

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**

**COMERCIALES**



Sistema de control interno del Área de Créditos y Cobranzas de la  
empresa Envolturas Perú S.A.C. y su impacto en los resultados  
financieros, Lima, 2020

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

**AUTORA**

**Kelly Geraldine Garro Becerra**

**ASESOR**

**Ilianov Pablo Carrasco López**

Lima, Perú

2023

**METADATOS COMPLEMENTARIOS****Datos del autor**

Nombres	Kelly Geraldine
Apellidos	Garro Becerra
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	48463146
Número de Orcid (opcional)	

**Datos del asesor**

Nombres	Ilianov Pablo
Apellidos	Carrasco López
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	09982771
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0002-1234-2249

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

Nombres	David Sosimo
Apellidos	Rivera Romero
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	06613176

**Datos del segundo miembro**

Nombres	Carlos Manuel
Apellidos	Salas Ramírez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	15609778

**Datos del tercer miembro**

Nombres	Ilianov Pablo
Apellidos	Carrasco López
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	09982771

**Datos de la obra**

Materia*	control interno, Marco COSO 2013, Créditos y Cobranzas, resultados financieros, VAN, TIR y C/B
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: <a href="#">enlace</a>	<a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00</a>
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: <a href="#">enlace</a>	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 CONTABILIDAD**

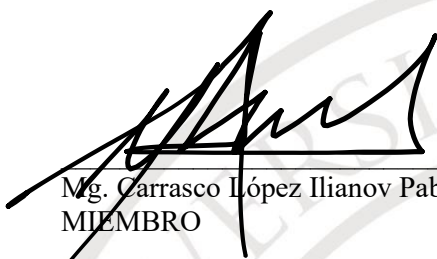
**ACTA N° 005-2023-CONT.**

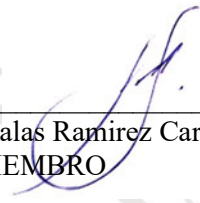
Siendo las 14:10 horas del día **jueves 27 de abril de 2023**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **141-2023-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Sistema de control interno del área de créditos y cobranzas de la empresa ENVOLTURAS PERU SAC y su impacto en los resultados financieros, Lima – 2020”** presentada por el bachiller **GARRO BECERRA, KELLY GERALDINE**. 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:

<b>Tema de la sustentación</b>	<b>Jurados</b>	<b>Calificativo</b>
Sistema de control interno del área de créditos y cobranzas de la empresa ENVOLTURAS PERU SAC y su impacto en los resultados financieros, Lima - 2020	Mg. Carrasco López, Ilianov Pablo. Mg. Salas Ramirez Carlos Manuel Mg. Rivera Romero David Sosimo	<b>NOTABLE</b> <b>17</b>

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. Carrasco López Ilianov Pablo  
MIEMBRO

  
Mg. Salas Ramirez Carlos Manuel  
MIEMBRO

  
Mg. Rivera Romero David Sosimo  
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**

Ciudad, 03 de octubre de 2023.

Señor  
Mg. William 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: **“Sistema de control interno del área de créditos y cobranzas de la empresa ENVOLTURAS PERU SAC y su impacto en los resultados financieros, Lima, 2020.”**, presentado por **Kelly Geraldine Garro Becerra**, con código de estudiante 2016200083 y DNI 48463146 para optar el título profesional de Contador Público; 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 12 %**. \* 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°: 09982771

ORCID: 0000-0002-1234-2249

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**

A mi Familia, por brindarme siempre su apoyo incondicional en mi etapa académica. Gracias por sus valores que me han enseñado y con ello haber logrado concluir con éxito esta gran etapa de mi vida, su apoyo y motivación siempre para seguir y no desistir en el camino.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres y hermana por el tiempo que me han dedicado. Sus consejos me ayudaron en toda esta etapa.

A mi gran compañero de vida por ser el pilar y brindarme su infinito amor y motivación de seguir adelante y lograr mis objetivos.

A mi asesor, Ilianov Carrasco Lopez, por su paciencia y enseñanzas entregada en toda la etapa de realización de mi tesis.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Diagnóstico contextual de la situación problemática.....	3
1.2. Formulación del problema empresarial.....	5
1.2.1. Problema general.....	5
1.2.2. Problemas específicos.....	5
1.3. Justificación de la problemática.....	5
1.3.1. Justificación operativa.....	5
1.3.2. Justificación económica.....	6
1.4. Objetivos de la investigación.....	6
1.4.1. Objetivo general.....	6
1.4.2. Objetivos específicos.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes de la investigación.....	7
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	7
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	9
2.2. Base teórica de la investigación.....	11
2.2.1. Control interno.....	11
2.2.2. Marco COSO 2013.....	13
2.2.3. Administración financiera.....	18
2.2.4. Gestión de cobranzas.....	21
2.2.5. Gestión de proyecto.....	23
2.3. Base legal y normativa interna de la organización.....	25
2.3.1. NIC-1: Estados financieros.....	25
2.3.2. NIIF 9: Instrumentos financieros.....	25
2.3.3. Reconocimiento inicial.....	25



2.4.	Marco conceptual de la situación de la problemática .....	25
3.	METODOLOGÍA .....	28
3.1.	Marco metodológico .....	28
3.1.1.	Hipótesis de investigación .....	28
3.1.2.	Variables de estudio .....	28
3.2.	Diseño de investigación .....	29
3.2.1.	Tipo de investigación .....	29
3.2.2.	Diseño de investigación .....	29
3.3.	Recolección y procesamiento de los datos empresariales .....	29
3.3.1.	Técnicas de recolección .....	29
3.3.2.	Instrumentos de recolección .....	30
3.3.3.	Técnicas de procesamiento .....	30
4.	PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE MEJORA .....	31
4.1.	Diagnóstico del caso empresarial .....	31
4.1.1.	Identificación de la problemática empresarial .....	33
4.1.1	Monetización de la problemática empresarial .....	36
4.2.	Propuesta de mejora .....	37
4.2.1.	Objetivos .....	37
4.2.2.	Diagrama del proyecto de mejora .....	38
4.2.3.	Proyecto de mejora .....	40
4.2.4.	Monetización del proyecto de mejora .....	41
4.3.	Ejecución del proyecto de mejora .....	42
4.3.1.	Ingresos y egresos .....	42
4.3.2.	Monetizaciones .....	42
4.3.3.	Validación cuantitativa antes del proyecto de mejora .....	44
4.3.4.	Validación cuantitativa del proyecto de mejora .....	45
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	47
5.1.	Conclusiones .....	47
5.2.	Recomendaciones .....	48
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	49
	ANEXOS .....	54

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Monetización del problema .....	37
Tabla 2 Proyecto de mejora .....	41
Tabla 3 Proyección de ingresos .....	42
Tabla 4 Proyección de egresos.....	42
Tabla 5 Retraso en las cobranzas .....	43
Tabla 6 Validación sin tratamiento .....	44
Tabla 7 Validación con tratamiento.....	45

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Componentes del control interno .....	14
Figura 2 Las 5C del crédito.....	20
Figura 3 Las cinco fuerzas de Porter de la empresa Envolturas S.A.C. ....	31
Figura 4 Perú: Empresas de plástico registradas en Sunat por tamaño .....	32
Figura 5 Análisis PESTEL de la empresa Envolturas Perú S.A.C. ....	34
Figura 6 Cantidad producción semestral 2019 .....	35
Figura 7 Cantidad producción semestral 2020 .....	35
Figura 8 Cantidad producción semestral 2021 .....	36
Figura 9 Proceso de cobranza .....	38
Figura 10 Proceso de cobranza propuesto .....	39

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación consiste en la descripción y el análisis del sistema del control interno del Área de Créditos y Cobranzas de la empresa Envolturas Perú S.A.C. El problema de investigación trata de explicar por qué la empresa no cuenta con un control interno concreto y se propone la instauración de un proyecto de sistema ERP integrado dentro de la organización. Dicho análisis abordará los procesos, condiciones y recomendaciones que serán útiles para la realización de proyecto en mención y tratando de encontrar las respuestas para la falta de capacitación en reclamación y tener un trato con mayor eficacia con la negociación de clientes morosos y deudas altas. De igual manera, este proyecto a implementar ayudará a las demás áreas de finanzas, contabilidad y logística para tener un orden estructurado. La investigación se realizó en base a la metodología de estudio de caso, obteniendo información de diversas fuentes, como documentos internos de la empresa en mención, observaciones, estados de cuentas y revisiones de los estados financieros. Se aspira a apoyar a la empresa a obtener una visión general de las condiciones actuales en la aplicación del sistema integrado de ERP, de tal forma que se tomen decisiones definitivas para la eficacia y permanencia del sistema, en todas las áreas de la organización.

**Palabras clave:** control interno, Marco COSO 2013, Créditos y Cobranzas, resultados financieros, VAN, TIR y C/B

## ABSTRACT

This research work consists of the description and analysis of the internal control system of the Credit and Collection area of the company Envolturas Perú S.A.C. The research problem tries to explain why the company does not have a specific internal control and the establishment of an integrated ERP system project within the organization is proposed. Said analysis will address the processes, conditions and recommendations that will be useful for carrying out the project in question and trying to find the answers for the lack of training in claiming and having a more effective deal with the negotiation of delinquent clients and high debts. In the same way, this project to be implemented will help the other areas of finance, accounting, and logistics to have a structured order. The investigation was carried out based on the case study methodology, obtaining information from various sources, such as internal documents of the company in question, observations, account statements and reviews of financial statements. It aspires to support the company to obtain an overview of the current conditions in the application of the integrated ERP system, in such a way that definitive decisions are made for the effectiveness and permanence of the system, in all areas of the organization.

**Keywords:** Internal Control, COSO Framework 2013, Credit and Collection area, financial results, NPV, IRR and C/B.

## INTRODUCCIÓN

La presente tesina, titulada *Sistema de control interno del Área de Créditos y Cobranzas de la empresa Envolturas Perú S.A.C. y su impacto en los resultados financieros*, es de suma importancia para que todas las empresas posean una adecuada administración y control sobre sus recursos financieros. De esta forma, lograrán alcanzar sus objetivos, establecidos previamente, y mantendrán sus niveles de rentabilidad.

El control interno en las empresas genera valor para ellas, ya que es de gran ayuda para que las operaciones de las organizaciones sean más efectivas y eficientes. Asimismo, gracias al control interno, las empresas pueden salvaguardar sus activos, ya que pueden tomar mejores decisiones para su desarrollo. De igual manera, ayuda a prevenir riesgos o fraudes que perjudiquen a la empresa.

En la presente investigación, se realizó una evaluación del control interno en el Área de Créditos y Cobranzas, al igual que las áreas que se encuentran involucradas, de la empresa Envolturas Perú S.A.C. El objetivo es proponer un proyecto de mejora que lleve al desarrollo de la empresa. En ese sentido, el presente trabajo permite conocer la importancia de tener con un control interno adecuado y cómo afecta los resultados financieros.

El contenido de la investigación se ha estructurado en cinco capítulos: problemática empresarial de investigación, marco teórico, metodología, propuesta y ejecución de mejora, y conclusiones y recomendaciones. El primer capítulo comprende la problemática empresarial; es decir, el diagnóstico situacional para, posteriormente, plantear el problema principal, la justificación y los objetivos de investigación. El segundo capítulo contiene el marco teórico. Se presentan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas de las variables de investigación, la base legal y normativa interna de la organización, así como la descripción del marco conceptual. El tercer capítulo corresponde a la metodología, por lo que contiene las hipótesis de investigación, el desarrollo de las variables de estudio, el diseño y tipo de investigación, las técnicas e instrumentos, así como las técnicas de recolección y procesamiento de datos.

El cuarto capítulo comprende la propuesta y ejecución de mejora. En este, se realiza una descripción del sector, así como un diagnóstico de la problemática empresarial. Luego, se hace una descripción de los objetivos proyecto, así como una presentación del

proyecto de mejora. Seguidamente, se presentan los resultados de aplicación de la propuesta y se valoran monetariamente los beneficios del proyecto. El quinto capítulo está comprendido por las conclusiones y el sexto capítulo, por las recomendaciones del trabajo realizado. Por último, se consignan las referencias bibliográficas y los anexos.

# 1. PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL DE INVESTIGACIÓN

El control interno, tal como señala Pereira (2019), es cualquier hecho en la organización con el objetivo de pretender eficacia, eficiencia y optimización en sus recursos. Toda empresa cuenta con un Área de Créditos y Cobranzas, siendo un pilar fundamental dentro de esta área examinar al cliente para concederle una financiación al igual que una línea de crédito apta, llevar a cabo el seguimiento de estas cuentas y que las obligaciones alcanzadas sean pagadas a tiempo y, así, satisfacer las expectativas que tiene la empresa.

## 1.1. Diagnóstico contextual de la situación problemática

El problema que presenta, actualmente, la empresa Envolturas Perú S.A.C. es que no posee un sistema de control interno en el Área de Créditos y Cobranzas, lo cual se origina por la falta de capacitación en reclamación y negociación con los morosos, al igual que la carencia de supervisión constante, en cuyos informes se pueda reflejar cómo se encuentra el área.

Asimismo, la empresa no cuenta con un sistema ERP integrado, donde se encuentre el área en mención y se pueda hacer seguimiento a los clientes para brindarles alertas oportunas cuando se deban efectuar los cobros. Envolturas Perú S.A.C. posee un sistema llamado Sentinel, el cual le proporciona la situación crediticia de sus clientes frente a sus obligaciones con otras entidades, pero, pese a ello, frecuentemente no se respetan dichos reportes y brindan crédito a sus clientes cuando no corresponde.

Así, actualmente, la empresa está presentando la falta de recaudación de efectivo a causa del incumplimiento de pagos de los clientes en las fechas de vencimiento establecidas, no cuenta con políticas de cobranzas estandarizadas, al igual que un manual de funciones establecidos, ya que el personal desarrolla su cargo con procedimientos empíricos. Todo ello genera las siguientes consecuencias: incumplimiento de las obligaciones contraídas con sus proveedores, bancos, tributos y pago de planillas, lo cual produce un sobre costo financiero en cada obligación que la empresa tiene.

Por ello, tener un adecuado sistema de control interno le concederá a la organización realizar los procedimientos apropiados, así como no tener un sobre costo



financiero causado por sus compromisos y, además, la Gerencia podrá valorar en forma independiente la eficacia y la eficiencia económica.

A continuación, se describirán puntos importantes para conocer más sobre la empresa en la que estará enfocado el análisis de estudio, con el fin de proponer una propuesta de mejora, partiendo del problema identificado.

### ***Descripción empresarial***

Envolturas Perú S.A.C., con RUC 20518592786, es una empresa industrial ubicada en calle Los Metales 186, urbanización Industrial Pro, en el distrito de San Martín de Porres, Lima. Esta fue constituida por un grupo familiar, tiene 13 años en el mercado desde su creación, siendo este el 12 de marzo del 2008. En este tiempo, se ha ido desarrollando y posicionándose para expandir su mercado por todo el territorio nacional y con miras de poder ingresar al mercado latinoamericano.

**Productos y servicios.** Tiene como actividad principal la producción y venta de envases flexibles. Está capacitado en la producción de empaques o envolturas flexibles, trilaminados, bilaminados, etiquetas y bolsas *pouch* según el requerimiento y diseño que el cliente solicite, siendo sus mayores clientes los de industrias alimentarias. De igual forma, ofrece como de servicios complementarios: extrusión, sellado, impresión, laminado, corte y rebobinado de bobinas o mangas de plástico. Actualmente, Envolturas Perú S.A.C. cuenta con más de 65 colaboradores en planilla y alrededor de 20 personas que trabajan independientemente.

**Misión, visión y valores.** La empresa cuenta con directrices estratégicas, las que la han guiado a través de los años y son las siguientes:

- a) Misión: La empresa Envolturas Perú S.A.C. tiene como misión brindar a sus clientes productos de alta calidad, buscando incrementar su participación en el mercado mediante un servicio de excelencia y atención personalizada (Envolturas Perú S.A.C., 2022).
- b) Visión: Lograr el liderazgo en todas las líneas de productos, mediante la satisfacción de los clientes, generando valor en todos los productos comercializados y buscando siempre la mejora continua en los procesos (Envolturas Perú S.A.C., 2022).

- c) Valores: Los valores presentes en la cultura organizacional de la empresa Envolturas Perú S.A.C. son los siguientes:
- Disciplina
  - Honradez
  - Solidaridad
  - Trabajo en equipo

## **1.2. Formulación del problema empresarial**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera el sistema de control interno en el Área de Créditos y Cobranzas mejorará los resultados financieros de la empresa Envolturas Perú S.A.C.?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cuál sería el problema de control interno en el Área de Créditos y Cobranzas que afecte los resultados financieros de la empresa Envolturas Perú S.A.C.?
- b) ¿Cuál sería el proyecto de mejora que corrija el problema de control interno en el Área de Créditos y Cobranzas de la empresa Envolturas Perú S.A.C.?
- c) ¿Cómo se validaría cuantitativamente la pertinencia del proyecto de mejora para optimizar los resultados financieros de la empresa Envolturas Perú S.A.C.?

## **1.3. Justificación de la problemática**

### **1.3.1. Justificación operativa**

La investigación propuesta busca, por medio del empleo de la teoría y la práctica de controles, demostrar cómo se puede desarrollar una apropiada puesta en marcha del control interno en el Área de Créditos y Cobranzas, que aporte en el perfeccionamiento del control de la organización y la gestión, siendo su primordial problema la carencia de control del flujo de efectivo.

La investigación permite a la empresa identificar problemas que pueda tener la organización por no contar con control interno y, con ello, la posibilidad de poder

solucionarlo a tiempo y no genere consecuencias. Así, el control interno contribuye con los métodos y medidas para la coordinación de forma tal que funcionen con fluidez, seguridad y que pueda garantizar los objetivos de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, etc. (Cordovés, 2019).

### **1.3.2. Justificación económica**

La elaboración de esta investigación se justifica debido a la carencia de control interno que tiene la empresa Envolturas Perú S.A.C., el que le ayude a optimizar la eficiencia económica de la empresa, ya que la carencia de control dentro del departamento ha repercutido negativamente en su situación financiera. Así, contar con políticas y procesos definidos servirá para el manejo óptimo del Área de Créditos y Cobranzas.

## **1.4. Objetivos de la investigación**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar cómo el control interno del Área de Créditos y Cobranzas mejorará los resultados financieros de la empresa Envolturas Perú S.A.C.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar la existencia de un problema de control interno del Área de Créditos y Cobranzas que afecta los resultados financieros de la empresa Envolturas Perú S.A.C.
- b) Establecer un proyecto de mejora que corrija el problema de control interno del Área de Créditos y Cobranzas de la empresa Envolturas Perú S.A.C.
- c) Demostrar cuantitativamente, mediante indicadores financieros, la pertinencia y validación del proyecto de mejora planteado para optimizar los resultados financieros de la empresa Envolturas Perú S.A.C.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1. Antecedentes nacionales

Suárez (2018), en la tesis titulada *Diseño de un manual de políticas de créditos y cobranzas para disminuir la cartera vencida de la empresa Mueblerías Palito S.A., periodo 2017- 2018*, realizada en la Universidad de Guayaquil, señala que la organización que es objeto de estudio carece de un manual de políticas para el Área de Créditos y Cobranzas. Indica que la empresa contaba con un bajo flujo de efectivo como consecuencia de dicho problema. Por lo tanto, la investigación tiene los siguientes objetivos: diseñar un manual de políticas en el Área de Créditos y Cobranzas para que, con él, pueda disminuir toda la cartera vencida que cuenta la empresa, así como desarrollar una diagnosis de cómo se desarrolló la gestión de cartera de cuentas por cobrar y, con ello, poder identificar los puntos críticos que afectan a la empresa.

La investigación es de tipo descriptiva y aplicó como instrumentos las entrevistas y encuestas para poder recopilar toda la información del Área de Créditos y Cobranzas. Concluyó que la empresa no cuenta con procesos y procedimientos en el Área de Créditos y Cobranzas. Por ello, se propone la implementación de dichos procesos para que pueda haber una mejor gestión y puedan recuperar su cartera.

Lagua (2021), en su tesis titulada *Control interno a los procedimientos de crédito y cobranza en la cooperativa de ahorro y crédito Kisapincha*, realizada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, tiene como objeto de estudio la cooperativa de ahorro y crédito Kisapincha, la cual presenta varios problemas, entre ellos el inadecuado proceso de crédito y cobranzas a sus clientes. El autor indica que la cooperativa no tiene control en sus procedimientos. Por ejemplo, presenta un déficit de seguimiento a los créditos que han sido otorgados, ya que la organización no cuenta con un adecuado sistema de control interno. El objetivo de la tesis en mención es evaluar el sistema de control interno de los procesos de créditos y cobranzas, así como diagnosticar los problemas que existen dentro de la organización y diseñar un sistema de control interno al Área de Créditos y Cobranzas.

Este trabajo se realizó con las técnicas de investigación de entrevistas y encuestas. La metodología empleada es la investigación descriptiva y explicativa, ya que se enfoca en explicar cuáles son las causas que originaron del problema. Laguna (2021) concluye que la fundamentación teórica del sistema de control interno brinda información adecuada para poder dar a conocer los problemas que tiene la organización y poder brindar soluciones. Además, pese a que la organización tiene 14 años en el mercado, no cuenta con procedimientos de créditos y cobranzas bien definidos, que ayuden a prevenir riesgos y contribuyan, así, con el desarrollo de la organización.

Sanisaca (2021), en su tesis titulada *Diseño de un manual de procedimientos de créditos y cobranzas de la compañía Nueva Era*, realizada en la Universidad de Guayaquil, tiene como objetivo diseñar un manual de procedimientos para el área de Créditos y Cobranzas, con el cual optimizar el funcionamiento de las actividades de empresa, así como disminuir el índice de clientes deudores y la posibilidad de pérdidas financieras o carteras vencidas. El tipo de investigación es descriptivo. Sus conclusiones son que el manual de procedimientos de crédito y cobranzas ayudará a mejorar la situación del área de Créditos y Cobranzas para que con ello se puedan optimizar las actividades de la empresa y, así, alcanzar los objetivos deseados.

Muñiz y Mora (2017), en su tesis titulada *Propuesta de control interno para cuentas por cobrar en la empresa Promocharters*, realizada en la Universidad de Guayaquil, tiene como objetivo general la propuesta de control interno de cuentas por cobrar de la empresa y como objetivos específicos poder conocer las labores que tienen los colaboradores del área de cuentas por cobrar, plantear las políticas de créditos en la organización y, con ello, poder reducir su cartera vencida. Además, busca formular procedimientos de recaudación, así como proponer un sistema de control interno para mejorar el funcionamiento de la organización. El tipo de investigación es cualitativo, ya que realizan entrevistas personales a los colaboradores involucrados. Concluye que se establecieron procedimientos a los créditos otorgados, como la evaluación a los clientes para brindar el crédito respetando las políticas establecidas en el diseño del control interno y, con ello, mejorar la solvencia y rentabilidad de la organización.

### 2.1.2. Antecedentes internacionales

Cavero (2019), en la tesis titulada *Plan de mejora en el desarrollo de los procesos del Área de Créditos y Cobranzas de una mype*, realizada en la Universidad de Piura, indica que la empresa que es objeto de estudio sufre de problemas recurrentes que afectan el desempeño de su Área de Créditos y Cobranzas, ya que su flujo de ingreso no es suficiente. Por ello, propone la iniciativa de implementar un plan de mejora en los procesos de dicha área. Tiene como objetivo poder reducir los incidentes críticos, mediante el rediseño de los procedimientos que tiene su Área de Créditos y Cobranzas. Así, busca poder implementar indicadores para que pueda controlar la eficacia y la eficiencia del proceso instaurado. De igual forma, propone formalizar sus procesos administrativos llevando a cabo manuales administrativos para el área. La investigación es aplicada, de enfoque cualitativo y de tipo descriptivo.

Concluye que ha sido de suma importancia que conozcan las debilidades que tiene la empresa, al igual que sus fortalezas, para que con ello puedan implementar mejoras en la toma de decisiones. De esta forma, demuestra que es esencial que las empresas tengan manuales administrativos para evitar riesgos. El formalizar sus procesos dentro del Área de Créditos y Cobranzas permite que sus obligaciones con los proveedores sean menores. De igual forma, diseñar sus procesos permite que sus colaboradores puedan tener una información más clara de sus procesos, ya que se usan diagramas de flujo para ello. Finalmente, recomienda que se deben realizar auditorías financieras que ayuden a reflejar el impacto de las cuentas por cobrar en la rentabilidad de la empresa.

Medina (2019), en su tesis titulada *El sistema de control interno del Área de Créditos y Cobranzas y su incidencia en el estado de situación financiera y estado de resultados de la empresa importadora de calzado Luna S.A.C. Lurín, Lima, año 2018*, realizada en la Universidad Ricardo Palma, analiza la incidencia que existe en el Área de Créditos y Cobranzas respecto al control interno y la situación financiera de la organización. Por ello, revisó todos sus procedimientos con respecto a la relación de los clientes y su otorgamiento de crédito, al igual que el seguimiento del mismo, con el fin de poder tomar medidas correctivas y preventivas para que no se presenten riesgos en las operaciones de la empresa. Su objetivo es especificar la influencia del control interno en el Área de Créditos y Cobranzas frente a su estado de resultado, al igual que determinar la incidencia de las operaciones de créditos y cobranzas.

La metodología empleada es no descriptiva, correlacional y explicativa, ya que esta ayuda a la descripción de la situación de la organización examinando las variables en un periodo específico. Concluye que la empresa no cuenta con auditorías internas y, por ello, no existe una evaluación del desempeño de los controles, ni procedimientos o políticas. Además, indica que la segregación de funciones dentro del área no es la mejor. Por último, señala que la organización no cuenta con la documentación correcta, que indique los créditos a los que puedan acceder los clientes, como las garantías y la gestión de la cobranza. Así, si el cliente no pagase el compromiso que tiene con la empresa, esta corre el riesgo de no poder tomar medidas legales ante ello.

Bances et al. (2016), en su tesis titulada *Diseño de un sistema de créditos y cobranzas en una mediana empresa importadora y comercializadora de frenos y autopartes ubicada en el departamento de Lima, con la finalidad de reducir el índice de morosidad e incobrables y optimizar la gestión de las áreas involucradas*, realizada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, detallan que el problema en el Área de Créditos y Cobranzas de la empresa analizada es que el cliente paga su factura vencida cuando lo considera pertinente y solo en algunas ocasiones la asistente del área se comunica para realizar el cobro. Además, señalan que se le brinda crédito al cliente, pese a que tiene deuda pendiente.

Por ello, la investigación tiene como objetivo plantear un sistema de créditos y cobranzas para las pymes, con el fin de que estas puedan tener sus políticas determinadas e indicadores cuando se trate de examinar y dar un crédito a un cliente, al igual que disminuir el riesgo de tener altos índices de incobrables y morosidad que producen pérdidas. De esta forma, se procura perfeccionar la gestión de las áreas involucradas y, como resultado de ello, las organizaciones puedan obtener un mejor rendimiento en su sector empresarial.

La metodología de investigación es cualitativa y se concluyó que pese a que, en el transcurrir del tiempo, la empresa creció su capital humano no se ha desarrollado de igual forma. Es por ello por lo que indican que la formación debe ser incorporada dentro de los objetivos básicos de la organización, ya que si no se lleva a cabo ello la empresa se vería perjudicada seriamente. De igual forma, señalan que la implementación de un software permitirá que la información y su procesamiento sea eficiente y eficaz para la valoración, la gestión de la cobranza y aprobación de créditos. Finalmente, se indica que el diseño de un sistema de control en el Área de Créditos y Cobranzas ayudará a alcanzar

los objetivos planteados y permitirá a disminuir las cuentas incobrables y el índice de morosidad que tiene la empresa.

Calderón y Miranda (2019), en su trabajo de investigación para optar el grado de bachiller titulado *El control interno de las cuentas por cobrar y la morosidad*, realizado en la Universidad Privada del Norte, tiene como finalidad poder identificar la influencia que hay en las cuentas por cobrar en base al control interno sobre la morosidad. La metodología empleada en el trabajo en mención es una revisión sistemática de la literatura para sintetizar la información que se está tratando. Los portales que emplearon para ello son Scielo, Dialnet, Google Académico y Centro de Información de la Universidad Privada del Norte.

Concluyeron que el control de las cuentas por cobrar es de suma importancia, ya que ello permite tener un orden en los procesos de cobranza que llevan a brindar la efectividad en la gestión de las cuentas por cobrar y, así, mejorar los índices de las incobrables y aportar al rendimiento de la organización.

Maco (2022), en su trabajo de investigación para optar el grado de bachiller titulado *Control de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Corporación Vivanco S.A.C., Lima 2019*, realizado en la Universidad Privada del Norte, analiza cómo el control de las cuentas por cobrar repercute en la liquidez de la empresa.

El tipo de investigación que se usó en la tesis en mención es cuantitativo, ya que se usó la estadística para poder procesar sus resultados. Se concluyó que la empresa debe implementar un sistema de control interno, el cual permitirá reducir los riesgos, al igual que poder lograr sus objetivos propuestos, y lograr la mayor eficiencia y eficacia en sus operaciones, ayudar con su liquidez y, así, poder cumplir con las obligaciones que tiene como empresa.

## **2.2. Base teórica de la investigación**

### **2.2.1. Control interno**

**Definición.** El control interno se define como un instrumento de la gestión que está basado en el plan que tiene la organización con respecto a los procedimientos que se implementan en el proceso que tiene la gerencia y los colaboradores para promover una mejor rentabilidad (Meléndez, 2016). El control interno es un procedimiento constante



realizado por los funcionarios con poder o los colaboradores de la entidad que puedan proporcionar seguridad suficiente de que se están ejecutando sus objetivos planificados (Villota et al., 2017).

**Características.** Las características del control interno son las siguientes: (a) es un proceso que forma parte de los sistemas asociados y procesos de la organización que incorpora la función de la administración y dirección; (b) está dirigido a objetivos; es un medio, no un fin en sí mismo; (c) brinda la seguridad prudente de que se pueden lograr los objetivos que establecen las organizaciones; (d) es realizado por los colaboradores de todos los niveles de la organización a través de sus acciones (Estupiñán, 2015). El control interno se caracteriza, también, por lo siguiente: (a) es llevado por los colaboradores de la organización; (b) aporta un nivel de seguridad; y (c) es un medio para poder llegar a los objetivos establecidos (Camacho et al., 2017).

**Objetivos.** El control interno tiene los siguientes objetivos principales: (a) promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones, y la calidad en los servicios que debe brindar la empresa; (b) proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; (c) cumplir las leyes, reglamentos y otras normas; y (d) elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad (Meléndez, 2016).

El control interno está englobado en el plan de la organización, al igual que en el conjunto de procedimientos que cercioren que los activos estén debidamente salvaguardados. Así, los registros contables son confiables y la actividad de la organización se desarrolla competentemente de acuerdo con las direcciones señaladas por la administración (Estupiñán, 2015).

**Clases.** Méndez (2018) señala que el control interno está compuesto de la siguiente forma:

- a) Control interno previo: Es el control que se realiza antes. Las organizaciones cuentan con procedimientos ya establecidos para sus operaciones. En ello está basado el control interno previo, ya que pone énfasis en que existan reglamentos, manuales, entre otros, dentro de la organización.
- b) Control interno concurrente: Se refiere a los procedimientos que sirven para validar las acciones que se realizan en la ejecución, las cuales están vinculadas con el control de calidad.

- c) Control interno posterior: Se refiere al ejercicio que realizan los altos mandos de las organizaciones mediante auditorías, con el fin de revisar las disposiciones internas, legales y políticas que existen.

### 2.2.2. Marco COSO 2013

**Definición.** La metodología COSO tiene su origen en el comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway, que fue constituida en 1985 con la intención de poder reconocer todas las causas que originan la presencia de información financiera ilegal y, a partir de esto, emitir recomendaciones para una mejor transparencia en la información. En 1992, este comité, cuya sigla es COSO, promulgó el Marco integrado de control interno (Internal Control-Integrated Framework), que tuvo una gran aceptación en todo el mundo. Esta propuesta se reconoce como el modelo líder para poder diseñar el control interno (COSO, s. f.).

**Objetivos.** Los objetivos que tiene la metodología COSO son la eficacia y eficiencia de las operaciones. A esto, se suma la elaboración de reportes de información financiera, no financiera y externa de uso institucional en todos los niveles. En ese sentido, se transparenta la gestión que existe dentro de la organización (Torres y Alarcón, 2017).

**Beneficios.** Un beneficio del modelo COSO es que ayuda a que las organizaciones generen un mayor valor para los accionistas. De igual manera, propicia la permanencia a largo plazo. Con ello, incrementa el capital, evita cualquier tipo de fraude y permite que pueda existir una mejor sostenibilidad de la organización (Calle et al., 2020).

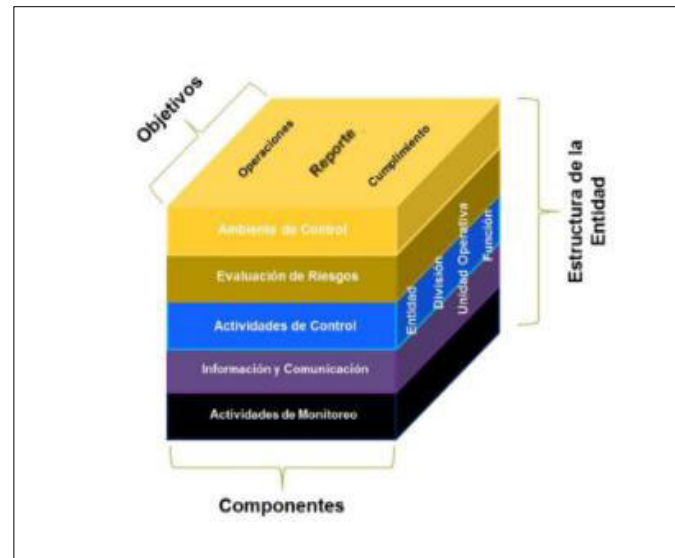
González (2015) indica que, en mayo de 2013, el comité COSO publicó la actualización del Marco integrado de control interno (COSO III). Sus objetivos son evidenciar las exigencias del control interno, renovar el entorno del empleo del control interno a muchas modificaciones en las empresas y ambientes funcionales, e incrementar su aplicación al propalar la trasmisión de informes y los objetivos operativos. Así, señala que el Marco integrado concede una mayor cobertura de los riesgos a los que afrontan las organizaciones actualmente (p. 5).

**Componentes del Marco COSO 2013.** Como se observa en la Figura 1, el sistema COSO está conformado por cinco elementos: (a) ambiente de control, (b) evaluación de riesgos, (c) actividades de control, (d) información y comunicación, y (e) actividades de monitoreo-supervisión. Dichos componentes necesitan funcionar de manera simultánea

para que no exista un nivel de riesgo dentro de la organización y que esta pueda alcanzar el objetivo establecido. De igual forma, tiene como objetivos el cumplimiento, reportes y operaciones. A continuación, se explicará cada uno de los componentes.

Figura 1

### Componentes del control interno



Fuente: González (2015)

**Ambiente de control.** Meléndez (2016) señala que el ambiente de control constituye la agrupación de procesos, estructuras y normas que son el origen sobre el que se desenvolverá el control interno de la organización. El ambiente de control comprende los valores éticos y la integridad de la organización.

De igual forma, según Estupiñán (2015), se basa en establecer un ambiente que incite e influencie la actividad del personal basado en el control de sus actividades dentro de la organización; es decir, que haya un ambiente agradable. Es el elemento principal con el que los demás elementos del modelo COSO actúan para la ejecución de los objetivos que tiene el control.

- a) Características: Calle et al. (2020) señalan que las características del ambiente de control son las siguientes: ayuda a poder comprender las normas y procesos que existen dentro de la organización; es la disciplina de la evaluación de riesgo; apoya con la asignación adecuada de las responsabilidades de cada colaborador; e impulsa la competitividad y responsabilidad entre el personal.

- b) Principios de ambiente de control: El componente de ambiente de control cuenta con cinco principios. Según AUDITool (s.f.) estos principios son los siguientes:
- La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
  - El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
  - La dirección establece con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
  - La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización.
  - La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

**Evaluación de riesgos.** Es el reconocimiento de los riesgos importantes para el logro de los objetivos para poder definir la forma en que los riesgos deben ser corregidos. De igual forma, se refiere a los mecanismos indispensables para identificar los riesgos específicos que se encuentran vinculados con los cambios (Estupiñán, 2015). González (2015) indica que este componente distingue los riesgos posibles que pueden estar involucrados en el cumplimiento de los logros. Dichos riesgos impactan de diferentes maneras en la organización como en su éxito, su situación financiera, entre otros.

- a) Tipos de riesgos: Arroyo et al. (2019) indican que los tipos de riesgos son cuatro:
- Riesgo de auditoría: Se refiere al riesgo de que el auditor emita una opinión no adecuada sobre los estados financieros emitidos por la organización.
  - Riesgo inherente: Es el riesgo que existe en los procesos y trabajos; es un riesgo que siempre existe y es complicada la eliminación.
  - Riesgo de control: Dicho riesgo es originado por las limitaciones que hay en el control interno o contabilidad; el riesgo será diferente dependiendo de los controles.

- Riesgo de detección: El riesgo está dirigido con el proceso de auditoría; la realización de una correcta auditoría es el deber de los auditores.
- b) Principios de evaluación de riesgos: El componente de evaluación del riesgo cuenta con cuatro principios según González (2015), los cuales son los siguientes:
- La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
  - La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar.
  - La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
  - La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

**Actividades de control.** Se refieren a aquellas actividades que ejecuta la gerencia y demás colaboradores que pertenecen a la organización para que se pueda cumplir con las actividades que han sido asignadas. Dentro de estas actividades, se encuentran las políticas, procedimientos y sistemas (Estupiñán, 2015).

Asimismo, Meléndez (2016) indica que el elemento actividad de control radica en las acciones implantadas a través de sus procedimientos y políticas, que ayudan a garantizar que se lleven a cabo las órdenes de la dirección para calmar los riesgos con gran impacto en los objetivos. Según su naturaleza, pueden ser detectivas, preventivas y correctivas.

- a) Tipos de control: Estupiñán (2015) señala que los tipos de control son los siguientes:
- Detectivo: Es un control que está diseñado para la detección de los sucesos que no son deseados. Puede ejercer la función de observación o vigilancia, y se pone en marcha cuando evitan los controles preventivos.
  - Preventivo: Este control está hecho para prevenir los resultados no deseados. Está dentro de los procesos de una forma que no se perciben; es más económico y evita que las organizaciones recurran a gastos innecesarios.

- Correctivo: Este control está diseñado para enmendar los resultados de un suceso indeseable. Está implicado en las correcciones y reprocesos; subsana la evasión de los preventivos.
- b) Principios de actividades de control: El componente de actividades de control cuenta con tres principios según González (2015). Estos son los siguientes:
- La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
  - La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
  - La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos.

**Información y comunicación.** Salazar et al. (2019) mencionan que este componente consiste en los sistemas que conceden al personal de la empresa la comprensión de la información y, con ello, se puedan explicar las operaciones. Asimismo, Meléndez (2016) señala que la información es importante para que la organización pueda concretar sus responsabilidades de control interno y llegar al logro de sus objetivos. De igual forma, la dirección necesita que la información sea de importancia y calidad, tanto de fuentes externas como internas, ya que el proceso constante de brindar, distribuir y obtener la información es indispensable.

Asimismo, el componente de información y comunicación cuenta con tres principios. Según González (2015), estos principios son los siguientes:

- La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno”
- La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
- La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

**Actividades de supervisión.** Salazar et al. (2019) indican que este componente ayuda a valorar el control interno y su calidad. Es de importancia, ya que ayuda a ver si

se está actuando de forma ideal. Además, el componente de actividades de supervisión cuenta con dos principios, los cuales según González (2015) son los siguientes:

- La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando.
- La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

### 2.2.3. Administración financiera

Gitman y Zutter (2016) mencionan que la administración financiera comprende las actividades que tienen los altos mandos de las organizaciones. Ellos se encargan de todo el tema financiero que mantiene la organización, como los presupuestos financieros, los créditos que le puedan brindar a sus clientes, entre otros.

**Análisis financiero.** Calleja et al. (2017) indican que el análisis financiero está basado en poder recolectar información financiera de los estados que son realizados por la organización. De igual forma, lo definen como procedimientos y principios que ayudan a la toma de decisiones con la información que cuentan, ya sea contable, económica, etc.

**Ratios.** Veiga (2015) afirma que una ratio es una correlación que existe entre dos variables. La ratio transforma los datos en información. Gracias a las ratios, se pueden comparar los valores de referencia y, con ello, encontrar las áreas que se deben mejorar para plantear soluciones.

**Ratios de rentabilidad.** Las ratios de rentabilidad son las siguientes:

**Rentabilidad bruta.** Este indicador señala el porcentaje de las ventas que permiten a la entidad cubrir sus gastos, tanto operativos como financieros.

$$\text{Rentabilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

**Rentabilidad operacional.** La rentabilidad operacional muestra la realidad económica de la empresa y sirve para determinar si el negocio es lucrativo independientemente de cómo haya sido financiado.

$$\text{Rentabilidad operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$$

*Rentabilidad neta.* Este margen muestra la parte de las ventas netas que estaría a disposición de los propietarios. Es importante señalar que, para este tipo de rentabilidad, la utilidad ha sido afectada por gastos financieros y por los impuestos.

$$\text{Rentabilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

*Rentabilidad económica o del activo (ROI).* El ROI consiste en analizar la rentabilidad del activo independientemente de cómo está financiado el mismo; es decir, sin tener en cuenta la estructura del pasivo.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio antes de impuestos e intereses}}{\text{Activo total}}$$

*Rentabilidad financiera o de los fondos propios (ROE).* Se encarga de medir la rentabilidad del capital.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Beneficios después de impuestos}}{\text{Fondos propios}}$$

*Cuentas por cobrar.* Las cuentas por cobrar pertenecen a los activos corrientes. Se considera que la recuperación de estas no debe pasar de un periodo. Esta se generará por los créditos que la organización les brinda a sus clientes cuando existe una transacción de bien o se brinda un servicio. En el caso de que no se llegue a recuperar dichas cuentas, se estaría generando un riesgo para la organización, ya que con la recuperación de ello se cubren las obligaciones que la organización mantiene (Carrera, 2017).

*Crédito.* Fuentes (2016) que este se define como como una transacción a un plazo determinado que implica una promesa de pago (verbal o escrita) en un tiempo futuro.

*Clasificación del crédito.* Morales y Morales (2015) indican que el crédito se clasifica de la siguiente manera:

- a) Por su destino: En este sentido, un crédito es otorgado a la producción o al consumo. En el caso de la producción, es para que se pueda financiar las inversiones de la organización y, en el caso del consumo, es un crédito dado para que puedan adquirir bienes.
- b) Por las garantías otorgadas: Se distingue entre el crédito con garantía real, que pudiera ser uno de los bienes del deudor, y el crédito con garantía personal, el cual es avalado/asegurado por el conjunto del patrimonio del prestatario, sin afectar ningún bien en especial.

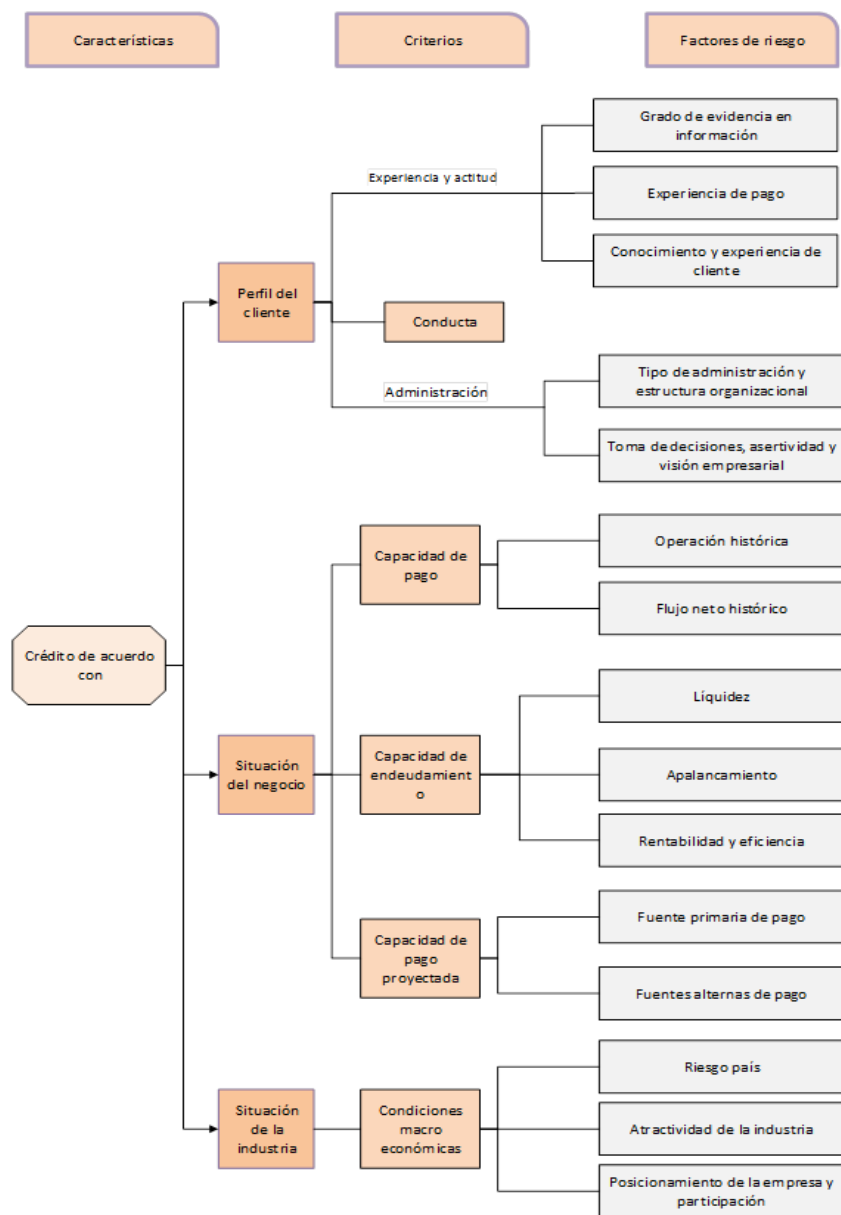


- c) Por su duración: Los créditos pueden diferenciarse por sus tiempos, es decir, corto, mediano y largo plazo.

Las 5C del crédito. Morales y Morales (2015) señalan que las 5C del crédito consideran los factores de riesgos que deberán ser evaluados al realizar un análisis de créditos. Se encuentran compuestas por los siguientes criterios: conducta, capacidad de pago histórica, capacidad de endeudamiento, condiciones macroeconómicas y capacidad de pago proyectada.

Figura 2

Las 5C del crédito



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la Figura 2, las 5C del crédito indican los criterios que se debe considerar para poder brindar un crédito. Estos criterios son los siguientes:

- a) Conducta: El fin de este criterio es poder observar la capacidad que tienen los clientes administrativamente, basado en un análisis cualitativo de su riesgo, cómo se desempeña frente a sus pagos con sus proveedores o entidades financieras.
- b) Capacidad de pago histórica: Esta “C” está basada en el cumplimiento que ha tenido el cliente con sus proveedores y entidades financieras en el pasado. En este criterio, se pueden evaluar las ventas, márgenes de utilidad, capital, entre otros.
- c) Capacidad de endeudamiento: Este tercer criterio se basa en determinar qué tan sólida es la parte financiera del cliente y se puede comparar con sus competidores en base a sus índices de liquidez, rentabilidad y apalancamiento.
- d) Condiciones macroeconómicas: Este punto se refiere a cómo se desarrolla el cliente a evaluar frente a lo que puede suceder con el país, con respecto a su capacidad financiera.
- e) Capacidad de pago proyectada: El objetivo de este criterio es averiguar cómo el cliente tiene la capacidad de poder generar el efectivo idóneo en un futuro y que, con ello, pueda cumplir con sus obligaciones financieras.

#### **2.2.4. Gestión de cobranzas**

La gestión de cobranza es un instrumento primordial para el desempeño de la gerencia financiera, ya que ayuda a mejorar el rendimiento del capital de trabajo y tiene como objetivo avalar que el proceso que se ha realizado haya sido de manera adecuada (Gómez, 2021).

Asimismo, Díaz y Enríquez (2019) señalan que esta se define como los procesos y procedimientos que una empresa puntualiza con la finalidad de cobrar los servicios prestados a sus clientes para recuperar su liquidez y al mismo tiempo mantener una buena relación productiva con el cliente.

*Objetivos del departamento de créditos y cobranzas.* Morales y Morales (2015) señalan como objetivos los siguientes:

1. Ayudar a cumplir con los presupuestos de ventas, asegurando su cobro con el fin de recuperar lo antes posible la inversión.
2. Seleccionar los clientes a través de una correcta información.
3. Reducir al máximo el plazo medio de cobro.
4. Definir y controlar líneas y límites de créditos.
5. Controlar la morosidad en la cobranza de créditos.
6. Comprobar que las ventas se efectúen según las condiciones establecidas por la empresa.
7. Efectuar visitas a los clientes para revisar cuentas, cobrar o solucionar cualquier conflicto.
8. Proponer métodos y mejoras para mejorar el resultado del departamento

**Políticas de crédito.** Morán (2021) señala que las políticas de créditos son las condiciones que las organizaciones brindan a las ventas al crédito a sus clientes. Las políticas son un conjunto de decisiones que toma la gerencia frente a una venta para obtener resultados positivos en sus transacciones. Así, las políticas de créditos ayudan a saber cuánto de crédito se le puede brindar a un cliente y si existe la disposición de darle crédito con la información brindada por él.

**Políticas de cobranza.** Castillo y Córdova (2018) mencionan que las políticas de cobranzas están basadas en la administración la cobranza. Por lo regular, las políticas suelen ser muy variables y tienden a estar restringidas por el mercado, al igual que por el giro del negocio en el que está la empresa.

**Riesgo del crédito.** García (2018) indica que en el sistema financiero existe la necesidad de distinguir cuatros tipos de riesgo de crédito.

- Riesgo de impago: Es la posibilidad que existe de producir una pérdida si la contraparte de un intercambio no cumple con las obligaciones pactadas por contrato.
- Riesgo de migración: Se produce cuando hay una restricción en la evaluación crediticia.
- Riesgo de exposición: Existe la incertidumbre sobre los pagos próximos que se deben tener; esto puede ser asociado al mercado.
- Riesgo de colateral: Es el riesgo que fluctúa dependiendo de si existen garantías en la operación que se realizó.

### 2.2.5. Gestión de proyecto

Esta organiza sistemas y recursos, con la finalidad de que se desarrollen proyectos. Está enmarcada en restricciones de alcance, tiempo y costos, cumpliendo preceptos de calidad establecidos desde el inicio, para lograr el cumplimiento de los objetivos de manera eficiente y oportuna (Cruz et al., 2020).

**Planificación de proyecto.** Bataller y Díaz (2016) indican que la planificación de un proyecto determina qué hay que hacer, quién debe hacerlo, cuándo y con qué recursos se contará para llevar a cabo las tareas. La planificación es la premisa del control, dado que solo lo que está debidamente planificado puede controlarse.

**Proyecto.** Barato (2015) menciona que un proyecto no solo está basado en tareas relacionadas, sino que es una asignación que cuenta con un plazo y estimación presupuestal que deben cumplirse. Así, Bataller y Díaz (2016) indican que un proyecto consiste en la idea particular que está guiada para poder cumplir los objetivos establecidos en un tiempo y presupuesto definidos.

**Entorno de proyecto.** Según Project Management Institute (2021), los proyectos se ejecutan dentro de entornos, los cuales pueden ser externos e internos, y cuentan con cierta influencia de la entrega del valor. Estos entornos pueden ser influyentes en las actividades que tiene el proyecto, al igual que en su planificación. Así, dichas actividades pueden tener un impacto favorable, neutral o desfavorable dentro del proyecto.

- a) Entorno interno: Los factores internos de la organización surgen de la misma, como activos de procesos, documentación de la gobernanza, seguridad, cultura, estructura y gobernanza de la organización, infraestructura, software informático, entre otros.
- b) Entorno externo: Los factores externos a la organización pueden mejorar, restringir o tener una influencia neutral sobre los resultados del proyecto. Estos son las condiciones del mercado, entorno regulatorio, base de datos comerciales, investigaciones académicas, estándares de la industria, consideraciones financieras, entre otros.

**Objetivos del proyecto.** Los objetivos de un proyecto deben incluir información que lo justifiquen las razones por las que se llevan a cabo. Estas razones deben aparecer en términos cuantificables: dinero, volumen, etc. (Bataller y Díaz, 2016).

**Gestión de procesos.** La gestión de procesos está basada en generar el ambiente ideal para que se pueda realizar una mejora o la optimización de los recursos. Es por ello que lo ideal es que exista una planificación y que las decisiones que se tomen siempre sean de acuerdo al proceso que se está llevando, con el ideal del bien general de la organización. Para ello, es necesario que se elijan adecuadamente los proyectos de mejora al igual que su ejecución (Maldonado, 2018).

**Objetivo de la gestión de procesos.** Carvajal et al. (2017) señalan como objetivo de la gestión de procesos el incremento del rendimiento que tiene la empresa a través del logro de sus niveles de satisfacción de sus clientes. De igual forma, busca ampliar su nivel de productividad a través de la reducción de costos que no sean necesarios en la actividad, reducir sus tiempos, acrecentar su calidad y valor de sus bienes, entre otros.

**Proceso.** Maldonado (2018) señala que el proceso se puede definir como un grupo de actividades que están relacionadas entre sí. Los procesos tienen que estar apropiadamente gestionados usando distintas herramientas de la gestión de procesos.

**Característica de los procesos.** Carvajal et al. (2017) mencionan que el proceso tiene las siguientes características:

- a) Variabilidad del proceso: Esta característica está reflejada en las variaciones que pueden presentar los resultados del proceso.
- b) Repetitividad de los procesos: Esta característica es la que permite que el proceso se mejore y sea trabajado.

**Mejora continua.** Un proceso está en la búsqueda constante de mejorar continuamente, ya que este debe ser continuo y progresivo. El mejoramiento continuo busca lograr siempre la mejora y, con ello, aumentar el cumplimiento de los logros. De igual forma, este es un proceso que se ve reflejado en la calidad que las empresas necesitan para ser de competitividad en el transcurrir del tiempo (Carvajal et al., 2017).

**Reingeniería.** La reingeniería es un método por el cual se rediseñan los procesos que tiene la organización desde su primer proceso hasta el último, usando la tecnología y sus recursos organizacionales. Implica un cambio radical en la forma cómo se estructura la organización y es visualizado en sus procesos clave. De igual forma, la reingeniería señala qué es lo que se debe realizar primero y que no solo sea automatizado (Carvajal et al., 2017).

## **2.3. Base legal y normativa interna de la organización**

### **2.3.1. NIC-1: Estados financieros**

La NIC-1 establece las bases para la presentación de los estados financieros de propósito general para asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad correspondientes a períodos anteriores, como con los de otras entidades. Esta norma establece requerimientos generales para la presentación de los estados financieros, guías para determinar su estructura y requisitos mínimos sobre su contenido.

### **2.3.2. NIIF 9: Instrumentos financieros**

Esta norma tiene como objetivo plantear los principios para la información financiera sobre los pasivos y activos financieros, de modo que se entregue la información adecuada e importante para los estados financieros para la valoración de los importes, calendario e incertidumbre de los flujos de efectivo futuros de la entidad.

### **2.3.3. Reconocimiento inicial**

Una organización observará un pasivo o activo financiero en su estado de situación financiera cuando este se convierta en parte de las cláusulas contractuales del instrumento, cuando la organización identifique por primera vez un activo financiero.

## **2.4. Marco conceptual de la situación de la problemática**

**Control interno.** La Real Academia Española de la Lengua [RAE] (s.f.) indica que esta se refiere al sistema de instrumentos, métodos y procedimientos, cuya implantación y mantenimiento corresponde al titular de la entidad, programa o actividad que se fiscalizan, que tiene por finalidad garantizar el cumplimiento de las normas que son de aplicación, salvaguardar los activos o recursos, otorgar fiabilidad a los registros contables y garantizar, en general, el buen funcionamiento de la organización.

**Metodología COSO.** Gaitán (2015) afirma que el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission señala que el Modelo COSO se refiere al control que se ejecuta con cualquier medida que tomara la administración, con el fin de

mitigar los posibles riesgos a los que está expuesta la organización de alcanzar todos los objetivos. La administración planifica y organiza todo tipo de acciones que proporcionen seguridad para alcanzar las metas.

**Estados financieros.** De acuerdo con la RAE (s.f.), estos comprenden los siguientes documentos mercantiles: balance; cuenta de resultados; estado de cambios en el patrimonio neto que muestre todos los cambios habidos en el patrimonio neto, o bien los cambios en el patrimonio neto diferentes de los procedentes de las transacciones con los propietarios del mismo, cuando actúen como tales; estado de flujos de efectivo; y notas, en las que se incluirá un resumen de las políticas contables más significativas y otras notas explicativas.

**Finanzas.** Gitman y Zutter (2016) señalan que las finanzas son la ciencia y el arte de poder suministrar el dinero; están relacionadas con la toma de decisiones sobre cómo usan sus ingresos o invierten sus ahorros.

**Rentabilidad.** Brigham (2018) indica que la rentabilidad es el resultado neteado que se tiene de las decisiones y políticas que se dan en la organización. Gitman y Zutter (2016) señalan que consiste en la relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la compañía (tanto corrientes como fijos) en actividades productivas.

**Interés.** El interés es la compensación dineraria que se da por el uso del dinero, ya sea para una inversión, préstamo u otros; los intereses normalmente se pagan según los periodos contratados (Veiga, 2015).

**Valor actual neto (VAN).** Veiga (2015) indica que estima el valor que se espera que cree el proyecto, en cuanto que resta de los ingresos actualizados al origen del proyecto sus desembolsos, también actualizados. Se obtiene, en consecuencia, al sumar todos los flujos de caja actualizados mediante una tasa de actualización que equivale a la rentabilidad exigida a la inversión.

*Fórmula del valor actual neto (VAN):*

$$VAN_0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t} + \frac{VR_n}{(1+i)^n}$$

***Tasa interna de rendimiento (TIR).*** Aguilera (2017) indica que el TIR es una tasa de descuento que equilibra el valor descontado de los flujos de efectivo a futuros con la inversión inicial; en otras palabras, el VAN se iguala a cero. Representa la rentabilidad, generada por la inversión de un proyecto.

***Costo-beneficio (C/B).*** Aguilera (2017) señala que el costo-beneficio es un procedimiento que alude a la estimación de un proyecto determinado, para que puedan tomar decisiones, determinar los costos y beneficios que las alternativas para ser más rentable.



## 3. METODOLOGÍA

### 3.1. Marco metodológico

#### 3.1.1. Hipótesis de investigación

##### *Hipótesis general*

La implementación del sistema de control interno del Área de Créditos y Cobranzas mejora de manera significativa los resultados financieros de la empresa Envolturas Perú S.A.C.

##### *Hipótesis específicas*

- a) Existe un problema de control interno en el Área de Créditos y Cobranzas que afecta los resultados financieros de la empresa Envolturas Perú S.A.C.
- b) Mediante el diseño y aplicación de un proyecto de mejora se corrige el problema de control interno en el Área de Créditos y Cobranzas de la empresa Envolturas Perú S.A.C.
- c) Mediante una validación cuantitativa con indicadores financieros se comprueba que el proyecto de mejora optimiza los resultados financieros de la empresa Envolturas Perú S.A.C.

#### 3.1.2. Variables de estudio

##### *Variable dependiente*

Resultados financieros

**Definición.** Es el balance por medio del cual se comprobará si el proyecto de mejora para el Área de Créditos y Cobranzas de la empresa Envolturas Perú S.A.C. logrará los beneficios de su inversión.

**Escala de medición.** La escala de medición es cuantitativa.

**Indicador financiero/económico de medición.** Dentro de los métodos complejos de validar los resultados financieros, se encuentran los siguientes:

- Valor actual neto (VAN)
- Costo/beneficio (C/B)

- Tasa interna de retorno (TIR)

***Variable independiente***

Control interno del Área de Créditos y Cobranzas

**Definición.** Es el plan de sistema de control interno del Área de Créditos y Cobranzas que se va a proponer a la empresa Envolturas Perú S.A.C.

**Escala de medición.** La escala de medición es cualitativa.

**Indicador financiero/económico de medición.** Dentro de los indicadores para medir el control interno del Área de Créditos y Cobranzas, se encuentran los siguientes:

- Políticas de crédito
- Supervisión
- Actividades de control

### **3.2. Diseño de investigación**

#### **3.2.1. Tipo de investigación**

El método que se ha implementado para el desarrollo adecuado de este trabajo de investigación es descriptivo-correlativo, ya que se presenta la explicación de la posición de la empresa con las variables estudiadas en un tiempo específico y dichas variables cuentan con relación entre sí.

#### **3.2.2. Diseño de investigación**

Esta investigación se encuentra determinada como no experimental, puesto que sus variables han sido estudiadas sin ninguna manipulación; asimismo, dichas variables están fundamentadas en datos obtenidos de hechos anteriores.

### **3.3. Recolección y procesamiento de los datos empresariales**

#### **3.3.1. Técnicas de recolección**

Para el logro de logro de los objetivos definidos en la investigación, se utilizaron las siguientes técnicas:

- Entrevista: Con esta, se pudo identificar a las personas responsables de la información.
- Observación: Técnica para poder inspeccionar el área que se trabajó, la que es Créditos y Cobranzas.
- Encuesta: Con esta técnica, se recolectaron datos para poder obtener información por parte de las personas que laboran en cada área evaluada.
- Análisis documental: Con esta, se comenzó a realizar la verificación de los documentos importantes que existen en el área.

### **3.3.2. Instrumentos de recolección**

- Guía de entrevista
- Encuesta
- Ishikawa
- Monetización
- Diagrama de flujo

### **3.3.3. Técnicas de procesamiento**

Para llevar a cabo este proyecto, se utilizó la técnica de investigación denominada entrevista. Esta se fue aplicada al gerente general, al encargado de Créditos y Cobranzas, a la administradora y a la asistente contable. El procesamiento de los datos se realizó a través de la monetización del problema para el análisis exacto de la incidencia en el retraso de las cobranzas y lo que ello generaba para la empresa.

De igual forma, se realizó una entrevista a las colaboradoras que son parte del proceso de créditos y cobranzas o que se consideran nexos del proceso. Gracias a ello, se pudo desarrollar el diagrama de causa-efecto de Ishikawa sobre el retraso en las cobranzas de la empresa Envolturas Perú S.A.C.

## 4. PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE MEJORA

### 4.1. Diagnóstico del caso empresarial

Envolturas Perú S.A.C. se encuentra catalogada en la calificación industrial internacional uniforme (CIU) de actividades económicas registrada en la Superintendencia de Administración Tributaria (Sunat) con el CIU 2220 como fabricación de productos de plástico. Envolturas Perú S.A.C. es una de las principales empresas de fabricación de empaques flexibles, especializada en la producción de todo tipo de empaques o envolturas plásticas. La empresa cuenta con buenos índices de venta. Sin embargo, en el año 2020 padeció una ligera disminución del 10% en sus ventas y producción, debido a la nueva ley que prohíbe el uso de bolsas plásticas; no obstante, este problema fue controlado.

*Las cinco fuerzas de Porter.* Las cinco fuerzas de Porter nos ayudan a poder analizar las oportunidades y amenazas de la empresa Envolturas Perú S.A.C., para poder determinar si será rentable en relación con la actualidad. En la Figura 3, se muestra cuáles son estas.

Figura 3

Las cinco fuerzas de Porter de la empresa Envolturas S.A.C.



Fuente: Elaboración propia

**Poder de negociación de los clientes.** El poder de negociación de los clientes cada vez es más habitual. Por esa razón, la estrategia de la empresa Envolturas Perú S.A.C. es ofrecer precios justos y accesibles para su segmento de mercado. Asimismo, se buscan alternativas para que exista diferencia con respecto a los competidores; por ejemplo, la fecha de entrega de los productos a los clientes.

**Poder de negociación de los proveedores.** Para la empresa Envolturas Perú S.A.C., sus principales proveedores son los que venden resina de polietileno, tintas especiales para plástico y solvente. Actualmente, sus proveedores son nacionales, pero se está comenzando a trabajar con empresas internacionales de China, Brasil y la India.

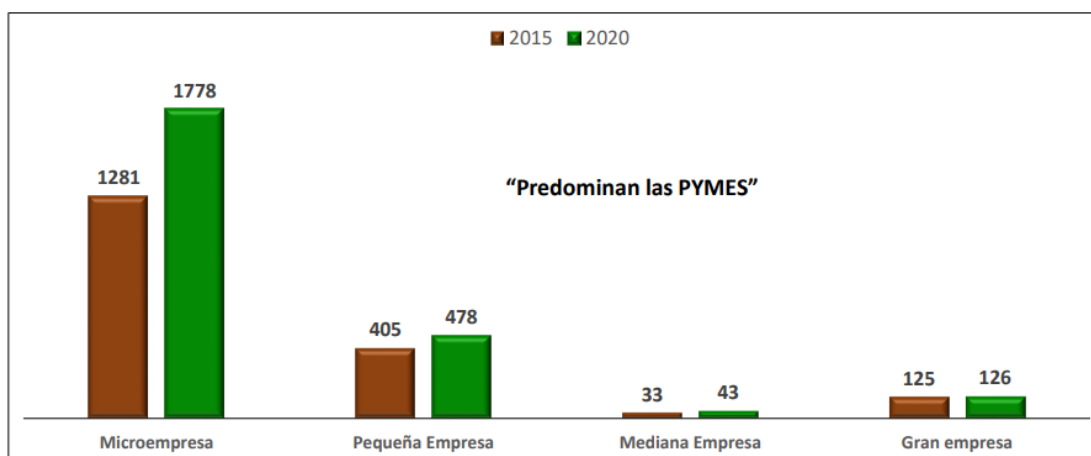
**Amenazas de nuevos participantes.** Cada vez, se incrementa la cantidad de empresas de fabricación de empaques flexibles, lo que genera más competencia en el mercado. Ello produce, a su vez, que se trate de captar más clientes con precios más accesibles, ya que algunos de ellas no tributan, por lo que pueden así bajar sus precios.

**Amenazas de productos o sustitutos.** La principal amenaza que enfrenta la empresa Envolturas Perú S.A.C., actualmente, es la regulación que existe en el Perú con respecto al uso del plástico, que es lo que fabrica la empresa.

**Rivalidad entre los competidores existentes.** La rivalidad entre las empresas del sector existe por el tiempo de entrega de la producción solicitada, al igual que por los precios que ofertan (ver Figura 4).

Figura 4

Perú: Empresas de plástico registradas en Sunat por tamaño



Fuente: INEI (2021)

#### 4.1.1. Identificación de la problemática empresarial

Identificamos el problema raíz que viene afectando al área de almacén de la empresa Envolturas Perú S.A.C., el cual es el ineficiente control interno en el Área de Créditos y Cobranzas. Para ello, se realizó el análisis de las 6M, las cuales permiten el estudio de las causas del problema de la unidad de estudio. Los bloques en los que se focalizó el análisis son maquinaria, métodos y mano de obra.

##### *Análisis de la situación actual del área de almacén*

En esta parte, describiremos con más detalle cada bloque estudiado para la determinación del problema raíz en el área de almacén.

**Maquinaria.** El manejo de la plataforma Sentinel, que sirve para poder ver el historial crediticio de las empresas y personas, es deficiente. Asimismo, la empresa no cuenta con ERP integrado, que pueda brindar toda la información necesaria al área de estudio o a las otras áreas de la empresa, como generar alertas de deudas vencidas o próximas a vencer, el tiempo de retraso que tiene el cliente del pago de su deuda o el récord crediticio de los clientes con la empresa, entre otros.

**Mano de obra.** La sobrecarga laboral en el Área de Créditos y Cobranzas, debido a que se tiene como responsable a una sola persona, genera que exista tiempo insuficiente para cumplir con sus funciones. De igual forma, otra causa es la falta de capacitación que tiene la persona en la reclamación de las deudas y la negociación que puede haber con los clientes morosos. La persona responsable del área se fue formando para llevar el puesto en la misma empresa y ha ido obteniendo más conocimiento según las experiencias que ha sucedido dentro de la empresa. En ocasiones, la persona responsable de negociar con ese tipo de clientes ha sido el mismo gerente general.

**Métodos.** No existe una supervisión constante al área en mención y gerencia o administración en ocasiones no sabe cuánto es lo que deben los clientes o cuán retrasada tienen su deuda algunos clientes, al igual que existe algunos créditos que se otorgan pasado el tiempo permitido de crédito, autorizado por los ejecutivos de ventas quienes interceden en ello.

### *Análisis PESTEL*

El análisis PESTEL nos ayuda a identificar los factores positivos y negativos que pueden afectar directa o indirectamente las operaciones de la empresa Envolturas Perú S.A.C. (ver Figura 5).

Figura 5

Análisis PESTEL de la empresa Envolturas Perú S.A.C.



Fuente: Elaboración propia

**Factor político.** La inestabilidad política genera que la situación para la empresa no sea favorable, ya que ha producido mucha incertidumbre en el mercado y algunas empresas desconfían de seguir invirtiendo.

**Factor económico.** Envolturas Perú S.A.C. fue favorecida cuando el Gobierno implementó el programa de Reactiva Perú para que las empresas reciban préstamos que les permitan reponer su capital de trabajo, que había sido afectado por la situación que atravesó el país con respecto a la pandemia. Gracias a ello, la empresa recibió ese financiamiento y pudo continuar con sus actividades sin problema alguno.

**Factor social.** En el Perú, se observó de manera muy significativa el impacto de la migración venezolana. Por ejemplo, generó mayor necesidad de puestos de trabajo en

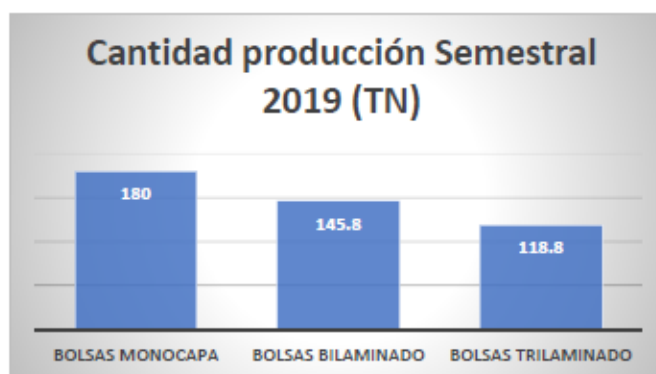
los que los extranjeros se pudiesen desempeñar. Por otro lado, se estableció la inmovilización del país el 15 de marzo del 2020 cuando el expresidente Martín Vizcarra ordenó la cuarentena obligatoria para todos los ciudadanos, lo cual generó la interrupción de todas las actividades de la empresa, porque los colaboradores no podían asistir a laborar.

**Factor tecnológico.** En el año 2020, pese a la situación que estaba viviendo el país, la empresa decidió adquirir dos maquinarias más que poner en funcionamiento y, con ello, generar mejor capacidad y calidad de producción y las ventas de la empresa aumenten.

**Factor ecológico.** En el 2020, la empresa sufrió una ligera disminución del 10% en sus ventas y producción, debido al nuevo sistema de ley que regula el uso de bolsas plásticas (ver Figura 6, Figura 7 y Figura 8).

Figura 6

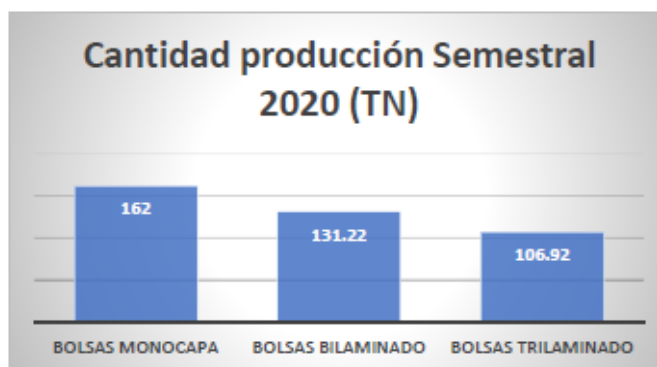
Cantidad producción semestral 2019



Fuente: Envolturas Perú S.A.C. (2022)

Figura 7

Cantidad producción semestral 2020

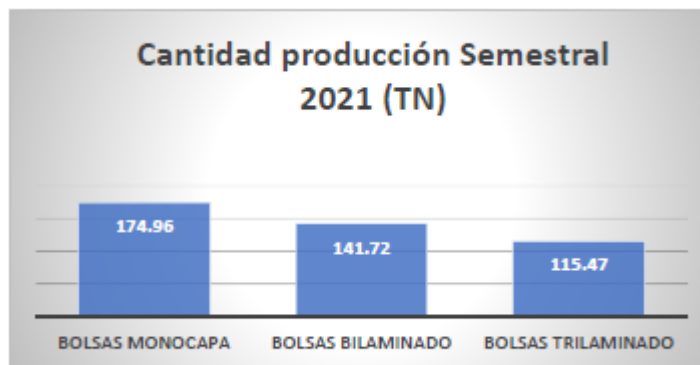


Fuente: Envolturas Perú S.A.C. (2022)



Figura 8

Cantidad producción semestral 2021



Fuente: Envolturas Perú S.A.C. (2022)

**Factor legal.** En el 2020, por la pandemia ocasionada por la COVID-19, el Perú estuvo en estado de emergencia y se restringieron muchas actividades. Estas se fueron restableciendo poco a poco y, para ello, el Estado estableció diferentes leyes para que el proceso se pueda desarrollar de manera adecuada. Las empresas, en general, debían tener ciertos protocolos sanitarios para evitar que los colaboradores puedan estar en riesgo de contraer la COVID-19. Mediante la aprobación de la Resolución Ministerial N.º 239-2020-MINSA, se determinó que las empresas debían desarrollar un “Plan para la vigilancia, prevención y control de COVID-19 en el trabajo” y proceder a su registro en el Sistema Integrado para COVID-19 (SICOVID-19) del Ministerio de Salud.

#### 4.1.1 Monetización de la problemática empresarial

Con respecto a la monetización del problema, que en este caso es el retraso en las cobranzas, se realizó de la siguiente manera: Se obtuvo toda la base de datos de las facturas que fueron entregadas a crédito a los clientes en el periodo 2020 y que no fueron canceladas en el tiempo establecido. El total del número promedio de las facturas con retraso sumaron 2211, teniendo como monto promedio por cada factura retrasada la cantidad de S/ 4,863.20. Se multiplicaron ambas cantidades y se obtuvo como resultado el monto de S/ 10,752,535.20. El promedio de días de retraso es 51 días con un costo financiero de 10.50%, que es la tasa de descuento anual con la que trabaja la empresa, que se convierte en costo financiero diario de 0.027739%. Para calcular los intereses, se multiplicó el monto promedio de cartera retrasada, que es S/ 10,752,535.20, por el costo financiero diario, que es 0.027739%, que da como resultado S/ 2,982.61. Por último, para tener como resultado los intereses anuales, se multiplicaron los días promedio de retraso,

que es 51, por los intereses, que es S/ 2,982.61, dando como resultado S/ 152,113.08, que la empresa dejó de percibir, siendo esta cifra la monetización del problema.

Tabla 1

Monetización del problema

<b>Caso Área de Créditos y Cobranzas - anual Monetización problema</b>	
Problema: Falta de control interno en el Área de Créditos y Cobranzas	
Pregunta: ¿Qué impacto en los resultados financieros (ingresos o costos) genera el problema? La respuesta a esta pregunta debe permitir identificar con evidencia el impacto neto en los resultados financieros como consecuencia del problema.	
Número promedio de facturas con retraso	2211
Monto promedio por factura retrasada	S/ 4,863.20
Monto promedio de cartera retrasada	S/ 10,752,535.20
Días promedio de retraso	51
Costo financiero anual asumido	10.5%
Costo financiero diario	0.027739%
Intereses	S/ 2,982.61
INTERESES ANUALES (360 días)	S/ 152,113.08

Fuente: Elaboración propia

## 4.2. Propuesta de mejora

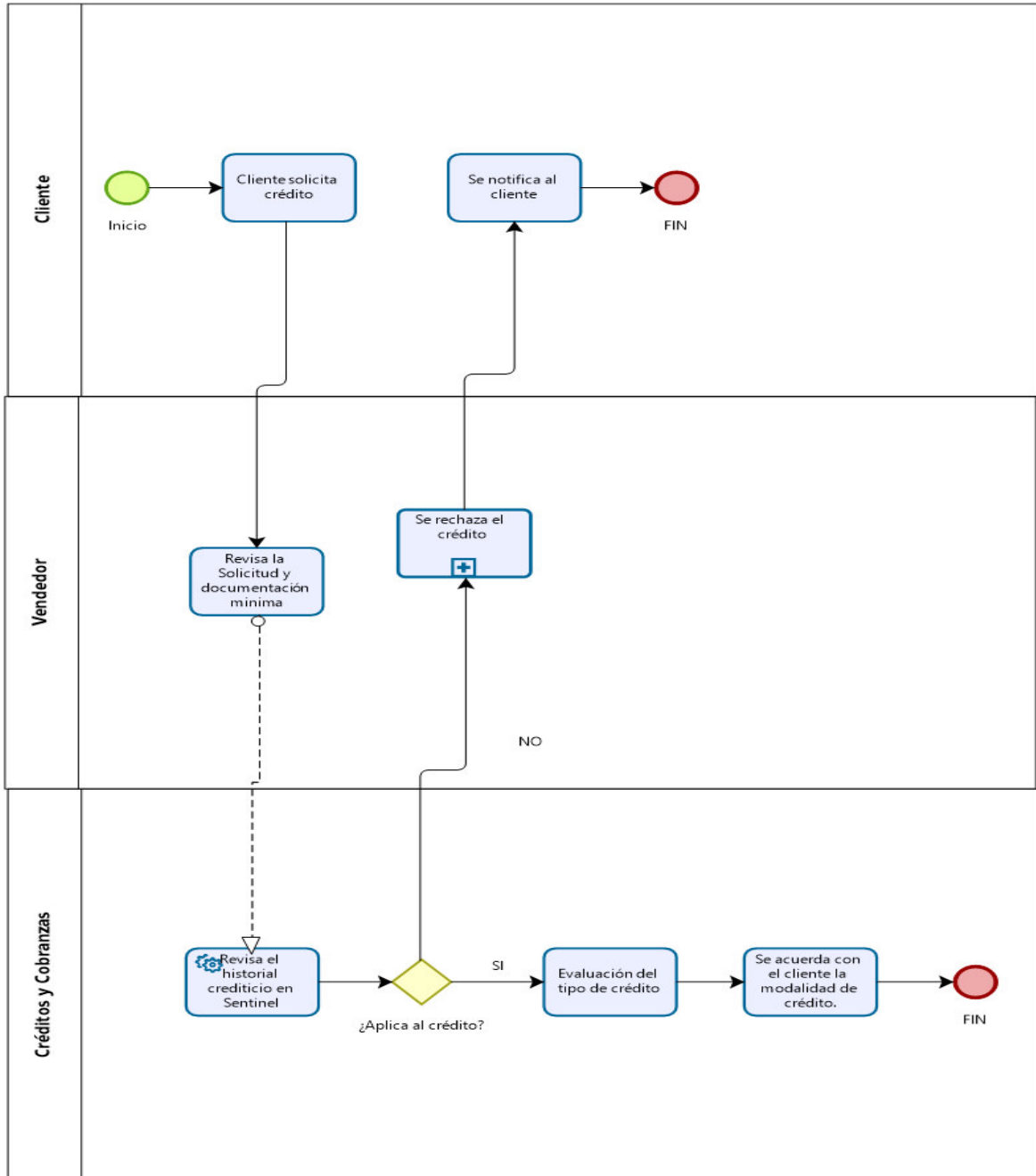
### 4.2.1. Objetivos

Los objetivos que se tienen para el desarrollo de esta investigación son determinar cómo el control interno del Área de Créditos y Cobranzas mejorará los resultados financieros de la empresa; determinar la existencia de un problema de control interno del Área de Créditos y Cobranzas, que afecta los resultados financieros de la empresa; establecer el proyecto de mejora que rectifique el problema de control interno del Área de Créditos y Cobranzas de la empresa; demostrar cuantitativamente, mediante indicadores financieros, la pertinencia y validación del proyecto de mejora planteado para potenciar los resultados financieros de la empresa Envolturas Perú S.A.C. (ver Figura 9 y Figura 10).

#### 4.2.2. Diagrama del proyecto de mejora

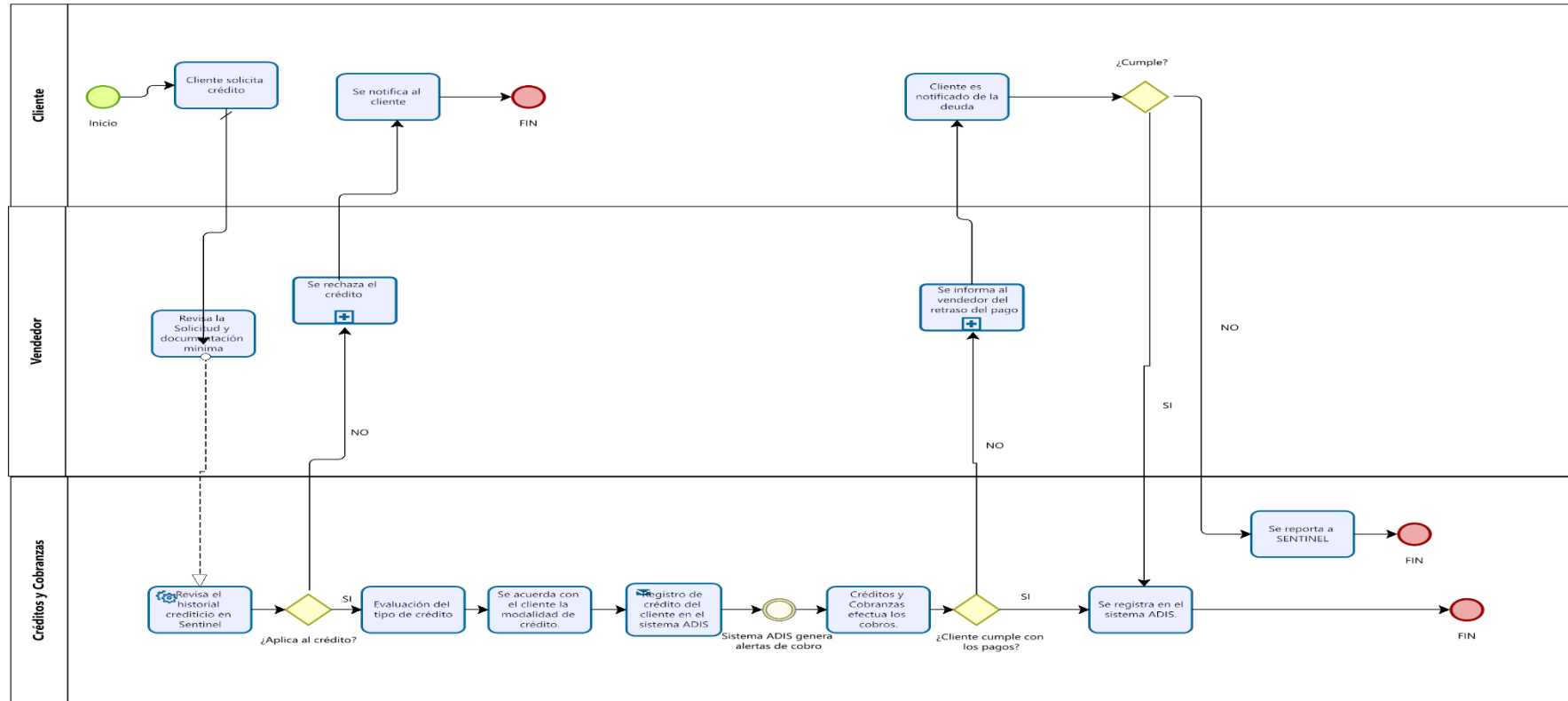
Figura 9

Proceso de cobranza



Fuente: Elaboración propia

Figura 10  
Proceso de cobranza propuesto



Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.3. Proyecto de mejora**

Se realizó un proyecto de mejora para el problema, que es el retraso en las cobranzas. Dentro del presupuesto del proyecto, se tomaron las siguientes medidas: capacitación al personal del Área de Créditos y Cobranzas para mejorar su gestión, implementación del módulo de Créditos y Cobranzas en el ERP con el que la empresa ya cuenta para que apoye con la mejor gestión de la cobranza y, por último, se está considerando capacitación para el uso de la plataforma Equifax para que puedan usarla de una manera mucho más óptima. Todo lo antes mencionado genera un costo total de S/ 14 256.36, siendo óptimo frente a la monetización del problema, ya que no debe superar el 30%. Esta inversión ayudará a la empresa a reducir en su gran mayoría el retraso que está existiendo en las cobranzas de la cartera de clientes (ver Tabla 2).

#### 4.2.4. Monetización del proyecto de mejora

Tabla 2

Proyecto de mejora

<b>Proyecto de mejora: Envolturas Perú S.A.C.</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad/ Tiempo</b>		<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
<b>Capacitación para el Área de Créditos y Cobranzas - Gestión de créditos y cobranzas</b>				
Curso de créditos y cobranzas (Persona responsable)	72	Horas	3,800.00	3,800.00
Curso de créditos y cobranzas (asistente)	32	Horas	587.70	587.70
Sueldo de la persona responsable del área	72	Horas	8.87	638.64
Sueldo de la asistente del área	32	Horas	6.47	207.04
			<b>Total</b>	<b>5,233.38</b>
<b>Implementación de créditos y cobranzas en el ERP ADIS</b>				
Capacitación del uso del ERP en el módulo créditos y cobranzas (Persona responsable)	32	Horas	8.87	283.75
Capacitación del uso del ERP en el módulo créditos y cobranzas (asistente)	32	Horas	6.47	206.92
Capacitación del uso del ERP en el módulo créditos y cobranzas (Gerente General)	32	Horas	57.93	1,853.67
Implementación de créditos y cobranzas en el ERP ADIS	1	Unid.	6,081.60	6,081.60
			<b>Total</b>	<b>8,425.93</b>
<b>Capacitación para el uso de EQUIFAX - ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>				
Sueldo de la persona responsable del área	16	Horas	8.87	141.92
Sueldo de la asistente del área	16	Horas	6.47	103.52
Capacitación para el uso de EQUIFAX - Área de Créditos y Cobranzas (actualmente tiene contrato vigente)	16	Horas	-	-
Sueldo de la asistente del área	16	Horas	6.47	103.52
Refrigerio (persona responsable, asistente y capacitador)	10	Unid.	20.00	200.00
Equipos para capacitación, materiales (proyector, laptop, hojas, lapiceros, etc.)	1	Unid.	3,000.00	3,000.00
			<b>Total</b>	<b>3,548.96</b>
<b>Total de proyecto de mejora</b>				<b>17,208.27</b>

Fuente: Elaboración propia

### 4.3. Ejecución del proyecto de mejora

#### 4.3.1. Ingresos y egresos

Para la validación del plan de mejora, se realizaron las proyecciones del estado de flujos de ingresos y egresos operativos. Esta proyección se realizó para los 3 años siguientes de la propuesta dada, en donde se desea mejorar los resultados financieros de la empresa.

Tabla 3

Proyección de ingresos

<b>Tasa de crecimiento de ingresos</b>		
<b>Año</b>	<b>Monto</b>	<b>Tasa de crecimiento</b>
2020	12,407,234.77	
2021	13,027,596.51	5.0%
2022	13,939,528.26	7.0%
2023	15,194,085.81	9.0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Proyección de egresos

<b>Tasa de crecimiento de egresos</b>		
<b>Año</b>	<b>Monto</b>	<b>Tasa de crecimiento</b>
2020	11,122,492.37	
2021	11,678,616.99	5.0%
2022	12,496,120.18	7.0%
2023	13,620,770.99	9.0%

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.2. Monetizaciones

Se realizó la monetización anual del año 2020 de la empresa Envolturas Perú S.A.C., siendo el costo financiero de su retraso en las cobranzas el monto de S/ 152,113.08 soles. El mes con mayor costo financiero fue febrero de 2020, con el valor de costo financiero de S/ 24,495.69 con 93 días de retraso en las cobranzas a los clientes, y el mes con menos costo financiero en el 2020 fue abril, con el monto de S/ 4,518.44 con 38 días de retraso en las cobranzas (ver Tabla 5).

Tabla 5

## Retraso en las cobranzas

<b>Retraso en las cobranzas</b>			
<b>Meses</b>	<b>Ventas 2020</b>	<b>Monetización (costo financiero)</b>	<b>Días promedio de atraso</b>
Enero	673,179.04	11,686.42	48
Febrero	798,913.95	24,495.69	93
Marzo	457,171.96	19,855.29	85
Abril	411,602.93	4,518.44	38
Mayo	614,272.65	8,902.47	43
Junio	773,472.95	8,357.15	48
Julio	868,448.88	7,200.28	30
Agosto	1,943,377.99	16,858.38	50
Septiembre	1,225,142.67	11,488.23	38
Octubre	1,178,306.45	14,289.61	37
Noviembre	1,070,115.10	14,524.40	48
Diciembre	738,523.76	9,936.73	57
<b>Total</b>	<b>10,752,528.33</b>	<b>152,113.09</b>	<b>51</b>

Fuente: Elaboración propia



### 4.3.3. Validación cuantitativa antes del proyecto de mejora

Tabla 6

Validación sin tratamiento

<b>Sin tratamiento</b>					
<b>Flujos de ingresos y egresos</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Actualización flujos ingresos y egresos</b>
<b>Ingresos</b>	S/ 12,407,234.77	S/ 13,027,596.51	S/ 13,939,528.26	S/ 15,194,085.81	S/ 42,420,312.91
<b>Egresos</b>	S/ 11,122,492.37	S/ 11,678,616.99	S/ 12,496,120.18	S/ 13,620,770.99	S/ 38,027,781.00
<b>Saldo neto</b>	S/ 1,284,742.40	S/ 1,348,979.52	S/ 1,443,408.09	S/ 1,573,314.81	
<b>VAN</b>	S/ 4,392,531.91				
<b>Tasa de descuento</b>	10.5%				
<b>Actualización ingresos</b>	S/ 42,420,312.91				
<b>Actualización egresos</b>	S/ 38,027,781.00				
<b>C/B</b>	1.12				

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 6, se muestra la validación de la hipótesis sin tratamiento mediante la elaboración del flujo de ingresos y egresos de la empresa Envolturas Perú S.A.C. con una tasa de descuento de 10.5% que maneja con los bancos con los que trabaja, teniendo un VNA de ingresos de S/ 42,420,312.91 y de egresos de S/ 38,027,781.00. De igual forma, los ingresos y egresos tienen como resultado los saldos netos de S/ 1,284,742.40. Con ello, se genera un VAN de S/ 4,392,531.91 y un costo/beneficio de 1.12.

#### 4.3.4. Validación cuantitativa del proyecto de mejora

Tabla 7

Validación con tratamiento

<b>Con tratamiento</b>					
<b>Flujos de ingresos y egresos</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Actualización flujos ingresos y egresos</b>
<b>Ingresos</b>	S/ 12,407,234.77	S/ 13,027,596.51	S/ 13,939,528.26	S/ 15,194,085.81	S/ 42,420,312.91
<b>Egresos</b>	S/ 11,122,492.37	S/ 11,678,616.99	S/ 12,496,120.18	S/ 13,620,770.99	
<b>Proyecto mejora</b>	S/ 17,208.27				
<b>Monetización problema</b>	S/ 152,113.08	S/ 152,113.08	S/ 152,113.08	S/ 152,113.08	
<b>% Ahorro</b>	70%	80%	90%	100%	
<b>Ahorro</b>	S/ 106,479.15	S/ 121,690.46	S/ 136,901.77	S/ 152,113.08	
<b>Egresos netos</b>	S/ 11,033,221.49	S/ 11,556,926.53	S/ 12,359,218.41	S/ 13,468,657.92	S/ 37,643,836.39
<b>Saldo neto</b>	S/ 1,374,013.28	S/ 1,470,669.98	S/ 1,580,309.86	S/ 1,725,427.89	
<b>VAN</b>	S/ 4,776,476.52				
<b>Tasa descuento</b>	10.5%				
<b>Actualización de ingresos</b>	S/ 42,420,312.91				
<b>Actualización de egresos</b>	S/ 37,643,836.39				
<b>C/B</b>	1.13				

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 7, se muestra la validación de la hipótesis con tratamiento, donde se incluye el proyecto de mejora, mediante la elaboración del flujo de ingresos y egresos de la empresa Envolturas Perú S.A.C. Se le añade en esta validación el proyecto de mejora que se trabajó por S/ 17,208.27, al igual que la monetización del problema por S/ 152,113.08 y una tasa de descuento de 10.5%, teniendo un VNA de ingresos

de S/ 42,420,312.91 y de egresos S/ 37,643,836.39. Todo ello genera un VAN de S/ 4,776,476.52 y un costo/beneficio de 1.13, teniendo como resultado que el proyecto es viable.

**VPN.** El VPN en el proyecto que se está realizando en la validación de la hipótesis con tratamiento es S/ 4,776,476.52, siendo un resultado viable para la implementación del proyecto en la empresa.

**Costo/Beneficio.** El costo/beneficio que se muestra con la validación de hipótesis con tratamiento que se realizó en base al flujo de los ingresos y egresos de la empresa, al igual que el proyectado de mejora, genera un C/B de 1.13, siendo esto favorable para la empresa.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

De acuerdo con el análisis e investigación de la empresa Envolturas Perú S.A.C., se observa lo siguiente:

- El problema que tiene la empresa es que no cuenta con controles adecuados de control interno en el Área de Créditos y Cobranzas, generando ello riesgos a los resultados financieros.
- El sistema de control interno ayudará a contar con información más exacta y documentada. Si este es empleado de manera adecuada, contribuirá a que exista una disminución de las cuentas por cobrar. Con ello, existe la probabilidad de no incurrir en impagos, que originen riesgos en los resultados financieros de la empresa.
- El proyecto de mejora que se ha establecido para la empresa Envolturas Perú S.A.C. será la capacitación a la persona encargada del Área de Créditos y Cobranzas y, con ello, poder mejorar su gestión. Se implementará el módulo de créditos y cobranzas en el ERP de la empresa para que ayude con la gestión de la cobranza, al igual que se está considerando la capacitación para el mejor uso de la plataforma Equifax y pueda tener un desempeño óptimo.
- Se validaría mediante los indicadores financieros y validación del proyecto de mejora planteado para optimizar los resultados financieros de la empresa Envolturas Perú S.A.C., como se realizó la validación cuantitativa en la elaboración del flujo de ingresos y egresos de la empresa. A ello, le añadimos el costo del proyecto de mejora que se ha propuesto, siendo el monto de S/ 17,208.27, con una tasa de descuento de 10.5%, generando ello un VNA de ingresos de S/ 42,420,312.91 y de egresos S/ 37,643,836.39. De igual forma, todo ello genera un VAN de S/ 4,776,476.52, demostrándonos como resultado que el proyecto es viable. Asimismo, se realizará una evaluación constante para que los resultados financieros sean cada vez mayores.
- Se pudo estudiar la importancia de tener control interno del Área de Créditos y Cobranzas, ya que es de suma necesidad, porque ayudará a obtener mayores ingresos de liquidez para la empresa.

- Los asesores comerciales en ocasiones son intermediarios en las cobranzas. Algunos aceptan adelantos para poder disminuir su deuda o despachar los productos más rápidos, al igual que interceden para que se les otorgue créditos a sus clientes para que no puedan perder su venta, pese a que ese cliente aún tiene retraso de pago.
- El Área de Créditos y Cobranzas no cuenta con un adecuado ERP integrado, donde le pueda dar seguimiento adecuado a los créditos otorgados, generando ello una débil gestión de cobranza.

## **5.2. Recomendaciones**

De acuerdo con el análisis de la empresa Envolturas Perú S.A.C., se proponen las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda contar con un control interno que esté acorde para poder formar políticas y, con ello, minimizar los riesgos. Asimismo, se sugiere tener al personal en constante capacitación para que esté apto para poder desempeñar las funciones que se dispondrán con las nuevas políticas que se generen.
- Se recomienda que el Área de Créditos y Cobranzas mejore sus estrategias y políticas que estén relacionadas con las cobranzas con respecto a los clientes con el objetivo de poder recuperar las cuentas por cobrar y, con ello, evitar los riesgos de los clientes incobrables.
- De igual forma, se recomienda que exista una comunicación fluida y mejor entre las áreas involucradas del proceso para que se pueda minimizar riesgos crediticios y clientes morosos.
- Se recomienda que, a través de la elaboración de diseño de manuales y procedimientos a establecer, se mejore la capacidad de pagos y la liquidez de la empresa para evitar el sobre costo financiero de toda la empresa.

## REFERENCIAS

- Aguilera, A. (2017). El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas. *Cofin Habana*, 11(2), 322-343.
- Álvarez, G., Zurita, I., y Álvarez, J. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 429-465. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7351791>
- Andrade, C., Alcívar, F., Luna, G., y Salazar, J. (2019). *Los sistemas de control interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial*. E-Idea Omwin.
- Arroyo, N., Guzmán, F., y Hurtado, E. (2019). El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/control-interno-companias.html>
- Bances, W., Otero, C., Silva, F., y Huayhua, N. (2016). *Diseño de un sistema de créditos y cobranzas en una mediana empresa importadora y comercializadora de frenos y autopartes ubicada en el departamento de Lima, con la finalidad de reducir el índice de morosidad e incobrables y optimizar la gestión de las áreas involucradas*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio de la UPC. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621280/BANCES\\_YW%20%20HUAYHUA\\_QN%20%20OTERO\\_LC%20SILVA\\_HF.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621280/BANCES_YW%20%20HUAYHUA_QN%20%20OTERO_LC%20SILVA_HF.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Barato, J. (2015). *El director de proyectos a examen: Guía de estudio en español para la capacitación del director de proyectos. Preparación para el Examen PMP/CAPM del PMI según la Guía del PMBOK*. Ediciones Díaz de Santos.
- Bataller, A., y Díaz, A. B. (2016). *La gestión de proyectos*. Editorial UOC.
- Brigham, E. (2018). *Finanzas corporativas: enfoque central*. Editorial: Cengage Learning México. <https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/80840>

- Calderón, K. y Miranda, K. (2021). *El control interno de las cuentas por cobrar y la morosidad: una revisión de la literatura científica*. [Tesis para optar el grado de bachiller, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/25810>
- Camacho, W., Gil, D., y Paredes, J. (2017). Sistema de control interno: Importancia de su funcionamiento en las empresas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Carrasco, J. (2005). *Gestión de procesos*. Evolución.
- Carrera, S. (2017). *Análisis de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A. en el año 2015*. [Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio de la Universidad Politécnica Salesiana. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/14504>
- Carvajal, G., Valls, W., Lemoine, F. y Alcívar, V. (2017). *Gestión por procesos. Un principio de la gestión de calidad*. Editorial Mar Abierto.
- Castillo, M., y Córdova, R. (2018). *La gestión de créditos y cobranzas y su influencia en el nivel de morosidad en la empresa Limpia Max-Lima 2017*. [Tesis de licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3262>
- Cavero, P. (2019). *Plan de mejora en el desarrollo de los procesos del Área de créditos y Cobranzas de una MYPE*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Piura]. Repositorio de la Universidad de Piura. <https://hdl.handle.net/11042/4073>
- Cordovés, G. (2019). El control interno y el control. *Revista Economía y Desarrollo*, 129(2).
- Cruz, J., Guevara, H., Flores, J., y Ledesma, M. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 680-692. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063559017>
- Díaz, L., y Enríquez, D. (2019). Gestión de Cobranza: un abordaje teórico desde el ámbito financiero. *Maya. Revista de Administración y Turismo*, 1(1), 56-68. <https://doi.org/10.33996/maya.v1i1.6>

- Estupiñán, R. (2015). *Control interno y fraudes*. Ecoe Ediciones.
- Fuentes, B. (2016). *Diseño de un modelo de crédito y cobranza para Automercado S.A.* [Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil]. Repositorio de Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/14622>
- García, D. (2018). *Finanzas: Los cuatro tipos de riesgo de crédito*. <https://www.ealde.es/gestion-de-riesgos-de-credito/>
- Gitman, L., y Zutter, C. (2016). *Principios de administración financiera*. Pearson Educación.
- Gómez, J. (2021). Gestión de cobranza y su impacto en la gerencia financiera de la empresa PP SA: Periodo 2014-2016. *Puriq: Revista de Investigación Científica*, 3(1), 262-285. <https://doi.org/10.37073/puriq.3.1.121>
- González, R. (2015). *Marco integrado de control interno modelo Coso III. Manual del participante*. <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Lagua, A. (2021). *Control interno a los procedimientos de crédito y cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Limitada*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio de Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3178>
- Lledó, P., y Rivarola, G. (2007). *Gestión de proyectos*. Pearson Educación.
- Maco, S. (2022). *Control de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Corporación Vivanco SAC, Lima 2019*. [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/30208>
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos*. [https://www.academia.edu/download/55606149/GESTION\\_DE\\_PROCESOS\\_2018.pdf](https://www.academia.edu/download/55606149/GESTION_DE_PROCESOS_2018.pdf)



Medina, G. (2019). *El sistema de control interno del Área de Créditos y Cobranzas y su incidencia en el estado de situación financiera y estado de resultados de la empresa importadora de Calzado Luna SAC Lurín, Lima, año 2018*. [Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio de la Universidad Ricardo Palma.

[https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/2345/CONT\\_T030\\_41056211\\_T%20Medina%20Urbina%2c%20Gloria%20Doris.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/2345/CONT_T030_41056211_T%20Medina%20Urbina%2c%20Gloria%20Doris.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Meléndez, J. (2016). *Control interno*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/6392>

Méndez, A. (2018). *Características de control interno en la recaudación del impuesto predial en la municipalidad distrital de Quinuabamba provincia de Pomabamba en el departamento de Áncash en el año 2016*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. <https://hdl.handle.net/20.500.13032/2586>

Morales, A. y Morales, J. (2015). *Crédito y cobranza*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/39380>

Morán, G. (2021). *Elaboración de propuesta para mejorar la gestión de procesos del departamento de créditos y cobranzas de la empresa Calbaq SA 2021*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil]. Repositorio de Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/61700/1/ICT-085-2021-TI2-MEMORIA%20DIGITAL%20FINAL-MORAN%20MIRANDA%20GIANNINA%20%281%29.pdf>

Muñiz, W., y Moran, W. (2017). *Propuesta de control interno para cuentas por cobrar en la empresa PROMOCHARTERS*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil]. Repositorio de Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/23007/1/PROPUESTA%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20PARA%20CUENTAS%20POR%20COBRAR%20EN%20LA%20EMPRESA%20PROMOCHARTERS.pdf>

Ocaña, J. (2013). *Gestión de proyectos con mapas mentales I*. Editorial Club Universitario.

Pereira, C. (2019). *Control interno en las empresas*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Project Management Institute. (2021). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Project Management Institute.

Real Academia Española de la Lengua [RAE] (s.f.). Portal web de la Real Academia Española de la Lengua. <https://www.rae.es/>

Sanisaca, J. (2021). *Diseño de un manual de procedimientos de créditos y cobranzas de la compañía nueva era*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil]. Repositorio de Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/58792/1/SANISACA%20MORENO%20JOHN%20BRYAN%20.pdf>

Suárez, V. (2018). *Diseño de un manual de políticas de créditos y cobranzas para disminuir la cartera vencida de la empresa Mueblerías Palito SA, periodo 2017-2018*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil]. Repositorio de Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/34737/1/Manual%20de%20Pol%C3%ADticas%20de%20cr%C3%A9ditos%20y%20cobranzas%20de%20la%20Empresa%20Mueblerias%20Palito.pdf>

Torres, M., y Alarcón, F. (2017). Evaluación de control interno y gestión del riesgo aplicando el informe COSO I, II y III; en los procesos administrativos y financieros de las entidades públicas. *Revista Publicando*, 4(11), 32-48. <https://core.ac.uk/download/pdf/236644232.pdf>

Veiga, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. ESIC editorial.

Villota, W., Espinoza, D., y Tobar, J. (2017). Sistema de control interno: Importancia de su funcionamiento en las empresas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/control.html>

# ANEXOS

## Anexo 1: Matriz de consistencia

### Sistema de control interno del Área de Créditos y Cobranzas de la empresa Envolturas Perú S.A.C. y su impacto en los resultados financieros

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>1. Interrogante principal</b></p> <p>¿De qué manera el sistema de control interno en el Área de Créditos y Cobranzas mejorará los resultados financieros de la empresa Envolturas Perú S.A.C.?</p> <p><b>2. Interrogantes específicas</b></p> <p>a) ¿Cuál sería el problema de control interno en el Área de Créditos y Cobranzas que afecte los resultados financieros de la empresa Envolturas Perú S.A.C.?</p> <p>b) ¿Cuál sería el proyecto de mejora que corrija el problema de control interno en el Área de Créditos y Cobranzas de la empresa Envolturas Perú S.A.C.?</p> <p>c) ¿Cómo se validaría cuantitativamente la pertinencia del proyecto de mejora para optimizar los resultados financieros de la empresa Envolturas Perú S.A.C.?</p>	<p><b>1. Objetivo general</b></p> <p>Determinar cómo el control interno del Área de Créditos y Cobranzas mejorará los resultados financieros de la empresa Envolturas Perú S.A.C.</p> <p><b>2. Objetivos específicos</b></p> <p>a) Determinar la existencia de un problema de control interno del Área de Créditos y Cobranzas que afecta los resultados financieros de la empresa Envolturas Perú S.A.C.</p> <p>b) Establecer un proyecto de mejora que corrija el problema de control interno del Área de Créditos y Cobranzas de la empresa Envolturas Perú S.A.C.</p> <p>c) Demostrar cuantitativamente, mediante indicadores financieros, la pertinencia y validación del proyecto de mejora planteado para optimizar los resultados financieros de la empresa Envolturas Perú S.A.C.</p>	<p><b>1. Hipótesis general</b></p> <p>El sistema de control interno del Área de Créditos y Cobranzas mejorará los resultados financieros de la empresa Envolturas Perú S.A.C.</p> <p><b>2. Hipótesis específica</b></p> <p>a) El diseño del control interno del Área de Créditos y Cobranzas mejorará los resultados financieros de la empresa Envolturas Perú S.A.C.</p> <p>b) La falta de sistema de control interno en la empresa Envolturas Perú S.A.C. genera retrasos con sus obligaciones.</p> <p>c) La inexistencia de un sistema de control interno se vincula con el retraso en las cobranzas en el Área de Créditos y Cobranzas de la empresa Envolturas Perú S.A.C.</p>	<p><b>Variable independiente</b> X1. Control interno del Área de Créditos y Cobranzas</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de crédito</li> <li>- Supervisión</li> <li>- Actividades de control</li> </ul> <p><b>Variable dependiente</b> Y1. Resultados financieros.</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- VAN</li> <li>- TIR</li> <li>- Beneficio / Costo</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación</b> Descriptiva / Correlativa</p> <p><b>Diseño de la investigación</b> No experimental</p> <p><b>Técnicas de recolección de datos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista</li> <li>- Análisis documental</li> </ul> <p><b>Instrumentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía de entrevista</li> <li>- Encuesta</li> <li>- Ishikawa</li> <li>- Monetización</li> <li>- Diagrama de flujo</li> </ul>

## Anexo 2: Cartilla de validación



### CARTILLA DE VALIDACION DE INVESTIGACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	Juan Carlos León Yrigoyen
PROFESIÓN	Contador
TITULO Y GRADO ACADEMICO OBTENIDO	Contador Público Colegiado
ESPECIALIDAD	Finanzas
INSTITUCION DONDE LABORA	Punto Seguro Peru SAC
CARGO	Contador

#### TITULO DE INVESTIGACIÓN

Sistema de control interno del área de créditos y cobranzas de la empresa ENVOLTURAS PERU SAC y su impacto en los resultados financieros.

NOMBRE DEL TESISISTA	Kelly Geraldine Garro Becerra
INSTRUMENTO EVALUADO	Entrevista
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Determinar cómo el control interno del área de créditos y cobranzas mejorará los resultados financieros de la empresa ENVOLTURAS PERU SAC.
<b>INSTRUTIVO PARA EL EXPERTO</b> EVALUE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTA TOTALMENTE DE ACUERDO O EL OTRO ITEM "TD" SI ESTA TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO, SI ES NECESARIO INDIQUE SUGERENCIA	
DETALLE DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 15 preguntas las cuales han sido planteadas por el tesisista, que con la ayuda de los expertos determinaran su validez y a la vez será medida la confiabilidad mediante el coeficiente de alfa Cronbach, para poder usarlo en la investigación.

1. ¿Las funciones están segregadas en el área de créditos y cobranzas?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
2. ¿Cuentan con un formato de solicitud de crédito cuando el cliente solicita una compra?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
3. ¿Existen controles que garanticen que las cuentas por cobrar se puedan cumplir?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
4. ¿Las notas de crédito son debidamente aprobadas?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
5. ¿Los créditos son debidamente aprobados?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
6. ¿Los pagos parciales a los acordados cuentan con la autorización debida?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
7. ¿Cuentan con procedimientos para el registro adecuado de las cobranzas realizadas?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
8. ¿Existen herramientas adecuadas que garanticen el cobro de la cartera pendientes?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
9. ¿La empresa cuenta con un sistema que le permita tener al día la base de datos de las cobranzas de los clientes?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
10. ¿La empresa cuenta con herramientas para la evaluación de los clientes que solicitan crédito?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
11. ¿Se mantiene actualizado diariamente el estado de cuenta de los clientes?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
12. ¿La empresa cuenta con un manual crédito y cobranzas?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
13. ¿Se reporta cada mes las cuentas por cobrar de los clientes a las áreas pertinentes?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )

14. ¿Se bloques el crédito a los clientes que no cumplen con su pago?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
15. ¿La cancelación de cuentas por cobrar está bajo la responsabilidad de un colaborador capacitado?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
16. ¿Existen alertas cuando el cliente está pagando fuera de fecha?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
PROMEDIO OBTENIDO	Nº TA ____	Nº TD ____
COMENTARIOS GENERALES		
OBSERVACIONES		

**PREGUNTAS**

  
 C.P.C. Juan Carlos León Trippett  
 Comisario Público Colegiado  
 Matrícula 4219

\_\_\_\_\_  
JUEZ EXPERTO



CARTILLA DE VALIDACION DE INVESTIGACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	ARELIS ANDIA OCAMPO
PROFESIÓN	CONTADORA
TITULO Y GRADO ACADEMICO OBTENIDO	CONTADORA PUBLICA COLEGIADA Y CERTIFICADA
ESPECIALIDAD	FINANZAS
INSTITUCION DONDE LABORA	A7R CONSULTORES Y ASESORES SAC
CARGO	CONTADORA

<p><b>TÍTULO DE INVESTIGACIÓN</b>          Sistema de control interno del área de créditos y cobranzas de la empresa ENVOLTURAS PERU SAC y su impacto en los resultados financieros.</p>
--

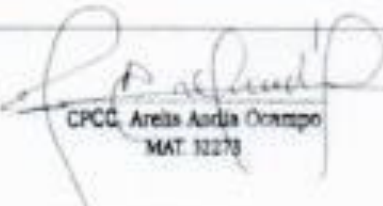
NOMBRE DEL TESISISTA	Kelly Geraldine Garro Becerra
INSTRUMENTO EVALUADO	Entrevista
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Determinar cómo el control interno del área de créditos y cobranzas mejorará los resultados financieros de la empresa ENVOLTURAS PERU SAC.
<p><b>INSTRUTIVO PARA EL EXPERTO</b>          EVALUE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTA TOTALMENTE DE ACUERDO O EL OTRO ITEM "TD" SI ESTA TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO, SI ES NECESARIO INDIQUE SUGERENCIA</p>	
DETALLE DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 15 preguntas las cuales han sido planteadas por el tesisista, que con la ayuda de los expertos determinaran su validez y a la vez será medida la confiabilidad mediante el coeficiente de alfa Cronbach, para poder usarlo en la investigación.

1. ¿Las funciones están segregadas en el área de créditos y cobranzas?	TA   ) SUGERENCIAS:	TD (
2. ¿Cuentan con un formato de solicitud de crédito cuando el cliente solicita una compra?	TA   ) SUGERENCIAS:	TD (
3. ¿Existen controles que garanticen que las cuentas por cobrar se puedan cumplir?	TA   ) SUGERENCIAS:	TD (
4. ¿Las notas de crédito son debidamente aprobadas?	TA   ) SUGERENCIAS:	TD (
5. ¿Los créditos son debidamente aprobados?	TA   ) SUGERENCIAS:	TD (
6. ¿Los pagos parciales a los acordados cuentan con la autorización debida?	TA   ) SUGERENCIAS:	TD (
7. ¿Cuentan con procedimientos para el registro adecuado de las cobranzas realizadas?	TA   ) SUGERENCIAS:	TD (
8. ¿Existen herramientas adecuadas que garanticen el cobro de la cartera pendientes?	TA   ) SUGERENCIAS:	TD (
9. ¿La empresa cuenta con un sistema que le permita tener al día la base de datos de las cobranzas de los clientes?	TA   ) SUGERENCIAS:	TD (
10. ¿La empresa cuenta con herramientas para la evaluación de los clientes que solicitan crédito?	TA   ) SUGERENCIAS:	TD (
11. ¿Se mantiene actualizado diariamente el estado de cuenta de los clientes?	TA   ) SUGERENCIAS:	TD (
12. ¿La empresa cuenta con un manual crédito y cobranzas?	TA   ) SUGERENCIAS:	TD (
13. ¿Se reporta cada mes las cuentas por cobrar de los clientes a las áreas pertinentes?	TA   ) SUGERENCIAS:	TD (



14. ¿Se bloquea el crédito a los clientes que no cumplen con su pago?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
15. ¿La cancelación de cuentas por cobrar está bajo la responsabilidad de un colaborador capacitado?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
16. ¿ Existen alertas cuando el cliente está pagando fuera de fecha?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
PROMEDIO OBTENIDO	N° TA _____	N° TD _____
COMENTARIOS GENERALES		
OBSERVACIONES		

PREGUNTAS

  
 CPCC, Arellano Aerial Ocampo  
 MAT. 12273

JUEZ EXPERTO