Estrategias, sugirió el rediseño del procedimiento de evaluación financiera para los clientes de la empresa.

Anexo 6: Cotización de Mejoras al Sistema ERP



CT22-0874 CHEMICAL PROCESSES INDUSTRIES SAC con_ con_bac_exp;inc;ven;fac SQL OE / ERP

Lima, 28 de abril del 2022

CT22-0874

Señores
CHEMICAL PROCESSES INDUSTRIES SAC

Atención. - **SR. NICK LUIS POMA LAZO / RENZO OLIVEROS CASTAÑEDA**

Estimados señores:

Mediante la presente les cotizamos nuestra **OFERTA ESPECIAL** del Software de Gestión **STARSOFT ERP** en versión **GOLD EDITION**. Además, detallamos los **BENEFICIOS**, productos y servicios a los cuales tendrán derecho al adquirir nuestro software:



STARSOFT ERP además de procesar con alta velocidad y máxima seguridad en la Red local de su empresa, permite el **TELE TRABAJO** desde casa, el uso de Aplicativos **MOVILES (APP)**, Portales **WEB** y el **COMERCIO ELECTRONICO** con su propia **Tienda ONLINE**

Herramientas y Servicios Cloud - Incluidos GRATUITAMENTE en el ERP STARSOFT		
- Manager	- Portales Web	- Chat con Soporte Técnico
- Pistas de Auditoría	- Controles Digitales	- Acceso al Website
- Programas Utilitarios	- Academia Virtual	- Visual de Boletines y Videos
- Administrador de Backup	- Soporte Digital UX	- Buzón Electrónico de Alertas
- Administrador de Licencias	- Actualizador de Software	

Aplicativos Móviles (APP) y PORTALES WEB - Incluidos GRATUITAMENTE en el ERP STARSOFT		
APP STARSOFT DIGITAL	PORTAL para GERENTES	PORTAL B2B para CUENTAS
APP de PEDIDOS MOVILES	PORTAL para CONTADORES	PORTAL B2B para PROVEEDORES
APP de FACTURACION MOVIL	PORTAL para TRABAJADORES	PORTAL para SIMULAR COSTOS
	PORTAL para COBRADORES	PORTAL de CUENTAS POR COBRAR
	PORTAL para INVENTARIOS	PORTAL de CUENTAS POR PAGAR

Servicios de CAPACITACION y ENTRENAMIENTO - Incluidos GRATUITAMENTE en el ERP STARSOFT
CAMPUS VIRTUAL DE CAPACITACION CONTINUA.- Con la plataforma Zoom, dictamos cursos GRATUITOS de capacitación para usuarios. Sin límite de participantes y de repetición de los cursos. Cada curso tiene una duración aprox. de 12 horas en tres sesiones.
ACADEMIA VIRTUAL DE AUTO ENTRENAMIENTO.- Con nuestra plataforma tecnológica de capacitación disponible 24/7, los usuarios de STARSOFT pueden auto capacitarse en los módulos de STARSOFT. Los usuarios que aprueben los cursos obtienen su certificación.

STARSOFT

ENTERPRISE SOLUTIONS S.A.

CT22-0874 CHEMICAL PROCESSES INDUSTRIES SAC com_con_cic_og_inv_yer_fac SQL GE / EP

CANTIDAD DE SERVIDORES DONDE SE INSTALARÁ EL SOFTWARE:		01 SERVIDOR
COTIZACION DEL SOFTWARE STARSOFT ver. GOLD EDITION		
Software STARSOFT GE – CUENTAS POR COBRAR (ACTUALIZACIÓN)	03 PCs	3,500.00
Capacitación Software STARSOFT GE – CUENTAS POR COBRAR:	01 PCs	1,000.00
-Estado de reporte y correcto uso de utilitarios		
-Activación de reportes maestros y creación de alertas		
-Configuración		
	Valor del Software en US Dólares	3,813.55
	IGV 18%	686.45
	Valor Total US Dólares	4,500.00

Por la Compra del SOFTWARE STARSOFT, se incluye sin costo adicional lo siguiente:

- ✓ SERVICIO DE INSTALACION REMOTA DEL SOFTWARE en 01 SERVIDOR y en las PCs del Cliente.
- ✓ 34 horas de SERVICIO DE CONSULTORIA REMOTA PARA IMPLEMENTAR el Software en 01 EMPRESA.
- ✓ 02 BECAS: para el curso de CAPACITACION VIRTUAL DEL MODULO DE CONTABILIDAD en CAMPUS VIRTUAL
- ✓ 00 horas de SERVICIO DE CONSULTORIA REMOTA para IMPLEMENTAR el Software FACTRON en 01 EMPRESA
- ✓ 04 horas de SOPORTE TECNOLOGICO REMOTO para implementar los Portales Web y Aplicaciones Móviles.
- ✓ 12 meses de SERVICIO DE ACTUALIZACION, ASISTENCIA Y SOPORTE TÉCNICO en el Software.

OFERTAS ESPECIALES – (Valido por 30 días)

- **OBSEQUIO** del Software STARSOFT– MANAGER (01 servidor + 02 pcs)
- **10% de DESCUENTO** por adicional, **PAGO AL CONTADO**
- **CREDITO DIRECTO** con LETRAS, sin cobrar gastos financieros: 30% de cuota inicial y el saldo en 04 letras mensuales

María Del Carmen Alvarado

Gerente de Ventas

Dayanna Altez

Ejecutiva de Ventas

Cel: 940 267189

"Las Ventajas Competitivas de STARSOFT, son nuestra INNOVACIÓN constante con CAPACITACION GRATUITA para usuarios y la EXCELENCIA de nuestros SERVICIOS de Asistencia y Soporte 24/7"

Depósito Directo: Empresa	Banco de Crédito del Perú Enterprise Solutions S.A.
M.E. US\$	102-1244895-1-04
M.E. US\$ CCI	002-102-001244895-1-04-33

Anexo 7: Cotización de Consultoría en el Rediseño del Proceso de Cobranzas



ADECCO CONSULTING S.A.

RUC: 20503980216

AV. CIRCUNVALACION DEL CLUB GOLF LOS INKAS NRO. 206 INT. 101B URB. CLUB GOLF LOS INKAS (TORRE III) LIMA - LIMA - SANTIAGO DE SURCO

COTIZACION - 00004655

FECHA EMISION: 01/04/2022

VALIDO HASTA: 15/04/2022

DATOS DEL CLIENTE			
Razón Social	CHEMICAL PROCESSES INDUSTRIES SAC	Ruc:	20509900877
Sector y/o Actividad	Agro Industrial	Volumen de Facturación:	8 millones - 12 meses
Dimensión de Empresa	Trasnacional <input type="checkbox"/>	Local	<input checked="" type="checkbox"/>
Dirección	CAL.B NRO. 141 URB. PRO NOVENO SECTOR - ZONA INDUSTRIAL (EX MZ.B LT.9 ESPALDA COLEGIO TRENTO) LIMA - LIMA - SAN MARTIN DE PORRES		
Contacto 1	Renzo Oliveros Castañeda	Cargo:	Analista Contable
E- mail	roliveros@cpisac.com	Teléfono:	923507738 - 015360448
Contacto Facturación		Cargo:	
E- mail		Teléfono:	

VENDEDOR	Carolina Oyanguren Velazco
TELEFONO	01-6165555 Anexo 557
CORREO	carolina.oyanguren@adecco.com

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1.- Consultoria - rediseño de proceso de cobranzas	1.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Diagnostico situacional interno de la entidad			
Diseño organizacional funcional según las mejores practicas			
Validacion de soluciones de formacion y desarrollo			
Entrega de informe			
2.- Capacitacion para aplicación de mejoras en las areas involucradas en el proceso de cobranzas			
Ejecucion de tecnicas y herramientas de cobranza			
		SUB TOTAL	\$ 3,389.83
		IGV 18%	\$ 610.17
		TOTAL	\$ 4,000.00

SON: CUATRO MIL CON 00/100 DOLARES AMERICANOS.

CONDICIONES

De generar el pago en una moneda distinta a la cotizada, deberá consultar previamente el tipo de cambio al area de facturacion : Mateo.bustamante@adecco.com ; Raquel.Murrieta@adecco.com

En el supuesto caso de no existir conformidad con las condiciones detalladas en la presente cotizacion, su rechazo deberá ser comunicado por escrito dentro de las 24 horas de recibida la misma. Caso contrario se considera tacitamente aceptada en todos sus terminos y el cumplimiento de la misma exigible.

Queda establecido que, en el caso que el cliente incumpla parcial o totalmente algunas condiciones, ADECCO se reserva el derecho de cancelar la misma, parcial o totalmente sin que represente reclamo alguno por parte del cliente.