

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**COMERCIALES**



Implementación del control interno en las cobranzas para mejorar  
la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima - 2021

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

**AUTOR**

Anlly Dayane Vargas Egusquiza

**ASESOR**

Carlos Manuel Salas Ramírez

Lima, Perú

2022

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

Nombres	Anlly Dayane
Apellidos	Vargas Egusquiza
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	77335533
Número de Orcid (opcional)	

**Datos del asesor**

Nombres	Carlos Manuel
Apellidos	Salas Ramírez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	15609778
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0002-7915-666X

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

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

**Datos del segundo miembro**

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

**Datos del tercer miembro**

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

**Datos de la obra**

Materia*	Control interno, cuentas por cobrar, cobranzas, liquidez.
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
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Contabilidad
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° 007-2023-CONT.**

Siendo las 15:11 del día **jueves 15 de junio de 2023**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **187-2023-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Implementación del control interno en las cobranzas para mejorar la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima - 2021”** presentada por el bachiller **VARGAS EGUSQUIZA ANLLY DAYANE**. 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>
“Implementación del control interno en las cobranzas para mejorar la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima - 2021”	Mg. Céspedes Panduro, Sugeit Emperatriz. Mg. Rivera Romero, David Sosimo. Mg. Salas Ramírez, Carlos Manuel.	<b>NOTABLE</b> <b>16</b>

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

  
Mg. Rivera Romero, David Sosimo  
MIEMBRO

  
Mg. Salas Ramírez, Carlos Manuel  
MIEMBRO

  
Mg. Céspedes Panduro, Sugeit Emperatriz  
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**

Huacho, 21 de diciembre de 2022

Señor  
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: “Implementación del Control interno en las cobranzas para mejorar la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima - 2021”, presentado por la Srta. Bachiller Anlly Dayane Vargas Egúsquiza (Código alumno: 2016200120 y DNI 77335533), 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 10 % (poner el valor del porcentaje).\* Por tanto, en mi condición de asesor(a), 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 (a)  
DNI N°: 15609778  
ORCID: 0000-0002-7915-666X  
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.

Implementación del control interno en las cobranzas para mejorar  
la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima - 2021

**Dedicatoria**

A Dios, a mis padres, a mis hermanas, a mis abuelos y a todas aquellas personas que creyeron en mí y me ayudaron para poder lograr este éxito en mi vida.

### **Agradecimientos**

A Dios por la oportunidad de la vida y las múltiples bendiciones que me regala.

A Mg. Carlos Salas por sus enseñanzas e intervenciones para mejorar día a día

A todos los que me brindaron su apoyo de alguna manera.



## Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1: Problemática Empresarial.....	2
1.1 Diagnóstico Contextual de la Situación Problemática.....	7
1.2 Formulación del Problema Empresarial.....	7
1.2.1 <i>Problema General</i> .....	7
1.2.2 <i>Problemas Específicos</i> .....	7
1.3 Justificación de la Problemática.....	8
1.3.1 <i>Justificación Operativa</i> .....	8
1.3.2 <i>Justificación Económica</i> .....	8
1.4 Objetivos de la Investigación.....	9
1.4.1 <i>Objetivo General</i> .....	9
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	9
Capítulo 2: Marco Teórico.....	10
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	10
2.1.1 <i>Antecedentes Nacionales</i> .....	10
2.1.2 <i>Antecedentes Internacionales</i> .....	12
2.2 Bases Teóricas de la investigación.....	14
2.2.1 <i>Variable independiente: Implementación del Control Interno en cobranza</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.2 <i>Subvariable de la variable independiente e indicadores</i> .....	30
2.2.3 <i>Variable dependiente: Liquidez</i> .....	35
2.2.4 <i>Indicadores de medición de la variable dependiente</i> .....	34
2.3 Bases Legales y Normativa Interna de la Organización.....	36
2.4 Marco Conceptual de la Situación Problemática.....	38
2.4.1 <i>Control Interno</i> .....	38
2.4.2 <i>Capacitación al personal</i> .....	38
2.4.3 <i>Cobranzas</i> .....	39
2.4.4 <i>Rediseño de proceso de cobranza</i> .....	39
2.4.5 <i>Control interno en la cobras</i> .....	39
2.4.6 <i>Seguimiento y monitoreo del software</i> .....	39
2.4.7 <i>Evaluación de riesgo</i> .....	40

2.4.8 Tecnología.....	40
2.4.9 Plan de mejora.....	40
2.4.10 Mejora de procesos.....	40
2.4.11 Liquidez.....	40
Capítulo 3: Metodología.....	41
3.1 Marco Metodológico.....	41
3.1.1 Hipótesis.....	41
3.1.2 Variables de Estudio.....	41
3.2 Ámbitos y tiempo social de la investigación.....	43
3.3 Diseño de Investigación.....	43
3.3.1 Tipo de Investigación.....	43
3.3.2 Descripción del Diseño de Investigación.....	43
3.4 Técnicas e Instrumentos.....	44
3.4.1 Técnicas.....	44
3.4.2 Instrumentos.....	44
3.5 Recolección y procesamiento de los Datos Empresariales.....	46
3.5.1 Técnicas de Recolección.....	46
3.5.2 Técnicas de Procesamiento.....	48
Capítulo 4: Propuesta y Ejecución de Mejora.....	58
4.1 Descripción del Sector.....	58
4.2 Diagnóstico del Caso Empresarial.....	69
4.2.1 Identificación de la Problemática Empresarial.....	69
4.2.2 Monetización de la Problemática Empresarial.....	71
4.2.3 Objetivos.....	72
4.2.4 Diagrama del proyecto de Mejora.....	72
4.2.5 Proyecto de Mejora.....	78
4.2.6 Monetización del Proyecto de Mejora.....	79
4.3 Ejecución del proyecto de mejora.....	82
4.3.1 Proyecto de EE. FF.....	82
4.3.2 Validación Cuantitativa.....	88
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....	90
5.1 Conclusiones.....	90
5.2 Recomendación.....	92
Referencia.....	94

Anexos.....100

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.1</b> <i>Monetización del problema</i> .....	6
<b>Tabla 3.2</b> <i>Presupuesto sin tratamiento del problema</i> .....	49
<b>Tabla 3.3</b> <i>Indicadores financieros</i> .....	50
<b>Tabla 3.4</b> <i>Presupuesto para el tratamiento del problema (sin tratamiento)</i> .....	54
<b>Tabla 3.5</b> <i>Presupuesto para el tratamiento del problema (con tratamiento)</i> .....	55
<b>Tabla 3.6</b> <i>Indicadores financieros</i> .....	56
<b>Tabla 4.7</b> <i>Monto promedio de cartera retrasada</i> .....	71
<b>Tabla 4.8</b> <i>Intereses anuales (360)</i> .....	72
<b>Tabla 4.9</b> <i>Comparación de la monetización</i> .....	81

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.1</b> <i>Plan de Ishikawa</i> .....	5
<b>Figura 3.2</b> <i>Acciones para corregir problema</i> .....	52
<b>Figura 3.3</b> <i>Comparación de St y Ct</i> .....	57
<b>Figura 4.4</b> <i>Fotografía de uno de los vehículos en uso de Lima</i> .....	59
<b>Figura 4.5</b> <i>Fotografía de publicidad que realizaba Fénix 2000</i> .....	60
<b>Figura 4.6</b> <i>Fotografía del flete de los camiones</i> .....	61
<b>Figura 4.7</b> <i>Rutas 7101(a)</i> .....	62
<b>Figura 4.8</b> <i>Ruta 7101(b)</i> .....	63
<b>Figura 4.9</b> <i>Ruta 7101(c)</i> .....	64
<b>Figura 4.10</b> <i>Ruta 7101(d)</i> .....	65
<b>Figura 4.11</b> <i>Ruta 7101(e)</i> .....	66
<b>Figura 4.12</b> <i>Ruta 7101(f)</i> .....	67
<b>Figura 4.13</b> <i>Ruta 7101(g)</i> .....	68
<b>Figura 4.14</b> <i>Solicitud de crédito</i> .....	73
<b>Figura 4.15</b> <i>Proceso de cobranza</i> .....	75
<b>Figura 4.16</b> <i>Mejora del flujograma</i> .....	76
<b>Figura 4.17</b> <i>Proceso de venta al contado o crédito</i> .....	77
<b>Figura 4.18</b> <i>Ventas</i> .....	82
<b>Figura 4.19</b> <i>Otros ingresos</i> .....	83
<b>Figura 4.20</b> <i>Ingresos financieros</i> .....	84
<b>Figura 4.21</b> <i>Costo de ventas</i> .....	85
<b>Figura 4.22</b> <i>Gastos administrativos</i> .....	86
<b>Figura 4.23</b> <i>Gatos financieros</i> .....	87
<b>Figura 4.24</b> <i>VPN</i> .....	88
<b>Figura 4.25</b> <i>Coste/Beneficios</i> .....	89

## Resumen Ejecutivo

El objetivo general de la investigación es implementar el control interno en las cobranzas para mejorar la liquidez de Servicio Múltiples Fénix 2000, para solucionar la problemática por retraso en la cancelación de las cuentas por cobrar, los principales objetivos son analizar la cartera de clientes para reestructurar el proceso de cobranzas, evaluar los procesos sobre los clientes y uso del ERP y realizar seguimiento al CONCAR, capacitar y dar mantenimiento al ERP.

El carácter de la investigación desarrollado es mixto, es decir, tiene un alcance descriptivo y un enfoque cuantitativo. Las técnicas que se utilizaron es el análisis del proceso y documento. El principal instrumento que se utilizó es el cuestionario, y este se aplicó a los diferentes responsables del proceso de cobranzas establecido según el MOF; también, se empleó el diagrama de Ishikawa, porcentaje de clientes, historial de los clientes por su comportamiento de cobro, entre otros. Estos fueron importantes en la investigación porque brindaron un diagnóstico verídico para una mejor decisión.

Los resultados demostraron que se tiene un deficiente control en la cobranzas a clientes. El objetivo más importante por atender es el deficiente proceso en la gestión de cobranzas. Consecuentemente, se muestra un elevado índice de retraso en la cobranzas de las facturas afectando negativamente la liquidez.

Por ello, se desarrolló la propuesta de mejora en el área de las cuentas por cobrar. A través, de la validación de este proyecto se tiene como resultado que es rentable.

**Palabras claves:** Control interno, cuentas por cobrar, cobranzas, liquidez.

## Abstract

The general objective of the research is to implement internal control in collections to improve the liquidity of Servicio Múltiples Fénix 2000, to solve the problem of delays in the cancellation of accounts receivable, the main objectives are to analyze the client portfolio to restructure the collections process, evaluate the processes on clients and use of the ERP and follow up on the CONCAR, train and maintain the ERP.

The nature of the research developed is mixed, that is, it has a descriptive scope and a quantitative approach. The techniques used were process and document analysis. The main instrument used is the questionnaire, and this was applied to the different people responsible for the collection process established according to the MOF; also, the Ishikawa diagram, percentage of customers, history of customers by their collection behavior, among others, were used. These were important in the research because they provided a true diagnosis for a better decision.

The results showed that there is a deficient control in customer collections. The most important objective to be addressed is the deficient collections management process. Consequently, there is a high rate of delay in the collection of invoices, negatively affecting liquidity.

Therefore, a proposal for improvement in the accounts receivable area was developed. Through the validation of this project, the result is that it is profitable.

**Key words:** Internal control, accounts receivable, collection, liquidity.

## Introducción

Actualmente, las empresas enfrentan a una crisis económica en el país, afectada por la pandemia COVID-19, se orientan a un futuro cada vez más inestable, involucrando a los riesgos financieros, operativos y estratégicos que amenazan su permanencia en el mercado.

La empresa de Servicio Múltiples Fenix 2000, tiene como actividad principal el servicio vinculado al transporte terrestre, publicidad, venta al por mayor de combustible sólidos, líquidos y gaseosos y productos conexos, es una organización que presenta deficiencia en las cobranzas a sus clientes. Una de las principales causas es el desarrollo de los procesos en la gestión de cobranzas. Todo ello, a la vez, afecta el flujo de efectivo; incurriendo en altos costos financieros ante la necesidad de cumplir con las obligaciones de la organización.

Por esta razón, el propósito de esta investigación es implementar el control interno en las cobranzas. Este, permitirá mejorar la liquidez de la empresa de Servicio Múltiples Fénix 2000. El proyecto tiene como objetivos analizar la cartera de clientes para rediseñar el proceso de cobranzas, evaluar los procesos sobre los clientes y uso de ERP y realizar seguimiento al CONCAR, capacitar y dar mantenimiento al ERP, teniendo como finalidad la recuperación de la cartera retrasada.

En esta investigación, se plantea la capacitación de un colaborador con mayor mérito para que realice las funciones de seguimiento y control del ERP y CONCAR. El aspecto clave respecto a los procesos será el rediseñar y evaluar los procedimientos de las cuentas cobrar para que favorezca la gestión de cobranza a los clientes.

En conclusión, se detalla la estructura del informe. En el capítulo 1, se presenta la problemática de la investigación, la justificación económica y operativa, especificando los objetivos tanto generales como específicos. Por consiguiente, en el capítulo 2, se desarrolla el marco teórico, detallando los antecedentes nacionales como internacionales, la base teórica, la base legal y el marco conceptual del estudio.

Asimismo, en el capítulo 3, se expone la metodología, las hipótesis generales y específicas, los diseños de investigación, técnicas y recolección de datos, las variables de estudio y las técnicas de instrumento utilizadas.



Posteriormente, en el capítulo 4, se muestra la propuesta y ejecución de mejora. Seguidamente, en el capítulo 5, se expone la conclusiones y recomendaciones finales. Por último, se presenta las sustentos referentes a toda la información de la investigación, así como los anexos requeridos para el desarrollo de la tesis.

# Capítulo 1: Problemática Empresarial

## 1.1 Diagnóstico Contextual de la Situación Problemática

El control interno en las cobranzas es muy importante para la mejora de los recursos financieros. La eficiencia en su ejecución puede dar como resultado una adecuada rotación en las cobranzas. Asimismo, contribuirá con la toma de decisiones que traerían consecuencias oportunas frente a los cambios acontecidos en las empresas. Es decir, permitirá corroborar cuál es la mejor solución frente a una situación problemática.

Los problemas que presentan mayor demanda en las empresas de servicios se relacionan con la ausencia de manuales sobre operaciones, funciones, procedimientos, coordinación, políticas, normas, entre otros. Por esta razón, es imprescindible contar con un adecuado control interno para poder establecer mecanismos o procedimientos que beneficien a la empresa eficiente y eficazmente (Pereira, 2019).

A nivel internacional, el control interno en las cobranzas detecta inconvenientes dentro de los mecanismos de sus gestiones. Las cobranzas que no han sido efectuadas en la fecha límite acordada se denominan cuentas por cobrar dudosas. Estas generan perjuicio a las empresas, ya que producen desequilibrio entre las ganancias y los gastos, ya sea a corto o largo plazo.

A raíz de ello, es imprescindible evaluar a los clientes, así como realizar un seguimiento y control acerca de la información que se recaba. Este informe se centra en evaluar los componentes del control interno, desarrollados para identificar y modificar algunas funciones que están perjudicando a la empresa.

El control interno es un sistema sustancial en el área financiera, administrativa y económica. Permite medir, dar seguimiento y evaluar información. Este hecho contribuye al desarrollo de reportes eficientes y eficaces, los cuales son beneficiosos para los gerentes y aún más favorables para los directivos y socios de la organización (Cerezo & Flores, 2018).

De acuerdo con Gaitán (2019), el control interno es provechoso para la realización de actividades. Orienta a los colaboradores en la resolución de conflictos, ayuda a pasar exitosamente por una fiscalización, evaluación o seguimiento que puedan requerir algunas instituciones que se dedican a la supervisión, así como la gerencia general o los socios y directivos de la entidad, con el fin de formular proyectos y mejorarla cada día más.

Por otra parte, el COSO III es muy valioso y se encuentra conformado por cinco componentes: (a) entorno de control, (b) evaluación de los riesgos, (c) actividad de control, (d) sistema de información y comunicación, y (e) actividades de monitoreo y supervisión (Gaitán, 2019).

A nivel nacional, también se evidencia que el control interno en las cobranzas es relevante para la toma de decisiones ante proyectos o planeaciones que conlleven el crecimiento económico, social y cultural.

Asimismo, para la gran mayoría de empresas, tanto privadas como públicas, es sustancial contar con un control interno eficiente, que pueda brindar soporte e información que ayude a implementar cambios en beneficio de la entidad.

En las organizaciones, siempre se ha generado problemas de rentabilidad, que pueden ser causados por malos manejos, falta de normas o políticas desactualizadas que llegan a ejecutarse mediante el colaborador.

Siguiendo a Coronado y Pasache (2021), el Perú es un país que fortalece su manejo de mercado. Este manejo es adecuado tanto en el extranjero como en el propio país. Por ello, adopta nuevas normas, políticas, reglas, entre otros, que corresponden a mercados internacionales. Ante cualquier inconveniente o pérdida, es necesario evitar que se afecte la rentabilidad de la empresa, que es cuantitativamente relevante.

Por consiguiente, a nivel local, es prioritario que se lleve a cabo el control interno en las cobranzas, ya que la cartera de clientes se encuentra comprometida con una fecha de vencimiento específica, así como con intereses, porcentaje de interés y seguros. Todo ello tiene por finalidad afianzar la preferencia del cliente y obtener una mayor demanda.

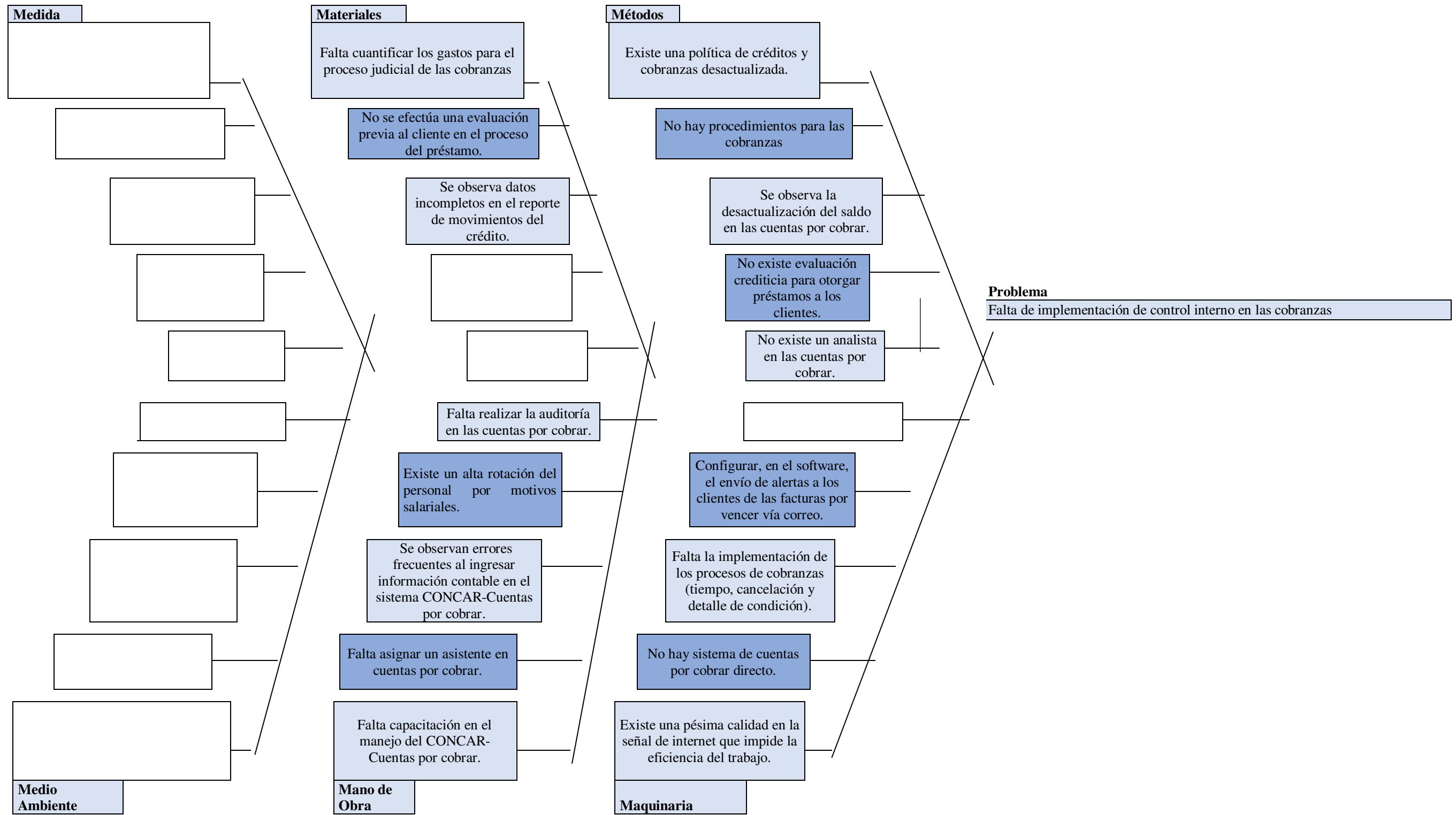
A través del tiempo, los créditos ocasionan riesgos a causa de la falta de pago a la deuda percibida. Por tanto, se concluye que brindar un crédito solo representa bienestar para el cliente, mas no para la entidad en sí misma.

El control interno en las cobranzas promueve que sea factible la liquidez de la empresa, la cual debe poseer el control de la información. Asimismo, orienta la implementación de más mecanismos, los cuales prevendrán que los créditos brindados afecten a la empresa (Saavedra, 2019).

Por otro lado, en Fénix 2000, intervienen diversos factores que conllevan una rentabilidad no muy favorable. Por ejemplo, existen manuales, políticas y normas que se encuentran desactualizados. Esto trae como consecuencia fraude, segregación de funciones y el inadecuado manejo de las actividades. Es más, no cuenta con alguna plataforma de ayuda, existe corrupción y carece de la información necesaria. Todos estos elementos generan perjuicios a la empresa, debido a la falta de liquidez.

En la Figura 1.1, se presenta el plan de Ishikawa de la empresa Fénix 2000. Se ha desarrollado este diagrama para poder abarcar todos los aspectos que intervienen en su funcionamiento. Este diagrama también contribuye con la distinción de los problemas que más afectan a la empresa. De ese modo, resulta factible y eficiente la toma de decisiones. Es necesario proveer conocimientos para disponer de información ante los procedimientos que se van a realizar en la empresa. Así, se lograrán los resultados de financiamiento deseados y no habrá gastos extraordinarios que generen tensión en el flujo de caja y en el estado de flujo de efectivo.

**Figura 1.1**  
*Plan de Ishikawa*



En la Tabla 1.1, se va a plasmar el problema de las cuentas por cobrar de la empresa, que se genera debido al manejo deficiente del control interno en cobranzas. Para poder revisar el detalle, se necesita la data exacta de la cuenta por cobrar. Esto se muestra en el Anexo 2 (por ejemplo, días de retraso e intereses de cada crédito solicitado que falta pagar).

**Tabla 1.1**

*Monetización del problema*

Caso Área de Cobranza - Anual	
Monetización problema	
Problema:	
Manejo deficiente del control interno en el área de cobranzas	
Pregunta: ¿Qué impacto y consecuencia traerá la implementación del control interno en las cuentas por cobrar?	
La implementación del control interno en las cuentas por cobrar optimizará la liquidez de la empresa, ya que va a mejorar la rotación de las cuentas por cobrar.	
Número promedio de préstamos con retraso	83
Monto promedio por cobrar retrasada	S/23,123.91
Monto promedio de cartera retrasada	S/1,919,284.90
Días promedio de retraso	1194
Costo financiero anual asumido	0.18%
Costo financiero diario (simulación)	0.014698%
Intereses	S/282.09
Intereses anuales (360 días)	S/336,820

Se observa que el número promedio de préstamos con retraso es de 83, cifra que se ha ido incrementando desde el 2016 hasta el 2020, lo cual se constata en el Anexo 2. También se muestra el periodo de vencimiento. La gran mayoría de clientes estimó que este periodo se ampliaría hasta un año después, debido a que los montos eran muy elevados.

También, se precisa el porcentaje de clientes. Se evidencia que las empresas solicitaron demasiados recursos monetarios que no pudieron pagar, ya sea por algunos proyectos que no se concretaron, al igual que le sucedió a Ecoexpress con Fénix 2000, o

por problemas de inversión. Por tal motivo, se debe realizar un control en el área. El monto promedio por cobrar retrasado es de S/23,123.00. Con relación a los días promedio, estos sumaron 1,194; los intereses se estimaron en S/282.00; por último, los intereses anuales ascendieron a S/336,820.00.

Con el fin de conocer cuánto suma el monto total del problema y cuánto se va a poder invertir en el plan de mejora, se plasmó la información en la Tabla 1.1. De ese modo, se obtuvo una cifra total de S/101,046.00, monto máximo para poder evaluar el costo de la implementación de la propuesta de mejora que se va a realizar en esta investigación.

## **1.2 Formulación del Problema Empresarial**

### ***1.2.1 Problema General***

¿Cómo implementar el control interno en las cobranzas para mejorar la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima-2021?

### ***1.2.2 Problemas Específicos***

- ¿Cuáles son los rediseños del proceso de cobranza al implementar el control interno en las cobranzas para mejorar la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima-2021?
- ¿Cuáles son las acciones de la ejecución de mejoras al proceso de cobranza al implementar el control interno en las cobranzas para mejorar la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima-2021?
- ¿De qué manera influirán las capacitaciones al implementar el control interno en las cobranzas para mejorar la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima-2021?

### **1.3 Justificación de la Problemática**

#### ***1.3.1 Justificación Operativa***

En las operaciones de las empresas, el área de cobranza es un área muy importante para el funcionamiento del negocio. En tal sentido, la presente investigación permitirá a los colaboradores de Empresa de Servicios Múltiples Fénix 2000 identificar el principal problema.

La mayor parte de sus servicios se ejecutan a crédito. No obstante, este no es bien gestionado. En consecuencia, se genera obligaciones incobrables, que solo perjudican la liquidez de la empresa y promueven su posible cierre. Por ello, en este estudio, se analizan las mejoras ante los procesos de gestión de cobranza, capacitación de personal e implementación de un software, que posibilitará la identificación exitosa de clientes morosos. De lo contrario, se ocasionaría un daño para el negocio.

#### ***1.3.2 Justificación Económica***

Con esta investigación, se busca que la liquidez crezca favorablemente. Por ello, se debe tener en consideración aquellos factores que influyen en las cobranzas para mejorar y realizar cambios propicios a raíz de la implementación del control interno. Este reporte ayudará en la toma de decisiones y solucionará el problema de liquidez.

Asimismo, se evidencia un control interno deficiente en el área de cobranzas, con un monto por cobrar que asciende a S/336,820.00. Es decir, si se observa los días de retraso, el monto promedio de cartera, los intereses, los costos financieros y el número promedio de préstamos con demora, será posible determinar un monto como propuesta de mejora. Se propone que la implementación del proyecto se realice en el primer trimestre del periodo con la correspondiente evaluación financiera apoyada en las herramientas financieras para validar los resultados.

Para llevar a cabo el plan de mejora, se necesitará un monto de S/50,552.00. Las principales actividades requerirán colaboradores internos y externos. De igual manera, se



necesitará un software externo para su realización. Finalmente, los beneficios de costos sin tratamiento son de uno punto diez (1.10), a comparación de los beneficios de costos con tratamiento, que son de un punto catorce (1.14). Así, se llega a la conclusión de que un gran cambio fortalecería a la entidad.

## **1.4 Objetivos de la Investigación**

### ***1.4.1 Objetivo General***

Implementar el control interno en las cobranzas para mejorar la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000, Lima-2021.

### ***1.4.2 Objetivos Específicos***

- Analizar la cartera de clientes para rediseñar el proceso de cobranzas e implementar el control interno en las cobranzas para mejorar la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000, Lima-2021.
- Evaluar los procesos sobre los clientes y uso del ERP al implementar el control interno en las cobranzas para mejorar la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000, Lima-2021.
- Realizar seguimiento al CONCAR y capacitar y dar mantenimiento al ERP para implementar el control interno en las cobranzas y mejorar la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000, Lima-2021.

## Capítulo 2: Marco Teórico

### 2.1 Antecedentes de la Investigación

#### 2.1.1 Antecedentes Nacionales

Según Oróstegui (2018), en su *Propuesta de control de cuentas por cobrar en la empresa de transportes y servicios J. Arenas S.A.C. Los Olivos, Lima, 2018*, el método presentado es descriptivo y no experimental, es necesario promover el uso del control interno en los deudores y evaluar estas cuentas a la edad de 30, 60 o más de 90 días, permite desarrollar controles internos para la reducción de la deuda de las Empresas.

Con respecto a la fecha de vencimiento, si esta dura de 30 a 60 días, aunque es tardío para las cobranzas, representa un tiempo corto para disponer de dinero más fácilmente, lo que significará una implementación exitosa (Oróstegui, 2018). En cambio, cuando el tiempo de vencimiento se ha prolongado en el transcurso de 60 a 90 días, el porcentaje de vencimiento será a un monto mayor, comparado con los días de vencimiento tempranos. Por último, si se tiene una fecha estimada mayor a 90 días, será muy difícil disponer de dinero inmediatamente (Oróstegui, 2018).

Estos hechos son un problema para los responsables de áreas afines a mejorar la liquidez de la empresa. También es necesario fortalecer la implementación y evaluación de puntos de crédito (Oróstegui, 2018).

De acuerdo con Fiestas (2018), en su *Evaluación del proceso de facturación para determinar el impacto en las cuentas por cobrar y la liquidez de la empresa transportes Pakatnamu SAC, 2017*, informe de tipo descriptivo, no experimental y bajo la modalidad del método empírico, todo contribuye a un análisis, evaluación, seguimiento, observación y revisión ante la información que contiene una entidad.

Los problemas encontrados son efectos en el flujograma de facturaciones. Por ello, es preciso identificar la deficiencia en los procesos realizados con anterioridad y desarrollar normativas y políticas para que se genere una ordenanza en las actividades

que se realizan en el área mencionada (Fiestas, 2018). Todo ello representa un riesgo que perjudica a la entidad en cuanto a su rentabilidad o utilidad, por lo que se considera un quiebre en la totalidad de sus actividades, que den de baja a la organización. Siguiendo a Fiestas (2018), es mejor adaptar un diseño referido a la labor, funciones y normas para obtener como resultado mejoras en la gestión de recursos monetarios.

Según Huachaca (2021), en su *Propuesta de mejora para establecer las políticas y control de cobranza en la empresa Jota Transportes EIRL - 2020*, la investigación descriptiva, cuantitativa, no experimental y cualitativa debe enfocarse en formular políticas que permitan a las cuentas por cobrar y tesorería valorar adecuadamente a los clientes. Se podrá lograr un alto rendimiento en las áreas antes mencionadas mediante la obtención de estos datos, teniendo en cuenta el mecanismo de percepción que se ocupa de los factores internos y externos.

Finalmente, se obtuvo como propuesta nuevas políticas en las cobranzas (diez en total), implementadas para poder mejorar la evaluación, seguimiento, análisis, medición, entre otros puntos, e incrementar la liquidez en las entidades (Huachaca, 2021).

Con relación a las capacitaciones anuales en el área en cuestión (en temas de prospecciones, proyecciones, análisis monetario o financiero, cobranzas y tesorería), se requiere de una planeación para disminuir las obligaciones percibidas (Huachaca, 2021).

Siguiendo a Zevallos (2019), en su control interno y su incidencia en la gestión financiera de las empresas Surquillo, 2017, de manera descriptiva y no experimental, las encuestas y entrevistas presentadas en su estudio permiten su recuperación, lo que conlleva a la elaboración de cuadros de datos e informes estadísticos, especialmente de uso. un enfoque cualitativo.

Esta investigación tuvo como finalidad que el área financiera abarque diversas áreas como Cobranzas, Administración y Contabilidad. Los problemas que obtuvieron de este reporte son los siguientes: (a) ausencia de gestión financiera, (b) inadecuado funcionamiento de las cobranzas, (c) deficiente trabajo del área administrativa y (d) pérdida de procedimientos administrativos. Estos problemas perjudicaron a la entidad con respecto a los pagos en que se debería incurrir a tiempo (Zevallos, 2019).

En conclusión, no se dispone de un método y procedimientos para una adecuada gestión financiera, ni para realizar un monitoreo, seguimiento y evaluación adecuados a

las cuentas por cobrar. Con el control interno, es posible realizar una mejora al minimizar los riesgos que puedan tener como resultado un quiebre en la entidad (Zevallos, 2019).

Por su parte, Escudero y Huamán (2018), en su estudio denominado *El control de las cuentas por cobrar y su efecto en la liquidez de la empresa ingeniería de Apoyo y Servicios S.A.C., la Perla Callao 2018*, investigación de tipo experimental, transversal y exploratorio, y de enfoque descriptivo y no experimental, seleccionaron las debilidades que puedan conllevar pérdidas al extremo en una empresa en marcha.

El problema principal que se evidencia en la empresa en cuestión es el retraso en los comprobantes de pago (facturación), ya que solo existe personal en el área administrativa que también cumple la función de las cuentas por cobrar. Por ello, se observa la importancia de disponer de políticas, manuales y normas para obtener mejores resultados en la elaboración de un proyecto sostenible (Escudero & Huamán, 2018).

Finalmente, no se dispone de políticas de cobranza, que permitan tener una pronta solución, enfocada en los problemas que pueden generar la disminución de liquidez, utilidad o rentabilidad en los activos de la empresa (Escudero & Huamán, 2018).

### **2.1.2 Antecedentes Internacionales**

De acuerdo con Merlo (2020), en su trabajo *Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar, bajo el enfoque de la metodología COSO 2013 de la Empresa de Transporte y Servicios Express de la Ciudad de Rosita, Periodo 2017 - 2018*, investigación que tiene como localidad a América del Norte, hace énfasis en que algunas empresas no cuentan con manuales, políticas o normativas, lo cual afecta el normal desenvolvimiento de las entidades.

Para poder llegar a una solución ante los problemas encontrados, su proyecto de tipo descriptivo utilizó el sistema COSO 2013, cuyo enfoque cualitativo permite evaluar el control interno en las cobranzas. Todas las técnicas que utilizaron fueron la observación, entrevistas al personal, revisión estructural e información en documentos enfocados al problema o documentos externos que se familiaricen con la variable principal, que corresponde a las cobranzas (Merlo, 2020).

El principal problema que se evidenció es que la entidad no dispone de manuales y políticas. Asimismo, no existe eficiencia en el área de cobranzas. Por ejemplo, el gerente general solo estableció oralmente las indicaciones, mas no por escrito. Ello traería como consecuencia una deficiente orientación, así como la falta de supervisión o segregación de funciones (Merlo, 2020).

Según Calixto y Macías (2020), en su *Diseño de un manual de control interno para cuentas por cobrar en la empresa Cepsa S.A., sucursal Guayaquil*, de tipo exploratorio, descriptivo, bibliográfico, cualitativo y cuantitativo, concluyó que, a raíz de los problemas mencionados, se debe actualizar los manuales, cumplir con las políticas para que ya no existan riesgos y evaluar las cobranzas.

Asimismo, cabe resaltar que el lugar dónde se elaboró fue en Ecuador. El principal problema que se evidenció fue la falta de manuales de control en el área de cobranzas, ya que su finalidad es mejorar, supervisar y evaluar la cartera de clientes que disponga la entidad en un plazo aceptable para la selección de créditos (Calixto & Macías, 2020).

La mejora reside en depurar la cartera de clientes para no generar incertidumbre. Es preciso considerar cuánto perciben los clientes para analizar la disponibilidad que tienen para actuar ante obligaciones inesperadas o esperadas (Calixto & Macías, 2020).

Los problemas con mayor énfasis incluyen el tiempo, la evaluación de la cartera y los procedimientos de las políticas que se establecen. El autor se enfocó en estas dificultades para no perjudicar las cobranzas y mejorar la liquidez. Asimismo, se precisó que resultan necesarias las capacitaciones que se están llevando a cabo. Su finalidad es fortalecer la información que se dispuso ante la toma de decisiones (Calixto & Macías, 2020).

De acuerdo con Cerezo y Flores (2018), en su estudio denominado *Control interno y su incidencia en la administración financiera contable de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Buena Fe, Año 2017*, contar con un control interno en la entidad es más favorable que no contar con este. Así, se observó que en las áreas más importantes donde se implementó hubo cambios muy útiles, ya sea en la parte administrativa, financiera o contable. Estas son las más importantes dentro de una organización. Los problemas que evidenciaron fueron dos: (a) no se dispone de un manual de actividades y funciones de cada área, y (b) no disponen los colaboradores de una buena comunicación. Esto es fundamental en una organización para poder realizar actividades en conjunto y

llevar a la empresa hacia un objetivo común. Por ello, el autor implementó un control interno en la entidad para que así se tengan que desarrollar los componentes que abarcan el COSO (Cerezo & Flores, 2018).

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, estadístico, descriptivo, inductivo, deductivo y analítico (Cerezo & Flores, 2018). Finalmente, los autores recomendaron que es necesario reforzar las funciones financieras. De ese modo, la empresa contará con disponibilidad para realizar cambios que no afecten a la organización. También, será necesario contar con capacitaciones de muy alto nivel para poder desarrollar los mecanismos necesarios ante las cobranzas que se perciben en la entidad. Es necesario enfocarse en aquellos puntos que se evaluarán en cada área (Cerezo & Flores, 2018).

## **2.2. Base Teórica de la Investigación**

En este punto, se detallará el marco conceptual que subyace a los análisis desarrollados en este estudio. Estos fundamentos permitirán contrastar la valoración empírica de las organizaciones estudiadas y el marco conceptual colocado en la teoría relacionada con la recaudación de liquidez y el control interno.

### ***2.2.1 Variables independientes: Implementación del control interno en las cobranzas***

#### ***2.2.1.1 Conceptos del control interno en las cobranzas***

Como su nombre lo indica, se refiere al conjunto de procedimientos, actividades y tareas realizadas por quienes trabajan en cuentas por cobrar. El objetivo es optimizar los procesos, crear eficiencia, eficacia y alcanzar el rango objetivo (Pérez & Moreno, 2018).

El objetivo principal del área de cuentas por cobrar es cobrar los pagos entrantes. Sin embargo, las políticas y procesos de cobranza existentes en la región suelen ser ineficaces en muchos casos (Pérez & Moreno, 2018).

Es importante señalar la diferencia entre el control de cobro de deudas y el control de deudores. Esta última cláusula cubre las siguientes áreas: (a) control de cancelación, (b) características, (c) políticas y estándares, (d) revisión de documentos, precios y descuentos, (e) antigüedad de los recibos de pago, y (f) cuenta balance (Pérez & Moreno, 2018).

En este punto para poder esclarecer el concepto del control interno en las en las cobranzas, se va a dividir en dos: control interno y cobranzas.

### ***2.2.1.2 Control interno.***

Siguiendo a Back (2007), Un control interno es un documento que registra de forma detallada y precisa la información para la toma de decisiones relacionada con cambios previsibles y documentados en el formato o documentación realizada por el responsable del tratamiento. Deben participar al menos dos personas. Ahora que la evidencia está disponible, los sistemas de información automatizados deben ser considerados y controlados por la alta dirección.

Proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: (a) eficiencia de las operaciones (eficacia y coste óptimo), (b) fiabilidad de la información, y (c) cumplimiento de leyes y normas aplicables (Pereira, 2019),

El control interno de una empresa se caracteriza por ser único y varía de acuerdo con la empresa en la que se aplique porque está diseñado de acuerdo con el tamaño y estructura debido a que su objetivo principal es garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y proteger a sus intereses (Bautista, 2022).

Para Silva (2021), cabe destacar que el control interno no solo puede prevenir los riesgos de la empresa, sino también reducir los costos. Por lo tanto, podemos resumir el propósito del control interno de una empresa de la siguiente manera: (a) identificar el riesgo, (b) moderar el riesgo, (c) compartir estudios de control y (d) evaluar los procesos actuales y los controles internos aplicados.

***Importancia del Control Interno.*** Según Pereira (2019), El control interno es un libro que refleja los problemas que se presentan con la separación de activos y funciones relevantes, con base en la empresa analizada. Su finalidad es controlar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos monetarios. Se mantienen en archivo formatos escritos o computarizados para comprobar que algunos problemas son causados por hechos pasados que no se pueden resolver (Pereira, 2019).

Lo importante de contar con el control interno es que, con ello, se podrá monetizar y poder así tomar decisiones que equilibren el dinero de la empresa mediante los proyectos considerados en un futuro a corto o a largo plazo (Pereira, 2019).

Siempre es necesario informar a la persona encargada de realizar el control interno, así como cuáles son los movimientos de gestión que realizan a diario. Por ejemplo, la cantidad de operaciones que se registran a diario y los requerimientos de información que solicita cada una de las operaciones (Pereira, 2019).

Se concluye que, en la actualidad, una empresa que no utilice la tecnología actualizada, o al menos tecnología sustancial, tiene como consecuencia problemas que afectarán los recursos (Pereira, 2019).

Según Calixto y Macias (2020), el control interno es una herramienta de gestión permanente que contribuye al logro de los objetivos institucionales y promueve una gestión eficiente, eficaz, ética y transparente. Con la implementación del sistema de control interno se lograrán los siguientes objetivos: (a) Cumplir con la autorización que otorga la ley, (b) Integrar el control interno en las unidades orgánicas: proceso, riesgo, control, identificación de riesgos. y controlar las desviaciones a fin de prevenir el incumplimiento en tiempo, (c) evitar o reducir las observaciones y deficiencias encontradas por los organismos de control: OCI, la Auditoría General de la República y las firmas de auditoría externa, (d) promover la mejora continua, y (e) crear un cultura de la prevención.

Estos son las razones que es importante aplicar un control interno en la empresa: (a) permite contar con estados financieros a tiempo, (b) ayuda a reducir los errores, (c) mejora la rendición de cuentas en la empresa, (d) ayuda a organizar los datos de la empresa, (e) el control interno mantiene las tareas separadas, y (f) reducen o mitigan el riesgo financiero (Pérez & Moreno, 2018).



***Tipos de control interno.*** Según Bancayan (2019), el control interno de la empresa se divide en tres tipos: preventivo, de detección y correctivo. A continuación, se definirá cada punto:

(a) Control preventivo, el control interno en este tipo de negocios es relativamente simple, con la menor presión y la mayor eficiencia. El control interno preventivo es un tipo de control interno diseñado para evitar que ocurran eventos no deseados,

b) Controles de detección, que son controles internos preventivos que pueden fallar y provocar un incidente de seguridad casi inevitable. Aquí es donde entran en juego los controles de detección internos. En este tipo de control, usted se enfoca principalmente en individuos o equipos que pueden o no ser parte del negocio y trata de descubrir o reconstruir qué sucedió, cuándo y cómo sucedió, y

(c) Los controles correctivos son controles que se implementan después de que los controles han identificado y detectado un problema. Estos controles pueden incluir iniciativas como parches o cambios de software, acciones disciplinarias, informes y políticas, o inseguridad, como el uso compartido de contraseñas o el seguimiento de empleados.

***Objetivo del Control Interno.*** El propósito de los controles internos es proteger contra los riesgos y prevenir la corrupción y las irregularidades (como errores no registrados y montos poco claros), ya que las empresas implementan controles internos para demostrar eficiencia y eficacia operativa y tener un impacto crítico. Evidencia en archivos de información. Tiene que cumplir con las reglas u obligaciones establecidas por la empresa y, en última instancia, proteger los activos (Mantilla, 2013).

Según Bautista (2022), el control interno se divide en tres categorías de objetivos: (a) objetivos operativos, (b) objetivos financieros y (c) objetivos de cumplimiento. Luego se desarrolla la información para los propósitos anteriores.

(a) objetivos comerciales centrados en la eficiencia y eficacia operativas directamente relacionados con el negocio y la rentabilidad

(b) para fines financieros, mantener cuentas para lograr el equilibrio financiero y tratar de prevenir pérdidas, falsificaciones o fraudes, y

(c) objetivos de cumplimiento, centrándose en aspectos legales; es decir, el cumplimiento de las leyes, normas, prácticas y reglamentos que obligan a la empresa.

Según Gaitán (2019), los objetivos del control interno son: (a) contribuir a mejorar la eficiencia, eficacia y economía de las diversas actividades y la calidad de los servicios, (b) proteger los recursos de la empresa contra pérdidas, mal uso, infracciones o infracciones a la base legal de la país (c) )para garantizar el cumplimiento del gobierno nacional, estatal o local con las disposiciones reglamentarias y otras disposiciones reglamentarias, así como (d) el control interno, la información financiera confiable y válida se puede presentar a las instituciones administrativas y financieras de la empresa. , los accionistas o socios están listos.

***Componentes del Control Interno.*** Los componentes del control interno son: (a) ambiente de control interno, (b) evaluación de riesgos, (c) actividades de control, (d) información, comunicación y (e) seguimiento y vigilancia. Estos componentes son esenciales para poder lograr resultados medibles y así poder considerar información sobre posibles soluciones implementadas o no implementadas, funciones, operaciones, manuales, etc. para resolver los problemas identificados en el análisis (Mantilla, 2013)

**Ambiente de control interno.** Este componente desarrolla todos los procesos y procedimientos de gestión. Por lo tanto, este ambiente de control está influenciado por factores internos y externos como el mercado, los valores, la historia organizacional. Identificar las reglas, procesos y estructuras que forman la base para el desarrollo de controles internos. Para que este componente funcione, es necesario integrar los siguientes elementos: (a) filosofía de gestión, (b) voluntad de asumir riesgos, (c) directorio, (d) integridad y valores éticos, (e) compromiso con la competencia , (f) empoderamiento y asignación de funciones y (g) estándares de recursos humanos (Pérez & Moreno, 2018).

Este entorno subyacente es esencial para la gestión de riesgos empresariales, ya que proporciona disciplina y estructura y va en contra de todos los componentes de la gestión de riesgos. Los elementos del ambiente de control son: (a) estructura organizacional, (b) políticas de gestión, (c) ética institucional, (d) valores corporativos, y (e) filosofía de gestión (Pérez & Moreno, 2018).

El documento COSO II, actualizado en 2013, señala que el ambiente de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el control interno a través de la organización (Mantilla, 2013).

**Evaluación de riesgos.** Es un continuo de análisis de la probabilidad de ocurrencia de pérdidas y posibles consecuencias resultantes de la interpretación de ciertos riesgos. El proceso dinámico de este componente requiere los siguientes pasos: (a) caída, (b) seguimiento, (c) apoyo, (d) distribución y (e) promoción. Durante este proceso, cada riesgo es analizado y clasificado como alto (probable), medio (probable) o bajo (muy improbable). Para evaluar los riesgos, se recomienda desarrollar mapas de calor donde se puedan determinar los efectos y probabilidades. La evaluación de riesgos implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y analizar los riesgos que afectan el logro de los objetivos comerciales (Westreicher, 2020).

Este componente debe tener responsabilidad inevitable en todos los niveles involucrados en el logro de la meta. Esta actividad de autoevaluación debe ser analizada por auditores internos para asegurar que los objetivos, la metodología, el alcance y los procedimientos se implementan adecuadamente. A lo largo de la organización, es importante establecer metas globales para las unidades estructurales y actividades relacionadas, de modo que exista una base para identificar y analizar los factores de riesgo que amenazan su cumplimiento oportuno (Mantilla, 2013).

Para lograr sus objetivos, la organización considera la posibilidad de fraude en su evaluación de riesgos e identifica y evalúa cambios que puedan afectar significativamente el sistema de control interno (Bancayan, 2019).

La evaluación de riesgos suele enfocarse en aspectos de cambio importantes: (a) cambios de entorno operativo, (b) nuevas tecnologías, (c) crecimiento desmedido, (d) nuevos modelos de negocio, (e) producto o actividades, (f) nuevo personal de alto mando, (g) ubicación geográfica de la empresa, y (h) nivel de complejidad de las operaciones (Bancayan, 2019).

**Actividades de control.** Según, Bancayan (2019), delinean los procedimientos a seguir en sus operaciones para lograr efectivamente los objetivos de la empresa, pueden ser preventivos, detectives y correctivos, y su función es lograr resultados saludables y

efectivos para toda la organización. Entre estos aspectos se destacan: (a) manejo adecuado de la información comercial, (b) adecuada segregación de funciones, (c) responsabilidad sobre los activos, y (d) examen de los controles internos. A continuación, se aclarará cada uno de estos puntos:

a) buen manejo de la información comercial, toda la información que ingresa y sale de la empresa debe ser confiable;

b) Separación suficiente de funciones, donde el control interno también tiene el mandato de determinar una adecuada división de funciones para que todos los empleados y socios se desarrollen en áreas y actividades adecuadas a su experiencia.

(c) rendición de cuentas de los activos, otro objetivo del control interno es garantizar que solo el personal autorizado tenga acceso a los activos, y

(d) Validar los controles internos en la gestión del negocio a medida que crece el negocio. Es necesario desarrollar nuevas reglas o mejorar los controles internos para que las normas establecidas no entren en vigor. Algunos deberán suspenderse, mientras que otros deberán descubrirse y analizarse para considerar si están funcionando actualmente.

**Información, comunicación.** La gestión de riesgos empresariales requiere un proceso continuo que capture y comparta continuamente información crítica de fuentes internas y externas. La comunicación debe fluir hacia arriba y hacia abajo en toda la empresa (González & Castañeda, 1992).

Se exige los siguientes puntos para poder realizar este componente: (a) apoyar la gestión de riesgos con sistemas y tecnología, (b) utilizar canales de comunicación adecuados y (c) informar sobre riesgos, cultura y desempeño a todas las partes interesadas (González & Castañeda, 1992).

Para Da silva (2021), este elemento incluye un análisis de los sistemas de información utilizados por la empresa. Estos pueden variar desde software hasta personas y procedimientos. El objetivo es controlar la calidad de la información y comunicación de la empresa, que es fundamental para mantener la salud, para tomar mejores decisiones. La información sobre cada sistema se desarrollará a continuación:

(a) para los sistemas de información, proporcionarán revisiones de desempeño, publicación oportuna de informes detallados, actualizaciones del sistema (software), planes de fácil acceso y recuperación ante desastres, y

(b) El sistema de comunicación debe incluir a su vez controles para asegurar la rendición de cuentas de cada integrante de la empresa, mecanismos y canales para denunciar infracciones, controles para denunciar infracciones, controles administrativos para situaciones imprevistas, comunicación con controles externos para comunicación física, así como como normas internas y externas de la empresa y políticas.

Es necesario identificar, recolectar y comunicar la información en forma y tiempo que permita a cada empleado cumplir con sus funciones. Los tipos de información son: (a) interna y (b) externa, relativa a la toma de decisiones e información a terceros. La información fluye en todas las direcciones, de arriba hacia abajo y viceversa. Además, externamente: a) clientes, b) proveedores, c) estructuras de control y accionistas (Da silva, 2021),

**Supervisión y monitoreo.** Es responsable de asegurar que todas las actividades se realicen correctamente y que los objetivos se cumplan a tiempo. De lo contrario, este seguimiento continuo le da a la empresa la oportunidad de realizar mejoras oportunas. Este seguimiento se realiza mediante la evaluación periódica de los gestores. Además, también se podrán tener en cuenta aspectos externos como valoraciones de auditores o consultores, comentarios de terceros o quejas de clientes sobre los mismos (Czerny, 2021)

El objetivo de este componente es comunicar los defectos de mayor nivel detectados e indicar las modificaciones necesarias que permitan su respuesta y adaptación. El monitoreo debe ser realizado por organismos internos o externos independientes de los sectores. Todos los procesos de control interno deben ser monitoreados continuamente (Pérez & Moreno, 2018).

Los procesos y operación de la unidad deben ser monitoreados para tomar medidas preventivas a tiempo para asegurar su idoneidad y calidad. Los indicadores de cumplimiento son documentos de comunicación de las políticas de prevención y seguimiento. La evaluación debe identificar controles débiles, inadecuados o innecesarios

y alentar su fortalecimiento e implementación con un fuerte apoyo de la gerencia (Westreicher, 2020).

***Clasificaciones del control interno.*** Según Calixto & Macias (2020), Se divide en tres puntos: (a) control interno administrativo, (b) control interno financiero y (c) control interno previo. A continuación, se definirá cada punto.

a) Controles administrativos internos, este tipo de control permite evaluar la eficiencia, eficacia y economía de diversos procesos de toma de decisiones. También se refiere a diversos registros, mecanismos y procedimientos relacionados con el proceso de toma de decisiones y encargados de aprobar transacciones o actuaciones en el ámbito administrativo,

(b) control financiero interno, incluida la verificación de la exactitud, confiabilidad y veracidad de todas las cuentas e informes preparados. Los diversos recursos disponibles están protegidos por procedimientos, mecanismos y registros, y

(c) Los controles internos ex ante son procedimientos que normalmente se implementan antes de que un negocio o conducta surta efecto. Se utiliza para comprobar si se siguen las reglas y los hechos que las sustentan.

Por otro lado, es importante definir y desarrollar los diferentes momentos de control previo que son posibles en la operación o la información a generar. Este tipo de control es el que más cuidado requiere por ser fuente de riesgo. Esto se debe a que si alguno de ellos no se cumple satisfactoriamente, la empresa puede verse envuelta en compras innecesarias, compromisos no autorizados, decisiones adversas, etc. (Calixto & Macias, 2020)

### ***2.2.1.3 Cobranza.***

Esto se hace en el área de deudores y se relacionan con la rotación de caja por ser un activo del deudor. Por ello, algunos de los problemas que se encuentran en cualquier rubro empresarial se deben a la falta de política. El desarrollo de la cartera de clientes o la funcionalidad no impide que los socios trabajen con los requisitos (Pérez & Moreno, 2018).

Obligaciones de crédito que un cliente contrae con su proveedor para obtener bienes o servicios. La deuda puede ser a corto o largo plazo. Cuando un proveedor vende un producto o servicio y emite una factura al cliente, el cliente se endeuda con el cliente. Si la deuda está pendiente en ese momento (pagada en efectivo o con tarjeta de crédito), esta deuda y el derecho a cobrarla se denominan parte de las cuentas por cobrar (Pérez & Moreno, 2018).

**Gestión de cobranza.** Su propósito es convertir las cuentas por cobrar en activos circulantes lo más rápido posible, revirtiendo el impacto negativo en el flujo de caja o activos circulantes de la empresa. Por tanto, la gestión de los deudores se basa en un proceso ordenado paso a paso, que nos permitirá organizar una serie de actuaciones, tareas y negociaciones que dirigiremos hacia nuestros clientes para conseguir la recuperación de los créditos vencidos (Pérez & Moreno, 2018).

Para Pérez & Moreno (2018), la gestión de los deudores tiene en cuenta cinco puntos, a saber:

(a) Establezca un proceso de facturación efectivo, los errores en la obtención de precios, títulos y conceptos pueden costarle muy caro a su negocio. Por un lado, esto significa más tiempo y por lo tanto más dinero, por otro lado, los problemas con los clientes no se harán esperar,

(b) mantener actualizada la base de datos de sus clientes para garantizar una gestión adecuada de las cuentas por cobrar, es importante tener la información de sus clientes en un solo lugar;

(c) definir su proceso de aprobación de crédito, a veces para aumentar su base de clientes y ventas, puede desarrollar malos hábitos de verificación de crédito que finalmente afectarán financieramente su negocio;

(d) Mejorar el proceso de solicitud de pago que le permite distinguir entre cuentas vigentes y vencidas en cualquier momento

(e) Al optimizar el proceso de cobranza, cada uno de los anteriores ayudará a que el proceso de cobranza sea más organizado y simple al facilitar la identificación de las cuentas que corren el riesgo de no cumplir con las fechas de pago cuando los pagos se aplican correctamente.

***Gestor de cobranza.*** La persona que administra y supervisa el departamento de finanzas de la agencia se conoce como gerente de cobranza, quien se asegura de que todo el dinero que se le debe se pague y se reciba de manera adecuada y a tiempo. Además, no realiza labores preventivas, sino que atiende las deudas remanentes que vencen, para luego trabajar en que estas obligaciones de pago con las unidades sean resueltas. (Pérez & Moreno, 2018).

El individuo que ocupe esta posición no solo debe tener habilidad para el cobro de deudas pendientes, sino que además debe tener la capacidad de llegar al cliente y cumplir con los objetivos pautados (Pérez & Moreno, 2018).

***Funciones de la Gestión de Cobranzas.*** De acuerdo con Czerny (2021), la gestión de cobranzas tiene como función fundamental encargarse de créditos de más de 30 días de retraso para preceptuarlos. De ese modo, no se afectan las obligaciones que se tienen que cubrir y demás gastos extraordinarios, ya sean naturales o fabricados, que puedan perjudicar a la entidad. Asimismo, las empresas pequeñas y medianas son las más perjudicadas, ya que no cuentan una gestión de cobranzas para clientes morosos o deudores (Czerny, 2021).

Las operaciones complejas son dos: llegar al cliente para que realice el pago en su totalidad y evitar plazos excesivos muy perjudiciales con una gran capacidad de negociación (Czerny, 2021). Por ello, las personas que laboran en el área de cuentas por cobrar deben realizar estrategias, planeaciones y una serie de actividades que posibiliten que el cliente acepte su responsabilidad con el crédito que adquirió (Czerny, 2021).

Para Czerny (2021) los roles y responsabilidades de los Gerentes de Cobranza y los cinco puntos clave para los Asociados son los siguientes:

(a) Comunicarse con los clientes de manera oportuna. El cobrador debe saber la fecha de pago de cada cliente, informar cuando se acerca o ya llegó, para que los clientes puedan saldar sus problemas de deuda sin mayor problema, evitar el aumento de intereses y alivianar el costo de pago del oro,

(b) proporciona oportunidades mutuamente beneficiosas. Si es necesario, el cobrador de deudas puede ofrecer opciones de liquidación que sean beneficiosas tanto



para el cliente como para la empresa. Aquí es donde entran en juego sus habilidades de negociación. Lo importante es común La empresa celebra un contrato con el cliente y no hay necesidad de hacerse cargo del caso de financiación.

(c) identificar clientes potenciales para nuevos productos y, cuando las circunstancias lo justifiquen, determinar la capacidad de los clientes para ofrecer nuevos productos o servicios, como préstamos de consolidación de deuda, planes de pago de bajo interés, financiamiento adicional, etc. (d) Celebrar acuerdos de pago es responsabilidad de cumplir con las obligaciones de pago del cliente y certificarlas con pagarés o acuerdos previos. Nuevamente, este rol requiere habilidades de negociación. (e) Para el asesoramiento personal, el cliente a menudo no puede pagar sus deudas porque no está seguro de qué procedimiento tomar o qué opciones tiene. Por esta razón, los cobradores de deudas deben ser capaces de brindar a los clientes servicios personalizados, no solo para el simple cobro de deudas, sino también para evitar el uso de canales legales que garanticen el pago de las deudas.

***Elementos importantes en la gestión de cobranzas.*** Son necesarias para implementar en la empresa son las siguientes: (a) definir el tipo de deudor, (b) hacer un seguimiento personalizado, (c) definir políticas, límites, (d) establecer controles, trazabilidad de las gestiones, (e) los recursos y equipos, y (f) utilizar los 4 pilares de la gestión de cuentas por cobrar (abajo) (Czerny, 2021).

***Características de Cobranzas.*** Una característica importante es que el cobro se obtiene a cambio de servicios o bienes o por el pago de una deuda. Por ello, se cataloga como un área muy sensible, ya que es necesario implementar mecanismos como la evaluación, seguimiento, medición y actualización de la información, los cuales deben ser priorizados para su adecuada gestión (Westreicher, 2020). Operacionalmente, se refiere a la ejecución del trabajo y el pago por su finalización (Westreicher, 2020).

Otros principales puntos son: (a) los derechos son cobrados durante el plazo acordado, ya sea a corto o largo plazo, (b) antes de hacer el préstamo se debe evaluar el historial crediticio y financiero del cliente. (c) asimismo, se solicitan referencia para efectuar las cuentas, (d) deben establecer ciertos términos de pagos de interés y beneficio

por pago puntual, y (e) se pueden emplear varios métodos de pago durante el proceso (Calixto & Macias, 2020).

Las cuentas por cobrar actúan como un crédito o préstamo a los clientes. Esta colección de préstamos puede ser a corto o largo plazo. Si la fecha de cobro es inferior a un año, se trata de un crédito a corto plazo. Si es superior a un año, se entiende a largo plazo. Generalmente, los elementos de las cuentas por cobrar aparecen en la factura: (a) período de cobro (fecha de pago), (b) monto adeudado, (c) método de pago y (d) detalles del cliente. (Westreicher, 2020).

***Importancia de las Cobranzas.*** Es importante saber que una adecuada solución en el proceso de cobranza, enfocada en la cartera de clientes morosos, es redirigir el crédito al banco. Así, las empresas que brinden créditos no saldrán perjudicadas en el pago de sus obligaciones. Por ejemplo, el banco dispondrá del crédito, pero el que presta va a obtener el monto total de acuerdo con lo acordado en la gestión (Westreicher, 2020).

De igual modo, la persona que realizará el trámite es quien propondrá la forma de cobro. Finalmente, es importante que las cobranzas dispongan de manuales, normativas y políticas que puedan incentivar a los colaboradores encargados eviten perjuicios y mantengan el equilibrio en la organización (Westreicher, 2020).

Asimismo, para Calixto y Macias (2020), Las cuentas por cobrar son los activos fijos de la empresa. Las características, políticas, manuales, etc. no son suficientes si la colección no está bien administrada. Si no se reúnen los recursos económicos suficientes para pagar los pasivos frecuentes, la empresa puede verse perjudicada, ya sea con los empleadores, proveedores, clientes, etc. (Calixto & Macias, 2020).

***Tipos de Cobranzas.*** Los tipos de cobranza son tres: cobranza formal, cobranza judicial y cobranza extrajudicial. Con respecto a la cobranza judicial, se refiere a cuando el que ofrece el crédito no recibe nada y tiene que solicitar a la parte judicial que se exija el pago pactado en el juzgado (Westreicher, 2020). Por otro lado, las cobranzas formales se efectúan cuando la empresa acreedora realiza su propia gestión para la recuperación

de dinero con su propio equipo (Westreicher, 2020). Por último, la cobranza extrajudicial hace alusión a que no recibe nada la entidad acreedora; por ello, se va a contratar a otra entidad de cobranza. Esta empresa va a absorber la deuda para que se dedique a la gestión del cobro con políticas, límite de tiempo, interés, porcentaje estimado, entre otros. Todo ello, le compete a la nueva empresa que va a adquirir esa deuda (Westreicher, 2020).

Por otro lado, González y Castañeda (1992) señalaron que, en el activo de los estados financieros, existen dos cuentas por cobrar que son muy usuales en diferentes entidades: las cuentas por cobrar a accionistas o socios y las cuentas por cobrar diversas. Por una parte, las cuentas por cobrar diversas corresponden a lo siguiente: (a) préstamos de terceros, (b) reclamación a terceros, (c) depósito con garantía y (d) posibles acciones de otros. Por otra parte, las cuentas por cobrar de socios se refieren a los préstamos que adquiere el personal y los socios; por ejemplo, los préstamos brindados a personas de la misma entidad y los préstamos a empresas vinculadas que ofrecen crédito. Por lo tanto, realizan pagos de operaciones que son ajenas a la entidad y sus actividades (González & Castañeda, 1992).

Hay dos tipos de cuentas por cobrar: (a) a corto plazo, es decir, los fondos son de disponibilidad inmediata y su plazo no excede de un año, b) a largo plazo, es decir, los fondos están disponibles inmediatamente por un período de más de un año. Las facturas deben contener todos los aspectos necesarios para el cobro de deudas. Estos son: (a) período de cobro, (b) deuda total, (c) método de pago utilizado para el pago y (d) deuda de datos de clientes primarios para contratos firmados. (González & Castañeda, 1992).

***Proceso de Gestión de Cobranzas.*** Para poder realizar una adecuada gestión en las cobranzas, se deben analizar algunos aspectos que hayan pasado muy a menudo en cada entidad existente (Czerny, 2021). En primer lugar, es primordial que las empresas cuenten con una rápida y eficaz facturación (Czerny, 2021). En segundo lugar, se envía alertas de pago antes del vencimiento, durante el vencimiento y después del vencimiento. Después del vencimiento, se tiene que pagar un interés acorde con los montos percibidos (Czerny, 2021). En tercer lugar, se deben cuestionar algunos aspectos fundamentales, tales como (a) las facturas realizadas por el servicio o producto brindado, (b) los plazos de vencimiento, (c) los días moratorios, (d) el valor de cada compra, (e) el detalle de la

compra que se encuentra en la descripción del comprobante de pago, y (f) los descuentos o abonos realizados para poder saber cuál es el monto real cuestionable (Czerny, 2021).

***Estrategia de Cobranza.*** Una de las estrategias fundamentales que se deben adoptar son las estrategias de cobranza a clientes morosos, factor irremediable para una pronta solución ante problemas extraordinarios. De acuerdo con Bautista (2022), son varios los puntos que se deben seleccionar para efectuar una estrategia.

En primer lugar, debe crear un informe para cada tipo de deudor, porque los clientes tienen diferentes características. Se estima que alrededor del 5% de los clientes comparten características similares, lo que les permite facilitar una planificación, estrategia y soluciones similares. (Bautista, 2022).

En segundo lugar, se deben fijar los planes a las circunstancias que presenta cada una de las empresas deudoras (Bautista, 2022).

En tercer lugar, se requiere crear planes de comunicación; es decir, desarrollar los intermedios de intercomunicación que se van a adoptar para poder llegar al cliente y así estar informados. Por ejemplo, se pueden estructurar mensajes, correos y llamadas, o también coordinar con el Courier para el envío de cartas, y con el personal que se encargue de las visitas al domicilio, entre otras acciones (Bautista, 2022).

Durante la realización de esos puntos, el cliente informará si se encuentra de acuerdo con la gradualidad del monto, así como de los montos extras que se están cobrando (Bautista, 2022).

En cuarto lugar, se establecen procedimientos para aquellos morosos que no se encuentran habidos, de modo que se pueda agilizar los ingresos a la entidad y no sea perjudicada. Estas medidas benefician al deudor (Bautista, 2022).

En quinto lugar, se va a implementar una estrategia llamada omnicanal, que involucra la tecnología de la comunicación para favorecer aspectos relacionados a cómo llegar al cliente sin perjudicar su tiempo y sin implementar más personal, ya que las cobranzas no generan mayores beneficios (Bautista, 2022). De acuerdo con Da Silva

(2021), la estrategia omnicanal es un mecanismo para poder realizar una comunicación inmediata empresa-cliente de forma integrada y sincrónica.

***La rotación de cobranzas.*** Cuando una empresa utiliza las cuentas por cobrar como papel comercial, acumula múltiples derechos de cobro. La diferencia entre las ventas a crédito anuales totales y las cuentas por cobrar promedio se denomina índice de rotación de cuentas por cobrar. El resultado es un índice conocido como índice de rotación de cuentas por cobrar. La relación indica qué tan rápido la empresa puede cobrar las deudas de los clientes (González & Castañeda, 1992).

***Índice de rotación de las cobranzas e índice de días de rotación de cartera.*** Además del índice de rotación de cuentas por cobrar, existe otro índice conocido como el índice de rotación de la cartera de días. El índice refleja el número de días que faltan para el cobro de la deuda del cliente. Tiene el mismo propósito que el índice de rotación, es decir, realiza un seguimiento de la cantidad de dinero que se debe a los clientes (González & Castañeda, 1992).

***Las cobranzas (cuentas por cobrar) en el balance general.*** Un balance, o hoja de balance, es un estado contable que muestra la situación financiera de una empresa. Se compone de activos, pasivos y patrimonio neto. Las cuentas por cobrar deben registrarse en el activo. Si son cuentas a corto plazo, aparecerán en el activo circulante, y si son cuentas a largo plazo, aparecerán en el activo fijo (González & Castañeda, 1992).

***Control Interno en las Cobranzas.*** El control interno en las cuentas por cobrar es muy importante, ya que estas corresponden a un área que se encarga de aspectos necesarios para el uso de dinero; es decir, si se cobran los créditos prestados, esto va a tener como resultado el incremento del efectivo (Bancayan, 2019). Por otro lado, si no se cobra, no se dispondrá de nada; por lo tanto, las cuentas por pagar, obligaciones propias de una empresa, se elevarían y podrían generarse deudas para que se realice el pago correspondiente a dichas obligaciones. Para poder identificar el efecto del control interno

en las cuentas por cobrar, se tienen que plantear soluciones en las deficiencias encontradas y así realizar un buen manejo de la gestión financiera (Bancayan, 2019).

El uso adecuado de los controles internos asegura que los flujos de efectivo se manejen adecuadamente, contribuyendo así a la liquidez de la organización para que pueda invertir con éxito y pagar las deudas que necesitan ser remediadas. Lo que es más importante, debe existir un gobierno adecuado antes de que se cambien e implementen los controles internos (Bancayan, 2019). Según Da silva (2021), se tiene que establecer este mecanismo para poder realizar una comunicación al instante empresa-cliente de forma integrada y sincrónica.

Los cambios provocados por la globalización obligan a las organizaciones a desarrollar mejores prácticas y estrategias de control en función de su eficiencia y eficacia empresarial. Este sistema de control tiene como finalidad la consecución de los mejores resultados económicos y así alcanzar los objetivos marcados por la alta dirección de la empresa, todo ello en un entorno cada vez más competitivo y exigente en lo económico, financiero y tecnológico (Bancayan, 2019).

La importancia del control interno en el departamento administrativo y contable en cualquier tipo de empresa sea lucrativa o no lucrativa, pequeña, mediana o grande, puede ser comprobada por diversos estudios, especialmente en el área de cuentas por pagar. cobrar, ya que permite establecer lineamientos efectivos de cobranza basados en la aplicación de estándares, políticas y procedimientos para evaluar, por ejemplo, los procedimientos realizados en la etapa de facturación, registro y cobranza. De ella recibirán los ingresos y los fondos necesarios para el normal desarrollo de la actividad económica de la empresa, así como para el cumplimiento de las obligaciones frente a terceros, países, etc. (Bancayan, 2019).

### ***2.2.2 Subvariable de la variable independiente e indicadores***

#### ***Subvariable 1. Implementar el control interno en el proceso de cobranza***

### **Indicadores.**

**Rotación de cuentas por cobrar.** El índice de rotación de cuentas por cobrar es un indicador que da una idea de cuántas veces la empresa ha recibido cuentas por cobrar durante el período del informe, es decir, cuántas veces la empresa logró convertir estos activos en dinero. Esto nos permite saber cuántas veces se cobraron comisiones durante el período de la encuesta y cuánto tiempo les tomó a los clientes pagar su deuda. (Resendiz, 2022)

$$\text{PCP} = \frac{\text{Ventas al crédito + IVA}}{\text{Ctas. Por cobrar promedio}}$$

En el estudio, las tasas del ciclo de ventas fueron 2,05 para los sin tratamiento y 4,10 con tratamiento. Se explicó que cuando se implementaron controles internos en cobranzas, los ingresos, incluidos los programas de mejora, fueron muy altos en comparación con las empresas que no los implementaron.

**Periodo de cobranza promedio.** También conocido como periodo medio de cobro (PMC), periodo medio de cobro o periodo medio de cobro. Este es un indicador financiero importante que mide la cantidad de días que le toma a una empresa recibir dinero de un cliente después de que se completa una venta (Vásquez *et. al*, 2021).

El período promedio de cobro es importante porque proporciona información sobre el flujo de caja de la empresa y la gestión del capital de trabajo (Vásquez *et. al*, 2021).

$$\text{PCP} = \frac{360}{\text{Rotación Ctas. Por cobrar}}$$

En el estudio, la empresa tardó 88 días en cobrar el monto promedio de las ventas a crédito pendientes cuando se implementaron las mejoras, pero el resultado tardó fue de 176 días cuando no se abordaron. Se concluyó que el programa de mejora fue muy beneficioso para la empresa.

**Ciclo de conversión efectivo.** El ciclo de conversión de efectivo es una medida que refleja el tiempo desde que una empresa compra materias primas para producir bienes o servicios hasta que se venden con éxito. En otras palabras, mide qué tan rápido puede convertir efectivo en más dinero (Morillo & Llamo, 2020).

El indicador consta de tres elementos: Período de conversión de inventario (PCI). Este es el tiempo que le toma a una empresa convertir el inventario en ventas. El período en el que se difieren las cuentas por pagar (PCP). El tiempo que lleva liquidar a los acreedores. Periodo de cobro a deudores (PCC). El tiempo que lleva recibir el pago por una venta completa (Morillo & Llamo, 2020).

$$CCC = PIP + PCP - PPP$$

En este ciclo de conversión de efectivo, el resultado final sin tratamiento es que las empresas tardan 186 días en convertir el inventario en efectivo; por el contrario, se necesitan 99 días para recibir efectivo implementado con tratamiento. Al mismo tiempo, su operación debe tener capital líquido. Después de todo, se deduce que la resolución de problemas al implementar el control interno en el proceso de cobranzas es más eficiente, porque la empresa dedicará menos tiempo a obtener dinero.

### ***Subvariable 2. Uso de un ERP***

#### ***Indicadores***



**Ahorro de tiempo.** Su empresa puede ahorrar mucho tiempo al permitir que el software ERP administre la facturación y automatice todo el proceso. Control de informes mensuales (Borgne, 2019).

**Maximizar el rendimiento de los activos.** El ERP de gestión de cuentas por cobrar ayuda a minimizar los montos pendientes al tiempo que proporciona el control de crédito necesario para evitar pérdidas indebidas, lo que aumenta el rendimiento de los activos de la empresa (Borgne, 2019).

**Visibilidad de transparencia.** Sus esfuerzos no se detienen cuando sus socios comerciales están de vacaciones o vacaciones. La facturación automatizada es posible con el software ERP, lo que significa que se seguirán enviando correos electrónicos y recordatorios de pago (Gamarra, 2021).

### ***Subvariable 3. Capacitación del CONCAR y ERP de cobranza.***

**Eficacia del desempeño laboral.** La única forma de evaluar el desempeño y el talento de los empleados es a través de revisiones de desempeño. Proporciona información objetiva y muy específica sobre habilidades, actitudes, desempeño y productividad. Cada departamento de RRHH seleccionará indicadores según sus necesidades de evaluación: calidad del trabajo, eficiencia, objetivos alcanzados, formación alcanzada, formación, adaptabilidad, motivación, trabajo en equipo, comunicación oral y escrita (Machuca, 2022).

**Eficiencia de la comunicación y notificación del retraso.** Efectividad de la comunicación: Existen dos indicadores muy efectivos para saber si es efectiva KPI de actividad. Muestran la actividad y respuesta de los colaboradores en cuanto a la comunicación interna (número de correos electrónicos enviados, tasas de apertura, clics en videos y notas en la intranet, etc.) y el KPIs de impacto en el negocio. Quieren "cambiar" una de las prioridades empresariales. Por ejemplo, reducir la rotación de

empleados, mejorar los indicadores de clima laboral, aumentar las ventas, etc. (Machuca, 2022).

Por otro lado, está la eficacia de la notificación tardía se utiliza para comunicarse con los clientes como parte de una estrategia de seguimiento de mensajes. Este índice es una herramienta realmente poderosa cuando se combina con un software de gestión de colecciones (Machuca, 2022).

### **2.2.3 Variable dependiente: *Liquidez***

***Liquidez.*** Para Aching (2015), el análisis de la liquidez se encarga de medir la capacidad sobre el manejo del efectivo para poder determinar las deudas a corto plazo y evitar perjudicar a la organización en el manejo del financiamiento y convertir en efectivo los pasivos y activos. Es fundamental contar con un nivel de capital de trabajo para tener las disposiciones necesarias que generen normalidad en las actividades y que el dinero se encuentre distribuido sin efectos secundarios que puedan perjudicar o llevar a la quiebra a la entidad (Aching, 2015).

***Importancia de la liquidez.*** Este es un aspecto en el que todo emprendedor y dueño de negocio piensa. Generalmente, los empresarios saben que la liquidez es la disponibilidad de fondos, por lo que cuanto mayor sea la liquidez, mejor. Sin embargo, esta visión básica y general no es suficiente para nutrir y administrar adecuadamente las métricas de flujo de caja. Es importante tener claro en qué consiste la liquidez, cómo afecta específicamente a la empresa y qué tipos y elementos de activos cubre (Aching, 2015),

La importancia de la liquidez en las empresas se pone de manifiesto en cuatro casos concretos: (a) búsqueda de financiación, (b) mejora de la capacidad de toma de decisiones, (c) continuidad del negocio y (d) capacidad de ahorro (Aching, 2015),

***Características principales de un activo líquido,*** a) la liquidez del activo puede ser de corto plazo (meses) o de largo plazo (años), (b) puede venderse rápidamente, (c) un activo líquido puede venderse en cualquier momento; sin embargo, no garantiza que se

venderá de inmediato, ya que depende del tipo de activo y (d) un activo líquido, incluso si se vende rápidamente, puede perder valor, por ejemplo, la propiedad puede perder valor si alguien más (Aching, 2015),

***Tipos de liquidez.*** Hay cuatro, y son: (a) Liquidez Premium, que es un tipo de liquidez que se puede obtener sin participar en la empresa. préstamos, tarjetas de crédito, etc., b) liquidez inmediata, es decir. acceso instantáneo a los fondos sin muchos pasos. Por ejemplo, depósitos bancarios o efectivo, c) liquidez a mediano plazo, dinero ganado en efectivo en un período de 1 a 4 meses, d) liquidez a largo plazo, sin un período de tiempo claramente definido, ya que pueden variar de 5 meses a un año (Aching, 2015),

***Tipos de activos según liquidez.*** Los activos financieros se clasifican de varias formas según su liquidez: (a) Efectivo. Es un tipo de activo denominado en monedas y billetes, (b) depósitos bancarios, cualquier tipo de depósito bancario como depósitos de ahorro o a plazo, (c) bonos corporativos, que son activos emitidos por empresas privadas, (d) corto plazo depósitos. vencimiento de la deuda pública, que se encarga de financiar los costes incurridos de forma no tradicional. Su duración varía en función de una serie de factores y en ocasiones se convierte en deuda ilimitada o perpetua, (e) renta fija, que es deuda emitida por empresas privadas, y (f) renta variable, que es cualquier tipo de activo como acciones de empresas o activos financieros. activos. derivados (Aching, 2015),

***Relación entre liquidez y solvencia,*** Estos son dos indicadores muy importantes que nos permiten entender la sostenibilidad y estabilidad de la empresa. Para conocer en detalle la situación financiera de la empresa es necesario analizar su liquidez y solvencia, ya que estas pueden ser de gran utilidad. Son importantes para (a) expandir el negocio, ya que sería difícil sobrevivir sin estos datos, y (b) invertir dinero nuevo para el negocio (Aching, 2015),

### ***2.2.3.1 Indicadores de medición de la variable liquidez***

**Ratio de Liquidez.** De acuerdo con Aching (2015), La fórmula debe usarse para comprender cuánto ha aumentado la liquidez de la empresa. El índice de liquidez se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes. En términos de activos circulantes, son: (a) efectivo y bancos, (b) cuentas por cobrar, (c) inventario, etc. Es importante recordar que los activos son pasivos a corto plazo (Aching, 2015).

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \# \text{veces}$$

**Ratio de Prueba Ácida.** Al respecto, Aching (2015) Señaló que el índice tiene como objetivo poder medir la capacidad de los activos para atender las deudas de corto plazo, no los inventarios. Las fórmulas para las proporciones respectivas se mencionarán a continuación.

$$\text{Ratio de prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}} = \# \text{veces}$$

**Ratio de Capital de Trabajo.** Al respecto, Aching (2015) afirma que este ratio representará todos los recursos disponibles que tiene la empresa después de saldar todas las deudas.

$$\text{Ratio de capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} = \text{UM}$$

**Rotación de Cuentas por Cobrar.** Con respecto a Martínez (2021), este indicador da a conocer la cantidad de cuentas por cobrar que existen pendientes hasta el momento de su evaluación. Además, señala la demora de los clientes en cancelar sus deudas.

$$\text{Velocidad} = \frac{\text{Ventas netas a crédito}}{(\text{Saldo inicial de cuentas por cobrar} + \text{Saldo final de cuentas por cobrar}) / 2}$$

**Evaluación financiera.** La evaluación financiera forma parte del proceso de toma de decisiones de una entidad, mediante la cual se realiza un análisis de sensibilidad de un determinado periodo de tiempo, para estudiar los costos y beneficios de los diversos proyectos y alternativas de inversión a corto plazo y largo plazo (Aching, 2015).

Los componentes para realizar una evaluación financiera tienen como objetivo corroborar si existe rendimiento financiero, alcances riesgos en un determinado proyecto. Mediante un análisis permite determinar algunos puntos clave, como: (a) tasa del retorno del proyecto, con o sin financiamiento, (b) tiempos de recuperación de la inversión, y (c) valor económico del proyecto (Aching, 2015).

Según Aching (2015) el valor presente neto (VPN) su fórmula a utilizar para pagos o desembolsos puntuales es:

$$\text{Valor Presente Neto} = \frac{\text{Valor Final}}{(1+\text{interés}) \text{ número de años}}$$

Según Aching (2015) el valor presente neto (VPN) de los pagos uniformes durante determinado período de tiempo (anualidades, mensualidades, etc.), utilizaremos la expresión siguiente:

$$\text{Valor Presente Neto A} = \frac{A (1 + \text{interés}) \text{ número de años} - 1}{\text{Interés} * (1 + \text{interés}) \text{ número de años}}$$

### 2.3 Bases Legales y Normativa Interna de la Organización

La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (Ley 27785, 2002) esclarece las dificultades que se generan a raíz de un mal manejo en las empresas de acuerdo con manuales, políticas, organigramas, entre otros. Si una entidad no se encuentra conformada como señala la ley, debe acatar lo establecido para que concrete excelentes resultados. La Contraloría es fundamental para poder tomar

decisiones. Así, la norma define el alcance, la organización y las funciones del sistema de control estatal, así como del controlador, que se ha convertido en el máximo responsable técnico.

La Ley General del Sistema Nacional de Tesorería (Ley 28693, 2006) pone en orden todos los manejos que se deben de realizar mediante una adecuada gestión en el área en mención, la Tesorería, la cual se encarga de distribuir el dinero mediante salidas e ingresos dentro de la entidad. Esta ley se encarga de recoger las novedades normativas y establecer procedimientos mediante los fondos para poder orientar las funciones con una responsabilidad más precisa, ya que es delicado gestionarla para poder disponer de información sustancial sobre los formatos en el manejo y en la estructura.

La Ley del Impuesto a la Renta (Decreto Legislativo N° 774, 2004) establece las medidas para que se realicen las provisiones por deudas incobrables. En primer lugar, cuando la deuda está vencida y es posible identificar con precisión las dificultades financieras, surge el riesgo catalogarse como incobrable. Por ello, es necesario actualizar la documentación sobre la morosidad. Con ello, será posible elaborar un listado con aquellas deudas que sobrepasen los 12 meses de retraso, de modo que estas ingresen a un proceso de cobranza judicial (Pintado, 2020).

## **2.4 Marco Conceptual de la Situación Problemática**

### ***2.4.1 Control Interno***

Los controles internos permiten el correcto funcionamiento de la empresa, introduciendo mejoras en los patrones y procesos de flujo y regulándolos para minimizar los riesgos operativos.

### ***2.4.2 Capacitación al personal.***

El principal objetivo es lograr que los trabajadores crezcan profesionalmente, formándose de la mejor manera; además, este proceso en la empresa se evidencia una mejora en la producción, rendimiento y capacidad para cumplir las metas propuestas. Los modelos

utilizado es la incorporación y orientación y capacitación sobre el área de cobranzas y el sistema software implementado.

#### ***2.4.3 Cobranzas***

Para mantener una buena cobranza, se debe implementar sistemas contables como el ERP, CONCAR, entre otros. Es el proceso mediante el cual las entidades velan porque sus clientes mantengan al día sus pagos o cancelen la totalidad de una deuda.

#### ***2.4.4 Rediseño de proceso de cobranza***

Sección creativa en la que se innova o rediseña los procesos para que sustituyan los procesos anteriores con el objetivo de alcanzar una incremento eficiente y eficaz en las operaciones.

#### ***2.4.5 Control interno en las cobranzas***

Los controles internos mejoran los procedimientos de cobranza porque reducen las cuentas por cobrar, aumentan los ingresos e implementan controles apropiados que aseguran la eficiencia de la gestión.

#### ***2.4.6 Seguimiento y monitoreo del software***

En este sentido, tiene una función cíclica, lo que significa que los datos se recopilan sistemáticamente a través de indicadores; le permite comparar las actividades planificadas y realizadas durante un período de tiempo.

#### ***2.4.7 Evaluación de riesgo***

Permite anticipar un riesgo con el fin de minimizar los problemas que se presenten, que no han podido ser anulados y deberán ser llevados por el personal designado por la organización.

#### ***2.4.8 Tecnología***

La tecnología va a permitir que el diseño y la creación de actuales herramientas reduzca el tiempo y mano de obra.

#### ***2.4.9 Plan de mejora***

Herramienta que ayuda a organizar y sistematizar información relevante para realizar un trabajo.

#### ***2.4.10 Mejora de procesos***

Con esto se realiza un método más eficiente para producir los bienes y servicios. Resulta una herramienta eficaz para mejorar la calidad y satisfacer las diversas demandas de los clientes

#### ***2.4.11 Liquidez***

Para mantener una buena liquidez, debe convertir rápidamente los activos en efectivo. Por lo tanto, se requiere un plan de mejora para verificar que la monetización del proyecto sea aceptada antes de evaluar VAN, TIR y B/C



## Capítulo 3: Metodología

### 3.1 Marco Metodológico

#### 3.1.1 Hipótesis

**Hipótesis General.** La implementación de un control interno sobre las cobranzas mejorará significativamente la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima-2021.

**Hipótesis Específicas.**

- Al implementar el control interno en el proceso de las cobranzas mejorará la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima-2021.
- Al implementar el control interno en las cobranzas y uso de un ERP mejorará la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima-2021.
- La implementación de un control interno en la capacitación del CONCAR y ERP de cobranzas mejorará la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima-2021.

#### 3.1.2 Variables de Estudio

**Variable Independiente.**

***Identificación de la Variable Independiente.***

X: Implementar el control interno en las cobranzas

X1 Implementar el control interno en el proceso de las cobranzas

***Indicadores***

- Rotación de cuentas por cobrar
- Periodo de cobranza promedio
- Ciclo de conversión efectivo

**X2 Uso de un ERP*****Indicadores***

- Ahorro de tiempo
- Maximizar el rendimiento de los activos
- Visibilidad y transparencia

**X3 Capacitación del CONCAR y ERP de cobranzas*****Indicadores.***

- Eficiencia del desempeño laboral
- Eficiencia de la comunicación y notificación del retraso

**Variable Dependiente.*****Identificación de la Variable Dependiente.***

Y: Liquidez

***Indicadores.***

- Ratios de liquidez
- Rotación de cuentas por cobrar
- Ratio de prueba ácida
- Ratio de capital de trabajo
- Evaluación financiera

## **3.2 Ámbito y tiempo social de la investigación**

En la presente investigación ha considerado a la empresa de Servicio Múltiples Fénix 2000 como objeto de estudio, con categoría de mediana empresa por su nivel de ingresos anuales.

Cabe resaltar que actualmente tiene cerca de 14 años en el mercado nacional dentro del sector servicio de transporte terrestre, publicidad y la venta de combustible. La investigación se lleva a cabo en torno de la gestión del año 2021 implementándose las recomendaciones en el primer trimestre del año 2022.

## **3.3 Diseño de Investigación**

### ***3.3.1 Tipo de Investigación***

El estudio utilizó métodos mixtos, cuantitativos y cualitativos. Muchas de sus características definitorias se expresan a través de personas, procesos y actividades. Nuevamente, se identificaron correctamente dos variables: el control interno sobre la recuperación y la liquidez. Estoy de acuerdo con Saavedra (2019), la investigación actual es mixta; es decir, implica la recopilación, el análisis y la integración de investigaciones cuantitativas y cualitativas. Cuando se trata de datos cuantitativos, incluye información cerrada, como la que se usa para medir actitudes, y datos cualitativos, es decir, información pública que los investigadores suelen recopilar en forma de entrevistas, grupos focales u observaciones.

### ***3.3.2 Descripción del Diseño de Investigación***

Explica el diseño usando secuencia. Implica la recopilación y el análisis de datos cuantitativos seguidos de datos cualitativos. Se da prioridad a los datos cuantitativos, es decir, las conclusiones se integran en la fase de interpretación del estudio. Según Santisteban (2012), este estudio propone un diseño explicativo basado en tres fases. En

la primera etapa, se analizan los datos cuantitativos. En la segunda etapa, se recopilan y evalúan los datos cualitativos. La confusión ocurre cuando los resultados cuantitativos originales se tienen en cuenta durante la recopilación de datos cualitativos. Cabe señalar que la segunda fase se basa en los resultados de la primera fase. Finalmente, en la tercera etapa, se incluyen los resultados de las etapas anteriores en la interpretación y elaboración del informe de investigación. Se puede priorizar o ponderar por igual lo cuantitativo o lo cualitativo, aunque suelen ir primero.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos**

#### ***3.4.1 Técnicas***

Las hojas de cálculo se utilizan para obtener información relevante sobre la empresa y para señalar los problemas frente a los problemas documentados. Por lo tanto, se realizaron cribados con y sin tratamiento. Los planes de tratamiento incluyen un plan de mejora de la cantidad; Proyecciones para nada, mientras que las proyecciones en bruto son las más comunes.

Al revisar los estados de cuenta, se utilizan para mostrar la disminución de la liquidez de una empresa y cómo las cuentas por cobrar y por pagar la están afectando. Utilizan indicadores de liquidez para obtener resultados cuantitativos para las empresas luego de implementar controles internos. De esta forma, es posible observar si los controles internos afectan la liquidez.

#### ***3.4.2 Instrumentos***

Los instrumentos utilizados para realizar las mediciones y obtener resultados aceptables fueron los siguientes: (a) registro de cobranzas por antigüedad promedio, (b) historial de los clientes por su compromiso de cobro, (c) flujograma del proceso de cobranzas, (d) diagrama de Ishikawa, (e) porcentaje estimado de clientes, y (f) cuestionario.

### ***El registro de cobranza por antigüedad promedio***

Se encuentra ubicado en el Anexo 2. En este, se observa todo los movimientos de cada cliente que falta cobrar.

### ***Historial de los clientes por su compromiso de cobro***

Ubicado en el Anexo 2, se ha identificado, por cada día de retraso, las observaciones acerca del motivo del retraso de cada cliente, así como las especificaciones sobre las fechas estimadas de pago.

### ***Flujograma de procesos de cobranzas***

Presentado en la Figura 4.15, consiste en que el gerente de Finanzas debería iniciar el proceso de crédito si cuenta con lo siguiente: (a) un back up de respaldo para futuras contingencias; (b) un proceso de cuentas por cobrar, que especifique el tiempo crediticio, la fecha de cancelación y el importe por cobrar; (c) un sistema de evaluación de cuentas por cobrar ERP; (d) un asistente en las cuentas por cobrar; (e) un programa de capacitación sobre el manejo de CONCAR-Cuentas por cobrar; (f) políticas de cuentas por cobrar revisadas y actualizadas; (g) un flujograma de proceso de cobranza; (h) un control diario en los registros de cuentas por cobrar; y (i) una revisión en el flujograma de la frecuencia del proceso de cobranza.

### ***El diagrama de Ishikawa***

Expuesto en la Figura 1.1, expone los problemas identificados más importantes, los cuales se listan a continuación: (a) no se efectúa una evaluación previa al cliente en el proceso de préstamo, (b) no existe un sistema de cuentas por cobrar directo, (c) no existe

evaluación crediticia para otorgar préstamos a los clientes y (d) falta capacitación en el manejo del CONCAR-cuentas por cobrar.

### ***El cuestionario***

Presente en el Anexo 9, contribuirá a ahondar más en los cambios que se han realizado y será utilizado por el gerente general, el gerente de Finanzas, el jefe de Contabilidad y la Dirección de Servicio al Cliente.

### ***Porcentajes de clientes***

Se ubican en el Anexo 7. Se hace referencia a la comparación de clientes según el grado de morosidad. Aquellos clientes con un mayor porcentaje son quienes pidieron más préstamos.

## **3.5 Recolección y Procesamiento de los Datos Empresariales**

### ***3.5.1 Técnicas de Recolección***

En este trabajo de investigación, se hizo uso de fuentes académicas de primera mano, tales como libros, tesis nacionales e internacionales y páginas web. Todas estas sirven de ayuda para poder sustentar el tema investigado. Toda información adquirida de las fuentes mencionadas contribuye con su veracidad para ofrecer una pronta solución a los problemas. A continuación, se mencionará la definición de cada fuente seleccionada para la elaboración de este informe.

#### **Fuentes Primarias.**

**Encuestas.** Este procedimiento de investigación estructura formatos que recaban la información necesaria que requiere el investigador, de modo que se obtengan los datos precisos para proponer cambios y para una adecuada toma de decisiones.

**Cuestionarios.** Con respecto a la información desarrollada en el cuestionario, se mostrará todos aquellos datos que contribuyan a facilitar la solución del problema ante la implementación de un proyecto de mejora para saber qué es lo que había antes y después de hallar dicha solución. El programa que se utilizó es un ERP para las cuentas por cobrar, que incluye un proceso de control interno.

**Entrevistas.** Están dirigidas a las personas involucradas dentro de la investigación; es decir, al gerente general, de finanzas y de contabilidad. Se va a requerir que se respondan por escrito algunas preguntas para saber si se logró el objetivo de la mejora o si falta aún.

**Análisis de documento.** Es decir, estudiando el documento. Cuando se analiza un documento, se analiza desde dos aspectos. Por un lado, considere el soporte externo, es decir, el archivo. Esto se denomina análisis formal o externo y ayuda a identificar los documentos de la colección. Por otro lado, se analiza el contenido del documento, es decir, se estudia la información o tema que trata. Esta parte se llama análisis de contenido o análisis interno.

**Análisis de proceso.** Permite revisar y tener un amplio conocimiento de los procesos empresariales para comprobar su funcionamiento con relación a (a) el objetivo, (b) los recursos, (c) los costos y tiempo, (d) el rendimiento y (e) la calidad. Para ello, se llevan a cabo entrevistas, recopilación de datos, simulaciones y modelados, así como técnicas de análisis, tales como el FODA y el benchmarking.

### **Fuentes Secundarias.**

**Libro.** Es un instrumento informativo que sirve para poder actualizar y afrontar problemas. A través de los párrafos, el investigador o autor del tema se enfoca en hallar los medios que le permitan hacer frente a los problemas que ha hallado (Rossi, 2010).

**Tesis.** El significado de la palabra viene de “acción de poner”. La tesis constituye la estructuración de un informe científico de investigación, en el cual se expone, desarrolla y defiende el planteamiento de varios temas de fondo (Garayoa, 2011).

**Página Web.** Tras treinta años de evolución, los internautas de los sitios web se han incrementado. Actualmente, la información personal de estos usuarios puede ser utilizada por empresas en todo el mundo, de modo que estas pueden filtrar los datos para así escoger a sus futuros colaboradores, entre otros usos que le puede dar a esta información (Martínez, 2019).

### **3.5.2 Técnicas de Procesamiento**

El primer paso para desarrollar el procesamiento, presentación, análisis e interpretación de los datos es determinar el VAN, el TIR y el B/C para compararlos después de la monetización del proyecto de mejora con los montos de los ingresos y egresos totales de la empresa. De ese modo, es posible determinar la tasa de crecimiento de ingresos y egresos.

En la Tabla 3.2, se evidencian los datos relacionados con los estados de resultados del 2021, mostrados en el Anexo 1. En el año 2021, el valor de los ingresos fue de S/5'558,575.67; mientras que el de los egresos fue de S/5'098,329.40. Estos dieron como resultado una diferencia de S/460,246.26. Cabe resaltar que los estados de resultados en los años 2021, 2022, 2023 y 2024 se incrementaron en porcentajes del 5%, 7%, 9% y 10% respectivamente. Estos porcentajes son estimaciones relacionadas con la realidad y con el coeficiente neto del monto.



**Tabla 3.2***Presupuesto sin tratamiento del problema*

Detalle	Flujos de Ingresos y Egresos				Actualización de Flujos Ingresos y Egresos
	2021	2022	2023	2024	
Ingresos	S/5'558,575.67	S/6'347,898.10	S/7'433,780.24	S/8'748,904.17	S/22'921,008.96
Egresos	S/5'098,329.40	S/5'455,212.46	S/5'946,181.58	S/6'540,799.74	S/18'925,594.50
Saldo Neto	S/460,246.26	S/892,685.64	S/1'487,598.66	S/2'208,104.43	

Nota: Los porcentajes de la tasa de crecimiento de ingresos y egresos es sugerido por la unidad de investigación.

En principio, resulta necesario realizar la validación. El cuadro de validación será comparado con el cuadro de tratamiento para conocer cuánto cambiará después de la mejora; es decir, cuánto habrá aumentado la rentabilidad en los estados financieros y en el estado de resultados. Por otro lado, a partir del VAN y del beneficio/costo, se podrá proyectar si será posible invertir o no en la realización de mejoras, que pueden adoptarse como tal dependiendo de una confiabilidad del 98%.

En la Tabla 3.3, se presentan los montos del VAN y beneficio/costo. Estos permitirán decidir si el proyecto con la mejora es conveniente y si se acepta su realización. De acuerdo con el VAN, se tiene un monto de S/3'995,414.00. Este valor es considerado muy favorable; por tanto, es posible seguir realizando estimaciones y comparaciones durante la implementación del proyecto. En cuanto al beneficio/costo, el valor 1.21 es elevado, puesto que pasa del número 1, así que es aceptable para continuar realizando el proyecto de mejora.

**Tabla 3.3***Indicadores financieros*

Indicador	Suma	Aceptación
VAN=	S/3'995,414	Se acepta.
TIR =	8%	Se acepta.
Actu. Ingresos	S/22'921,008.96	
Actu. Gastos	S/18'925,594.50	
B/C =	1.21	Se acepta.

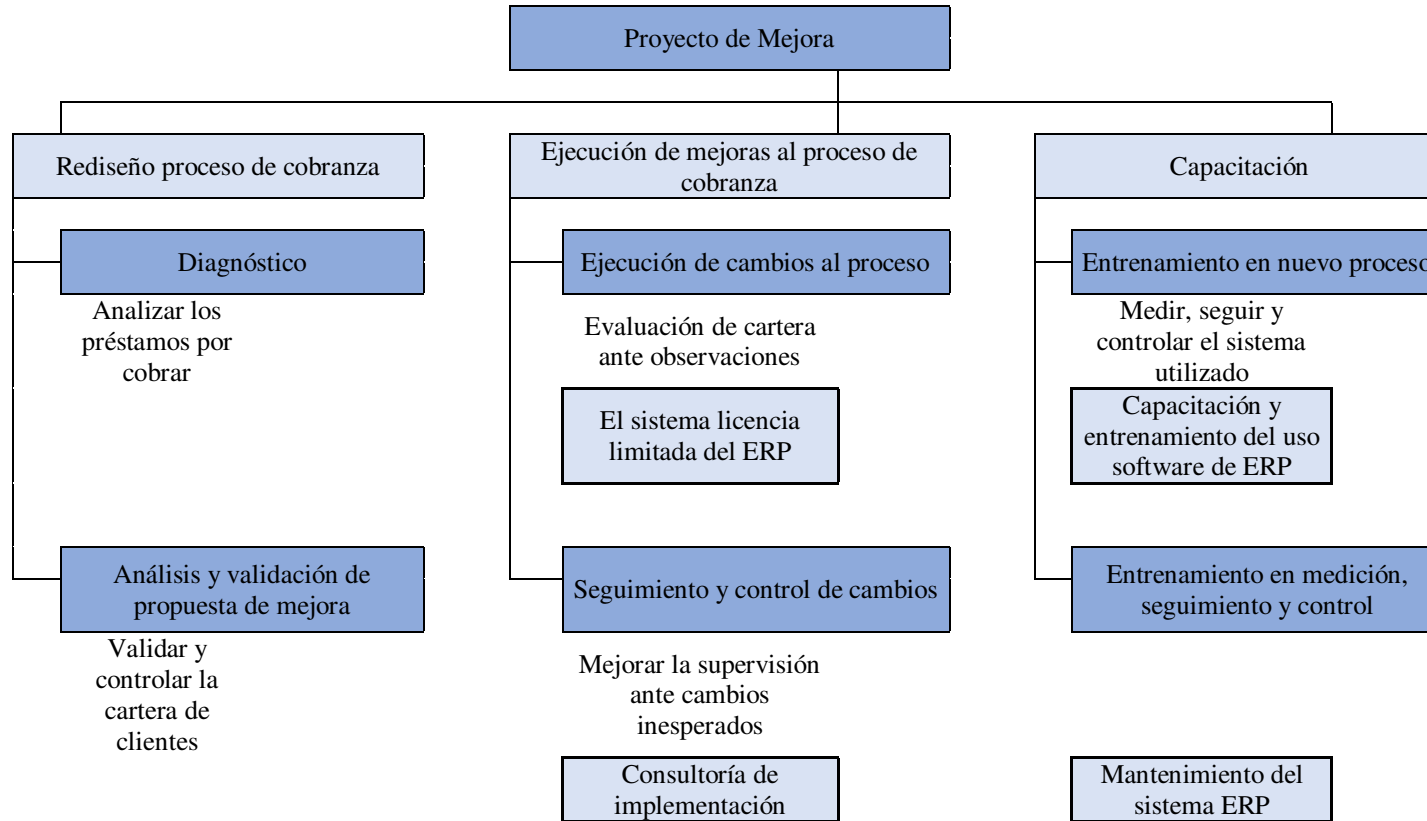
Nota: Los montos fueron expresados durante la evaluación de resultados ante los problemas que se evidencian en la empresa. Sirven para poder realizar proyectos y saber cuánta rentabilidad tiene la entidad.

Luego de realizar los análisis de la empresa, se desarrollará un plan de mejora. Para ello, se llevará a cabo la implementación del control interno dentro de las cuentas por cobrar. El procesamiento, presentación, análisis e interpretación de datos se debe realizar aprovechando las principales causas raíz identificadas en el diagrama de Ishikawa. Se determinarán las acciones para corregir el problema mediante los siguientes pasos y procesos:

**Rediseño del Proceso de Cobranza.** Esta transformación incluye el diagnóstico. Una de estas actividades es el análisis de las cuentas por cobrar de la empresa. Las propuestas de mejora son analizadas y aprobadas de la misma forma, lo que facilita la validación y control de las carteras de clientes.

**Ejecución de Mejoras al Proceso de Cobranzas.** Dispone de evaluaciones, mejoras y consultaría del software implementado y de los cambios inesperados. La ejecución de cambios al proceso incluye la evaluación de la cartera ante observaciones y el sistema con licencia limitada del ERP. Asimismo, abarca el seguimiento y control de los cambios que busca mejorar la supervisión ante cambios inesperados y la consultoría sobre la implementación del nuevo software.

**Capacitación las Actividades Involucradas.** Se requiere capacitar en medición, seguimiento, mantenimiento y entrenamiento. El entrenamiento en el nuevo proceso involucra actividades como medir, seguir y controlar el sistema utilizado. Por otro lado, las capacitaciones y entrenamiento sobre el uso del software promueven resultados beneficiosos y contribuyen con una adecuada toma de decisiones. De igual forma, el entrenamiento en medición, seguimiento y control incluye el mantenimiento del software de la computadora en uso. De acuerdo con Quiles (2018), el ERP es un sistema que beneficia a las empresas en poder administrar, controlar y sistematizar áreas importantes, tales como Finanzas, Ventas, Suministros, Recursos Humanos, entre otras. Así, se obtendrá como resultado datos con mayor cantidad de información organizada para que así se tome decisiones con información que pueda ser utilizada. En la Figura 3.2, se muestra n las acciones para corregir el problema.

**Figura 3.2***Acciones para corregir problema*

Por otro lado, se requiere revisar el detalle de la actividad. Para ello, se tendrá en consideración aquello que se va a valorizar para que se pueda ejecutar el plan de mejora identificado en este informe.

En primer lugar, en cuanto al rediseño del proceso de cobranza, se requiere la suma de S/12,000.00. Por una parte, se dispone de un monto total de S/6,000.00 para el diagnóstico, que será efectuado por un colaborador interno del área de cuentas por cobrar, quien dispondrá de nuevas políticas que serán desarrolladas entre enero y marzo, con el fin de identificar y tener un reporte de cada empresa que represente un riesgo para la rentabilidad. Por otra parte, mediante un documento similar a un contrato, se estimaron tres horas de labor por un monto total de S/6,000.00 para el análisis y validación de la propuesta de mejora, que busca controlar la cartera de clientes y que será realizado por un colaborador interno o externo entre los meses de enero a marzo.

En segundo lugar, la ejecución de mejoras al proceso de cobranza requiere una suma total de S/21,720.00, que será distribuida de la siguiente manera: (a) la ejecución de cambios en el proceso se realizará durante tres horas en el mes de enero por un valor de S/4,500.00; (b) la adaptación del sistema ERP se efectuará en enero por un valor de US\$2,700.00, que con un tipo de cambio de S/4.00 equivale a S/10,800.00 (ver Anexo 10); (c) el seguimiento y control de cambios tendrá un valor de S/6,420.00; (d) la supervisión ante cambios inesperados tendrá que adjudicarse a un colaborador interno durante tres horas en el mes de enero por un valor de S/4,500.00; y (e) la consultoría sobre el sistema implementado se realizará durante dos días quincenales en el mes de enero por un valor de S/1,920.00.

En tercer lugar, la capacitación requerirá un presupuesto total de S/4,000.00. Por una lado, se necesita de S/2,000.00 para llevar a cabo el entrenamiento en el nuevo proceso. Mientras tanto, la medición, seguimiento y control del sistema utilizado será realizado por un colaborador externo y tomará seis horas entre los meses de enero y febrero por un valor de S/1,000.00. De igual forma, el entrenamiento sobre el uso del sistema que se va a utilizar, llamado ERP, tomará ocho horas, cada una tiene un valor de US\$30.00, y se llevará a cabo entre los meses de enero a marzo por un total de S/1,000.00.

Durante la actividad de entrenamiento, medición, seguimiento y control, es primordial el mantenimiento del ERP. Los días que esto tomará son 3 durante el mes de enero y tiene un valor de US\$500.00. Para finalizar, se destina como presupuesto total para el tratamiento del problema (sin tratamiento) el monto de S/37,720.00, tal como se aprecia en la Tabla 3.4.

**Tabla 3.4**

*Presupuesto para el tratamiento del problema (sin tratamiento)*

Detalle de Actividad	Importe
Rediseño de proceso de cobranza	S/12,000.00
Diagnóstico	S/6,000.00
Análisis y validación de propuesta de mejora	S/6,000.00
Ejecución de mejoras al proceso de cobranza	S/21,720.00
Ejecución de cambios al proceso	S/15,300.00
Seguimiento y control de cambios	S/6,420.00
Capacitación	S/4,000.00
Entrenamiento en nuevo proceso	S/2,000.00
Entrenamiento en medición, seguimiento y control	S/2,000.00
Total	S/37,720.00

Nota: El presupuesto de la ejecución del proyecto está desarrollado económicamente en tres aspectos fundamentales: (a) el rediseño del proceso de control interno del almacén, (b) la ejecución de las mejoras en el control interno de almacén, y (c) la capacitación del personal del control interno de almacén.

Posteriormente, se procede a aplicar el plan de mejora dentro de la validación de la hipótesis, con una validación cuantitativa VAN y con beneficio/costo. Respecto al desarrollo con tratamiento, los ingresos y egresos son iguales. No obstante, para contabilizar el egreso, se tiene que realizar lo siguiente: (a) conocer cuánto va a costar solucionar el problema principal del proyecto de mejora, y (b) conocer la monetización del problema, información que se encuentra incluida en el análisis de los intereses, días de retraso y monto de cobranza.

De igual forma, se considera el ahorro del 100%, puesto que los egresos netos que se están evaluando provienen de la resta y suma de egresos, proyecto de mejora y ahorro. Esto se va a realizar durante los años 2021, 2022, 2023 y 2024. Por ello, la nueva cifra asciende a S/336,820.00. El total de los ingresos es de S/22'921,008.00; mientras que el de los egresos es de S/17'844,930.00. Cabe resaltar que los ahorros de todos los años conforman el 100%, tal como se aprecia en la Tabla 3.5.

**Tabla 3.5***Presupuesto para el tratamiento del problema (con tratamiento)*

Detalle	Flujos de Ingresos y Egresos				Actualización Flujos Ingresos y Egresos
	2021	2022	2023	2024	
Ingresos	S/5'558,575.67	S/6'347,898.10	S/7'433,780.24	S/8'748,904.17	S/22'921,008.96
Egresos	S/5'098,329.40	S/5'455,212.46	S/5'946,181.58	S/6'540,799.74	
Proyecto mejora	S/37,720.00				
Monetización problema	S/336,820	S/336,820	S/336,820	S/336,820	
% Ahorro	100%	100%	100%	100%	
Ahorro	S/336,819.86	S/336,819.86	S/336,819.86	S/336,819.86	
Egresos netos	S/4'799,229.54	S/5'118,392.60	S/5'609,361.72	S/6'203,979.88	S/17'844,930.33
Saldo neto	S/759,346.12	S/1'229,505.50	S/1'824,418.52	S/2'544,924.30	

Nota: Los porcentajes de la tasa de crecimiento de ingresos y egresos fueron sugeridos por el Comité de Titulación de la UCSS.

De igual manera, se debe considerar los montos del VAN y beneficio costo para poder decidir si el proyecto con la mejora son distintos y si es aceptable su desarrollo. De acuerdo con el VAN, se aprecia un monto de S/5'076,079.00. Este es un valor muy positivo para continuar con la estimación y comparación dentro del proyecto. Asimismo, el valor beneficio costo es de 1.28, el cual pasa la barrera del 1; esto hace que sea aceptable proseguir con el proyecto de mejora. Los indicadores financieros que arroja el proyecto se presentan en la Tabla 3.6.

**Tabla 3.6**

*Indicadores financieros*

Indicador	Suma	Aceptación
VAN=	S/5'076,079	Se acepta.
TIR =	8%	Se acepta.
Actu. Ingresos	S/22'921,008.96	
Actu. Gastos	S/17'844,930.33	
B/C =	1.28	Se acepta.

Nota: Son montos expresados en la evaluación del resultado ante problemas que se evidencian en la empresa. Sirven para poder realizar proyectos y saber cuánta rentabilidad tiene la entidad.

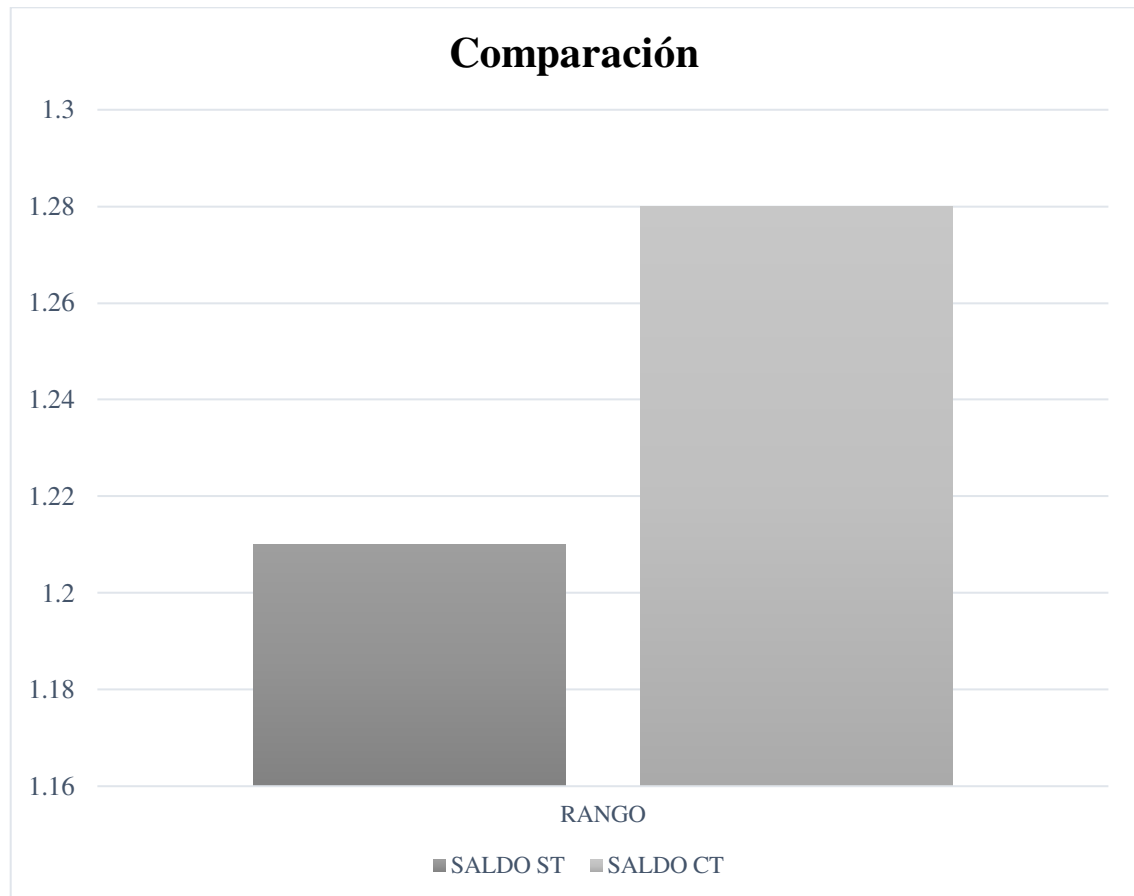
Se determina que el VAN, TIR y B/C son favorables para la empresa, y que el proyecto permite el incremento de su rentabilidad. Finalmente, se realiza una comparación de los resultados de B/C con tratamiento y sin tratamiento. De ese modo, es posible saber cuál de las dos formas va a hacer que la empresa tenga una mayor utilidad. También, se presenta la comparación del saldo neto. Esta comparación se realiza para poder decidir si el VAN y el beneficio costo son aceptables con o sin tratamiento.



En la Figura 3.3, se evidencia que el margen sin tratamiento es más débil que el con tratamiento. Es preciso realizar un proceso de proyección aceptable para considerar el aspecto con tratamiento.

**Figura 3.3**

*Comparación de ST y CT*



## Capítulo 4: Propuesta y Ejecución de Mejora

### 4.1 Descripción del Sector

Una de las actividades que realiza la empresa es la venta de combustible sólido, líquido y gaseoso, así como de productos anexos. Esta actividad adicional resulta muy útil para su desarrollo, debido a que su principal operación es brindar servicios de transporte público terrestre. De acuerdo con Sánchez (2019), la venta de combustible es una industria trascendental por su alta demanda, ya que sirve como fuente de energía para los vehículos de transporte; es decir, es un elemento imprescindible para el desarrollo social. No obstante, el precio del combustible se encuentra generalmente en creciente variación. En algunos países, se imponen restricciones frente a su uso (como el alza de los pasajes) con el fin de generar un impacto económico social.

Asimismo, otra actividad que efectúa esta entidad es la publicidad. Sin embargo, los recursos que utiliza para ello son mínimos, debido a que el marketing empresarial que ofrece se realiza por medios físicos (*stickers* para buses, por ejemplo), cuyos distribuidores resultan muy rentables. Por su parte, Begoña (2017) señaló que la publicidad actualmente es uno de los principales pilares de la economía de una sociedad capitalista, porque recaba una cantidad elevada de dinero. También es fundamental, debido a que aumenta la demanda de un producto.

Para finalizar, la función principal de esta empresa es el servicio de transporte terrestre. Su activo principal son los buses, calificados para recibir ingresos diarios, lo cual constituye una ventaja. Frente a ello, la competencia (autos, motos, entre otros vehículos sustitutorios) representa una desventaja, así como el incremento de la informalidad. Según Ramírez (2018), los buses de transporte terrestre representan una actividad económica muy importante en el Perú, porque realiza la operación de trasladar pasajeros de un lado a otro. Es una actividad favorable, ya que tiene una alta demanda y es fundamental para la realización de otras actividades. En las Figuras 4.4, 4.5 y 4.6, se evidencian las actividades que realiza la empresa.

**Figura 4.4**

*Fotografía de uno de los vehículos en uso de Lima*



Fuente: Tomado por un representante de la empresa.

**Figura 4.5**

*Fotografía publicidad que realizaba Fénix 2000*



Fuente: Tomado por un representante de la empresa.



**Figura 4.6**

*Fotografía del flete de los camiones*



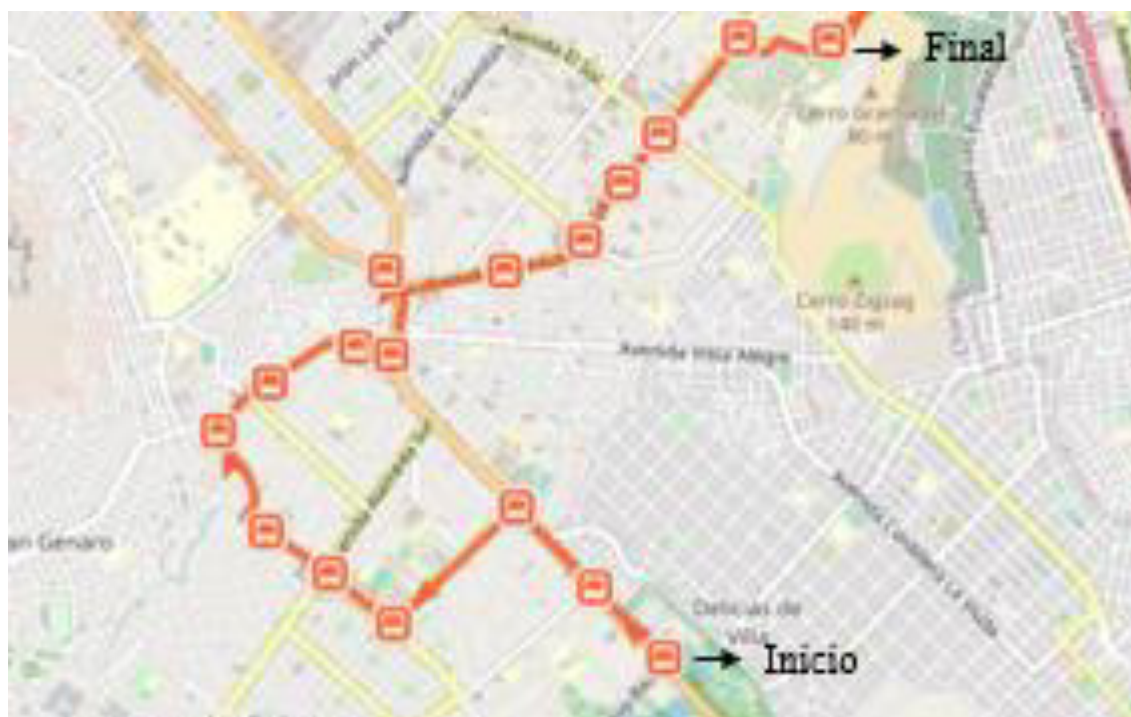
Fuente: Tomado por un representante de la empresa.

¿Cómo llevan a cabo sus actividades comerciales? Por un lado, en el distrito de Chorrillos, se ubica el almacén como punto de inicio desde donde parten los buses de transporte público. Por otro lado, la publicidad se desarrolla mediante *stickers* para buses, con la finalidad de recabar más ingresos para la empresa, a pesar de contar con un adecuado manejo relacionado con la actividad principal. Finalmente, la venta de combustible sólido, líquido y gaseoso, así como de productos conexos, al por mayor y menor, se va a compensar con la actividad principal, debido a que esta beneficia a la empresa con el consumo diario de gasolina.

La Línea 7101 de Fénix 2000 parte desde los Pantanos de Villa (Chorrillos) hasta la avenida Tupac Amaru (Carabayllo). Realiza 137 paradas, desde la avenida Huaylas 658 hasta la Calle B. Inicia su trayectoria a las 5:00 a.m. y finaliza a las 22:00 p.m. Esta tiene una duración de 153 minutos. Sus actividades terrestres se realizan de lunes a viernes, y eventualmente los sábados y/o domingos. En las figuras que se presentan a continuación, se mostrarán las rutas transitadas por la Línea 7101 de Fénix 2000. En la Figura 4.7, se presenta la ruta desde el punto de partida en el almacén o local principal hasta el paradero del grifo San Ignacio.

**Figura 4.7**

*Rutas 7101(a)*

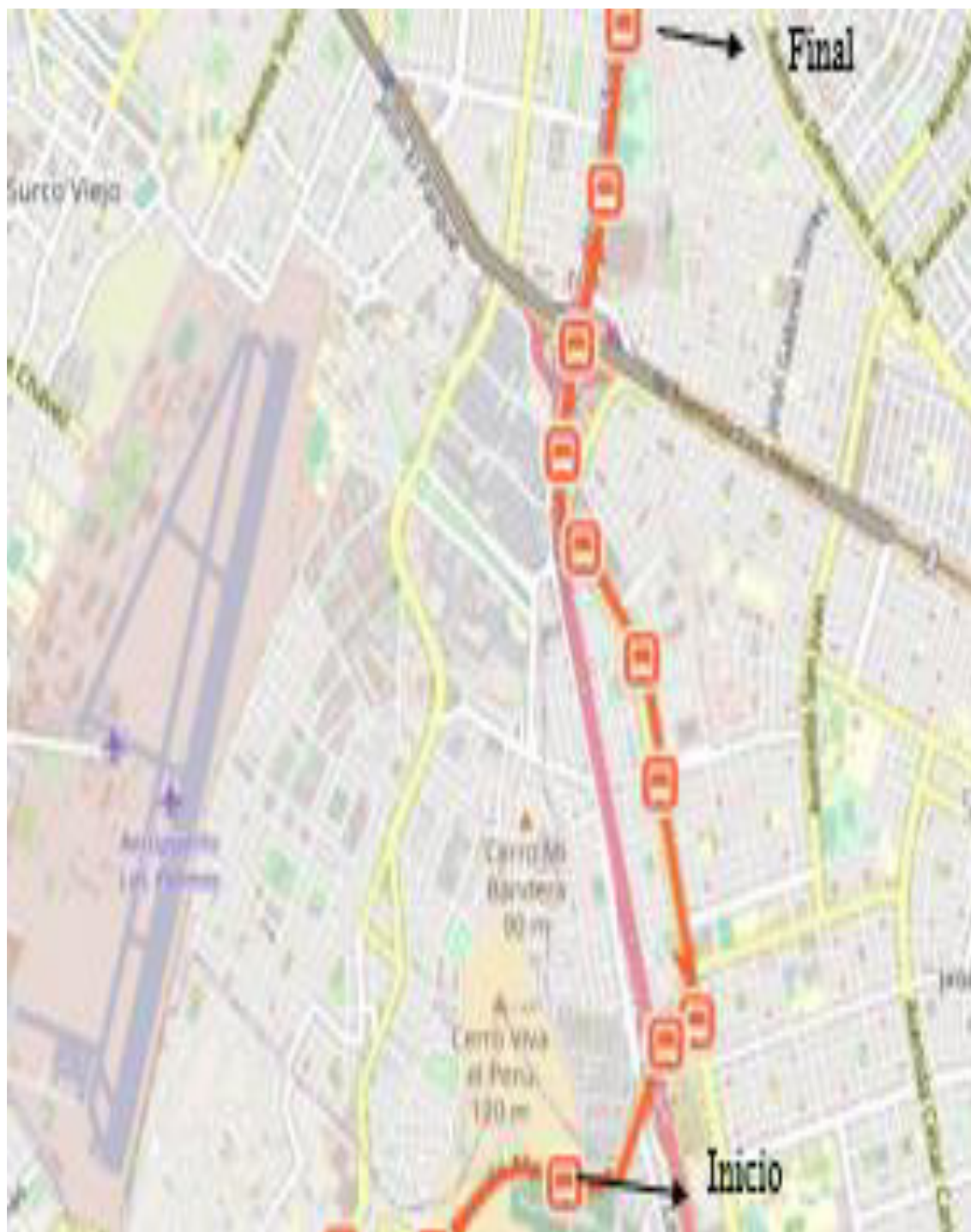


Fuente: Elaboración de wikiroutes

En la Figura 4.8, se muestra la ruta desde el grifo San Ignacio hasta el paradero Loma Umbroso, ubicado en el distrito de Surco, el cual es el punto más concurrido de la ruta según los choferes.

**Figura 4.8**

*Ruta 7101(b)*



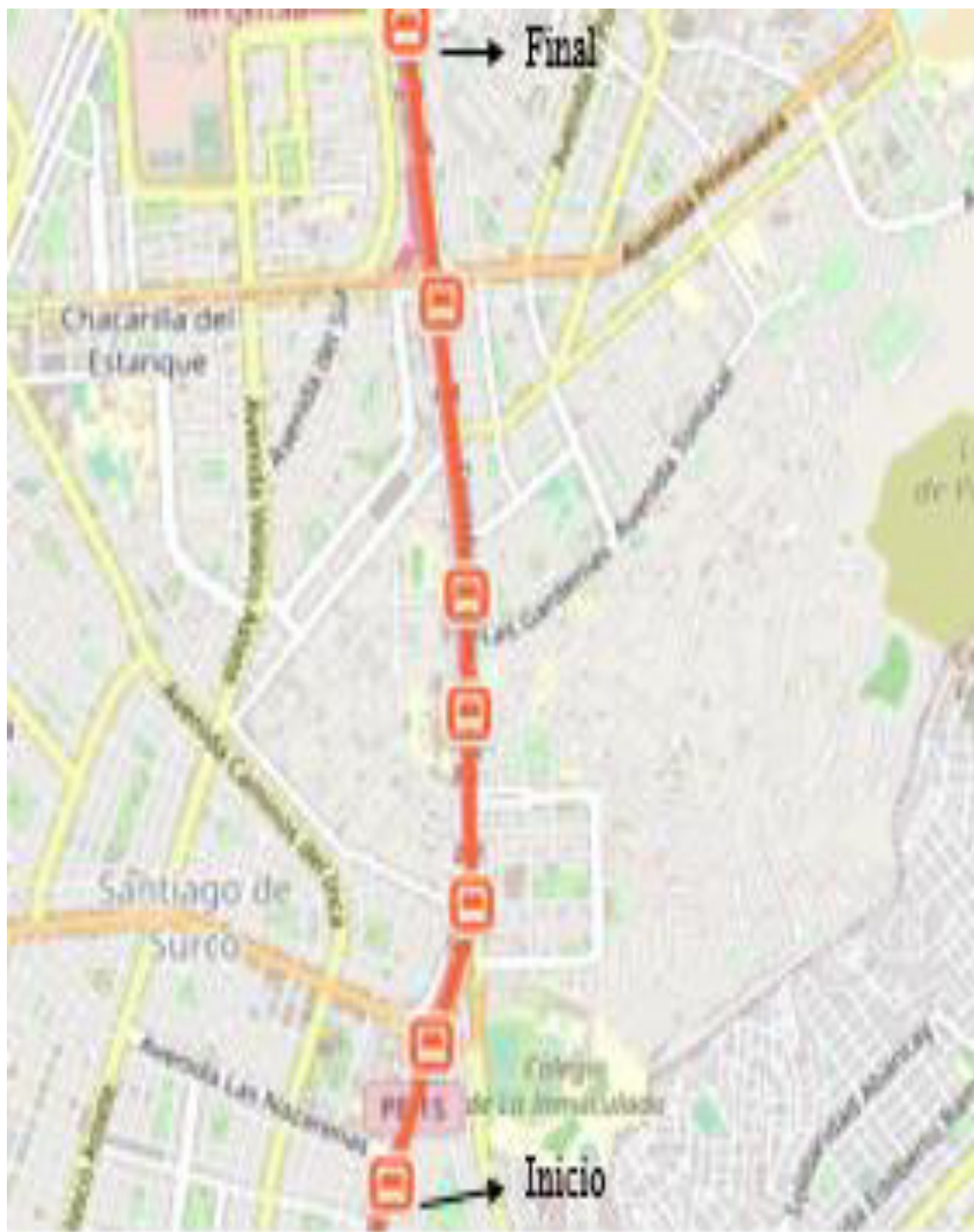
Fuente: Elaboración de Wikiroutes



En la Figura 4.9, se expone la ruta desde Las Nazarenas hasta el paradero Pentagonito, ubicado en el distrito de San Borja. En este punto, sube una cantidad equilibrada de pasajeros, a pesar de la alta densidad de transeúntes según los choferes.

**Figura 4.9**

*Ruta 7101(c)*



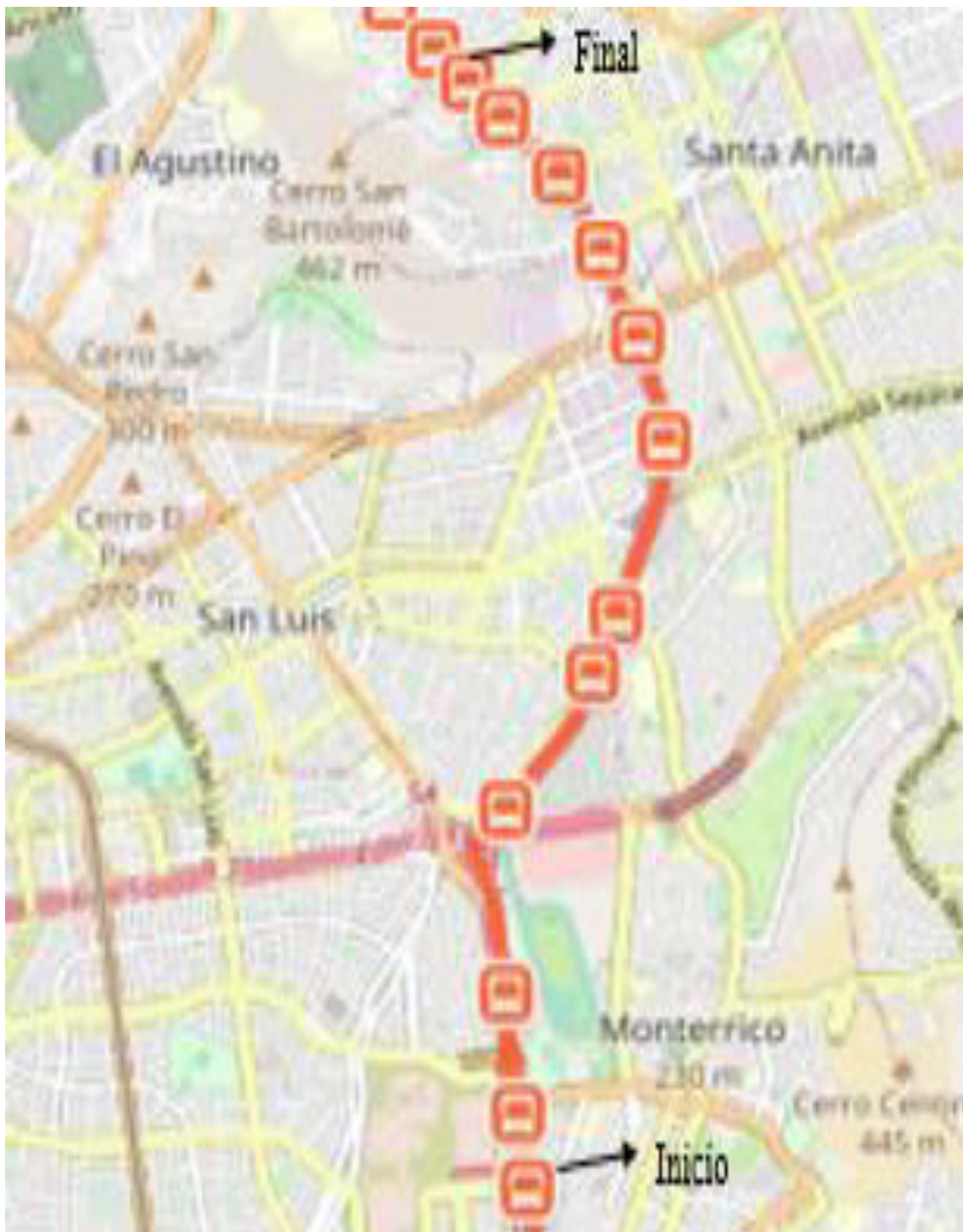
Fuente: Elaboración de Wikiroutes



En la Figura 4.10, se presenta la ruta desde El Derby hasta la Atarjea, que está ubicada en el distrito de El Agustino, por el cerro San Bartolomé. Para los choferes, esta ruta es muy peligrosa por el alto índice de inseguridad.

**Figura 4.10**

*Ruta 7101*

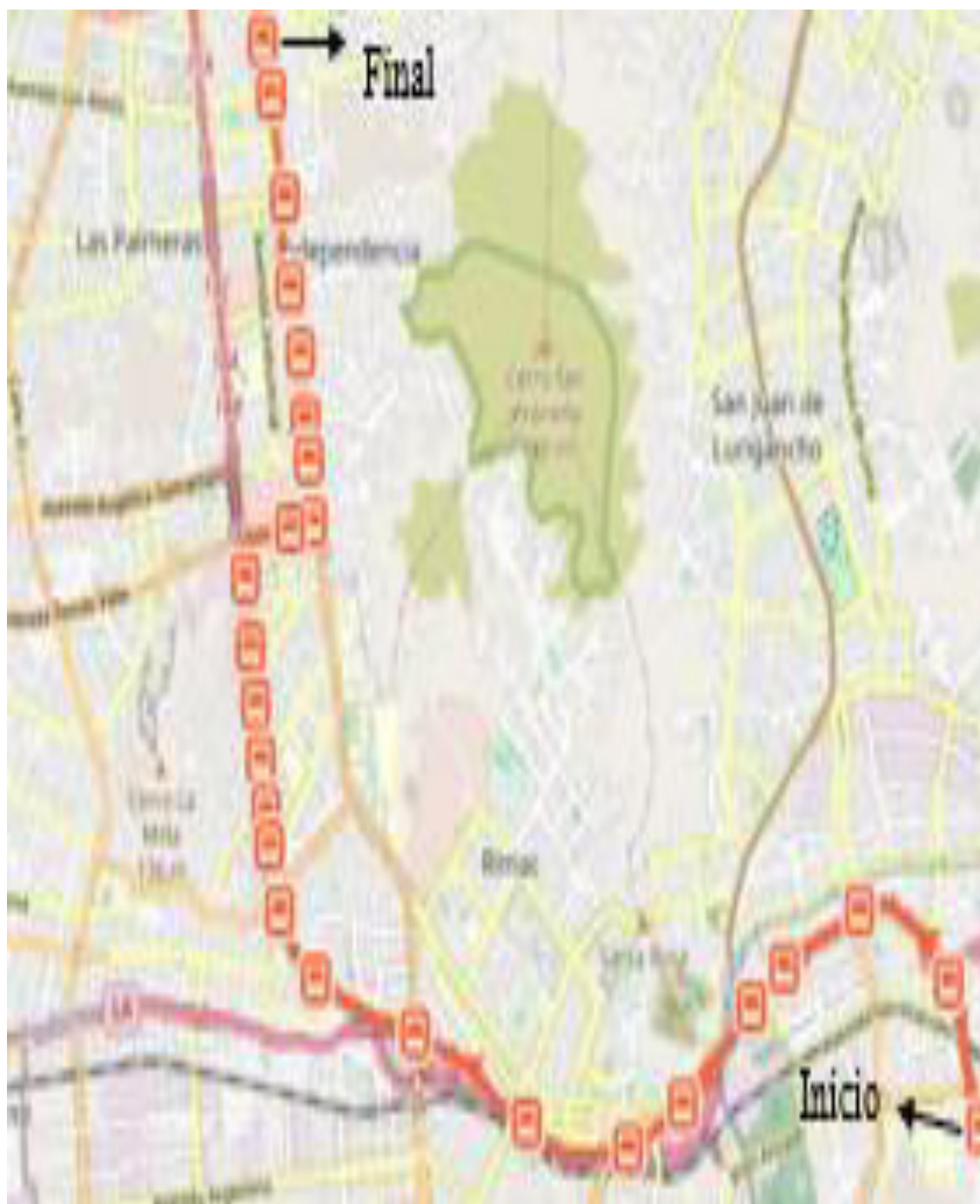


Fuente: Elaboración de Wikiroutes

En la Figura 4.11, se muestra la ruta desde Ramiro Prialé hasta Chinchaysuyo en el distrito de Independencia. En esta zona, los choferes conducen con mayor seguridad por la presencia de unidades policiales y de seguridad ciudadana, lo que motiva a los potenciales clientes a elegir un servicio de transporte oficial.

**Figura 4.11**

*Ruta 7101*

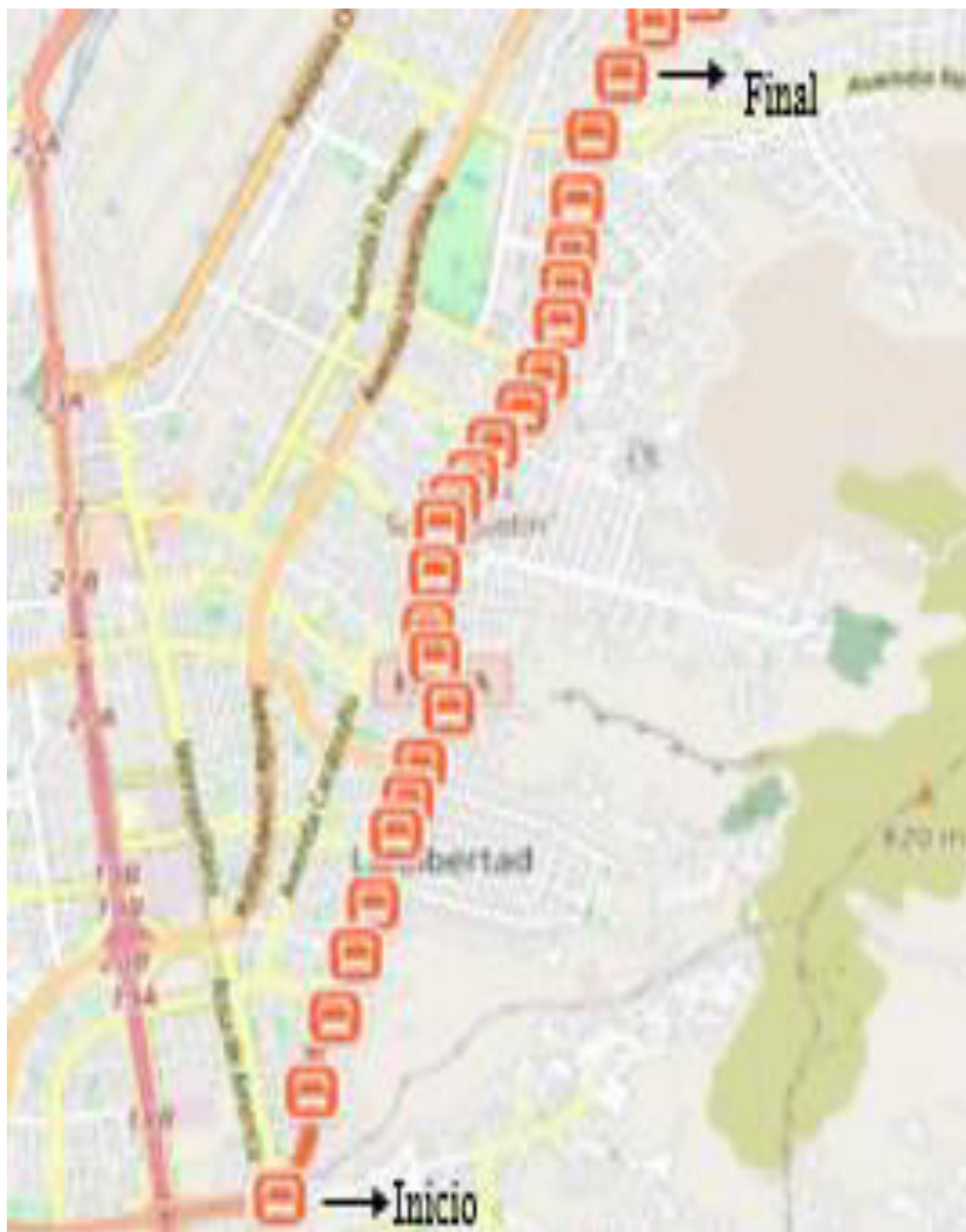


Fuente: Elaboración de Wikiroutes

En la Figura 4.12, se expone la ruta desde La Cincuenta hasta San Carlos en el distrito de Comas. Los choferes mencionan que es un distrito con una gran densidad de personas, pero también una ruta de alto tránsito durante todo el trayecto.

**Figura 4.12**

*Ruta 7101*



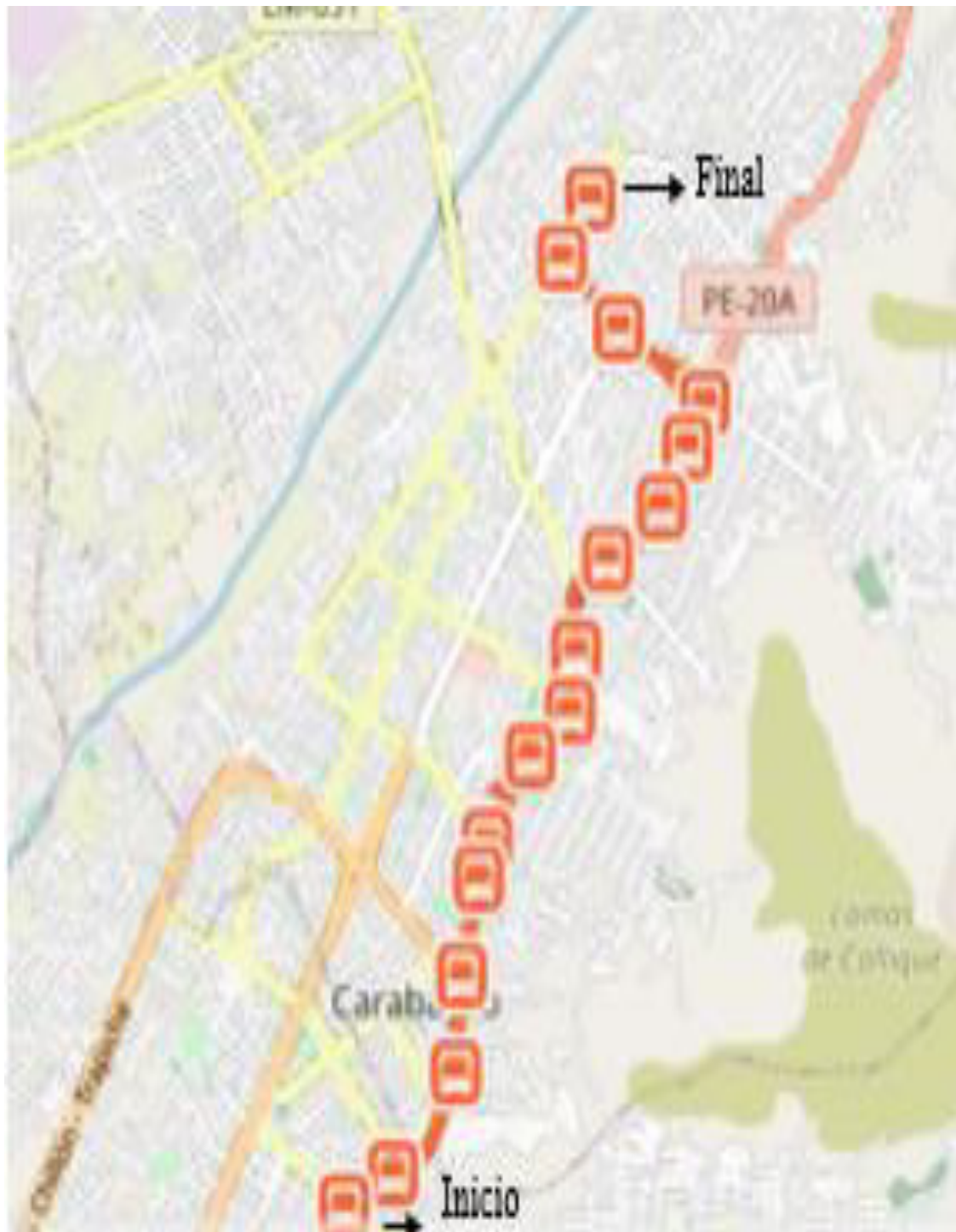
Fuente: Elaboración de Wikiroutes



En la Figura 4.13, se presenta la ruta desde San Felipe hasta Guillermo Billinghurst en el distrito de Carabayllo. Es el punto final de su recorrido, y también el punto de retorno hasta los Pantanos de Villa en Chorrillos.

**Figura 4.13**

*Ruta 7101*



Fuente: Elaboración de Wikiroutes

## **4.2 Diagnóstico del Caso Empresarial**

### ***4.2.1 Identificación de la Problemática Empresarial***

La falta del control interno en las empresas ha ocasionado problemas, que conllevan riesgos para la liquidez de la organización. Siguiendo a Ortiz et al. (2020), el control interno es fundamental para realizar diagnósticos empresariales, evaluaciones financieras, validación de riesgos, entre otros.

La empresa de Servicios Múltiples Fénix 2000 evidencia una inadecuada supervisión, evaluación y control en las cuentas por cobrar desde el año 2016 hasta el 2020. Durante los periodos mencionados, la entidad ha resultado muy perjudicada en su liquidez por la falta de una gestión eficiente y eficaz.

De acuerdo con Ortiz et al. (2020), las cuentas por cobrar son importantes, debido a que representan el equilibrio en la fuente productiva y a que pertenecen a los activos de una organización. Los problemas evidenciados en las cuentas por cobrar ocurren cuando no se actualiza la información ni las políticas de cobranza, ni se pone énfasis en el plazo otorgado al cliente.

Hasta el año 2020, los ingresos fueron S/3'891,002.97, en tanto que los egresos ascendieron a S/3'5268,830.58. Para solventar los gastos y costos de la entidad, había una diferencia de S/322,172.39.

Durante el estado de emergencia del 2020, la empresa de Servicios Múltiples Fénix 2000 no pudo solventar sus gastos básicos (el pago a sus trabajadores, por ejemplo), gastos extras por daños en los activos, entre otros. Tampoco pudo sostener sus costos (mantenimiento de los equipos), ni su inversión en proyectos previstos antes de la pandemia.

Los problemas evidenciados en los años anteriores fueron producto de una deficiente administración. El Directorio solamente se enfocaba en sus ingresos quincenales y mensuales; por eso, no tomaba en consideración los problemas que no sobresalían durante el periodo en revisión. Los reportes que realizaba la anterior administración estaban dirigidos al consumo de los servicios brindados por la empresa, mas no profundizaban en los activos fijos; por ejemplo, en la depreciación de los equipos.

Tampoco, enfatizó en potenciar el uso de los softwares para la realización de servicios publicitarios, ni en mejorar el costo de producción de los combustibles con relación a la materia prima para prevenir la escasez e incremento de precios.

Ante problemas de liquidez, se han ido incrementando los precios de los productos y servicios que ofrece (del combustible por ejemplo). Esta estrategia, sin embargo, perjudica a los consumidores, quienes tenían preferencias especialmente por los combustibles potenciados para buses de la marca Modasa. Los ingresos que obtuvieron fueron de S/1'667,572.70; mientras que los gastos fueron S/1'529,498.82.

De igual forma, en cuanto al servicio de publicidad, solo se priorizaba la implementación de los *stickers*, pero no su mantenimiento o la calidad del producto, lo que perjudicaba a los clientes frecuentes. Actualmente, el consumo del servicio es más o menos sobresaliente, ya que no muchas empresas optan por contratar a otras para la realización de logos en sus medios de transporte. Sus ingresos fueron de S/778,200.59; en tanto que los gastos fueron S/509,832.94.

Por último, el servicio de transporte terrestre corresponde a la actividad más resaltante de la empresa, debido a que los proyectos ejecutados en esta área han sido un éxito. Sin embargo, en el 2020, también resultó muy perjudicada. En ese sentido, sus ingresos disminuyeron, mientras que sus gastos aumentaron. De ese modo, se evidenció que la empresa no podía cubrir los gastos extraordinarios de los buses; por ejemplo, choques, renovación de la flota, reparación de los daños por el uso, entre otros. Una situación que generó mayor impacto en la organización se produjo cuando sus clientes empezaron a rechazar los servicios ofrecidos; mientras que sus trabajadores comenzaron a renunciar debido a los retrasos en los pagos. En consecuencia, se obtuvo un ingreso de S/3'112,802.37, en tanto que el gasto fue de S/3'058,997.64.

Para identificar los problemas de la empresa de Servicios Múltiples Fénix 2000, se elaboró el diagrama de Ishikawa, con la finalidad de seleccionar aquellos que son más relevantes o que fueron evidenciados por colaboradores o por los reportes financieros. Entre los problemas detectados, se presentan los siguientes: (a) no se realiza una evaluación crediticia para otorgar préstamos a los clientes; (b) no se brinda capacitación en el manejo del CONCAR-Cuentas por cobrar; (c) no se efectúa una revisión previa del cliente durante el proceso de préstamos; (d) no se dispone, en el sistema, de una configuración para enviar alertas al cliente sobre sus facturas que están por vencer vía

correo electrónico; (e) no se han actualizado políticas de créditos y cobranzas; (f) no se han subsanado errores frecuentes durante el ingreso de información contable en el CONCAR-Cuentas por cobrar; (g) no se han implementado procesos de cobranza (tiempo, cancelación y detalle de condición); y no se han cuantificado los gastos durante los procesos judiciales de las cuentas por cobrar.

#### ***4.2.2 Monetización de la Problemática Empresarial***

Para realizar el análisis de la monetización de la problemática empresarial, se debe tomar en consideración lo siguiente:

- Se evidencia la data en la que se va a ubicar toda la información de las cuentas por cobrar vencidas, los intereses y el monto total, considerado como el resultado final de la situación.
- Se identifica el número promedio de préstamos con retraso, el monto promedio de cartera retrasada y el interés anual.
- Se recolecta la información de las cuentas por cobrar vencidas desde el año 2016 hasta el 2020.
- Se debe prestar atención a los préstamos que sobresalen según el tipo de moneda (soles o dólares) y el tipo de cambio (S/4.06 según contrato).
- El total hallado fue S/1'919,284.90.

En la Tabla 4.7, se muestra el monto promedio de cartera retrasada.

**Tabla 4.7**

*Monto promedio de cartera retrasada*

Caso área de Cobranza - Anual	
Monetización problema	
Monto promedio de cartera retrasada	S/1,919,284.90

- Durante la revisión de los montos anuales, se observó lo siguiente: (a) el total del número promedio de préstamos vencidos dio como resultado 83; (b) el monto promedio por cobrar fue S/23,123.91; (c) los días de retraso promedio presentaron un valor total de 1,194; y, por último, (d) el interés anual de 360 días fue 336,820.

En la Tabla 4.8, se muestran los intereses anuales 360.

**Tabla 4.8**

*Intereses anuales 360*

Caso área de Cobranza - Anual	
Monetización problema	
Número promedio de préstamo con retraso	83
Monto promedio por cobrar retrasada	S/23,123.91
Días promedio de retraso	1194
Intereses	S/282.09
Intereses anuales (360 días)	S/336,820

**4.2.3 Objetivos**

Los objetivos que se van a plasmar en la entidad para mejorar las cuentas por cobrar y, a su vez, la liquidez buscan lo siguiente: (a) implementar el control interno en las cuentas por cobrar, (b) analizar la cartera de clientes para rediseñar el proceso de las cuentas por cobrar, (c) evaluar el registro de clientes y la supervisión del cambio, (d) contar con un sistema limitado ERP para el uso del software, (e) efectuar el seguimiento y medición del CONCAR, (f) capacitar y entrenar en el uso del ERP, y (g) contar con el mantenimiento del programa en mención.

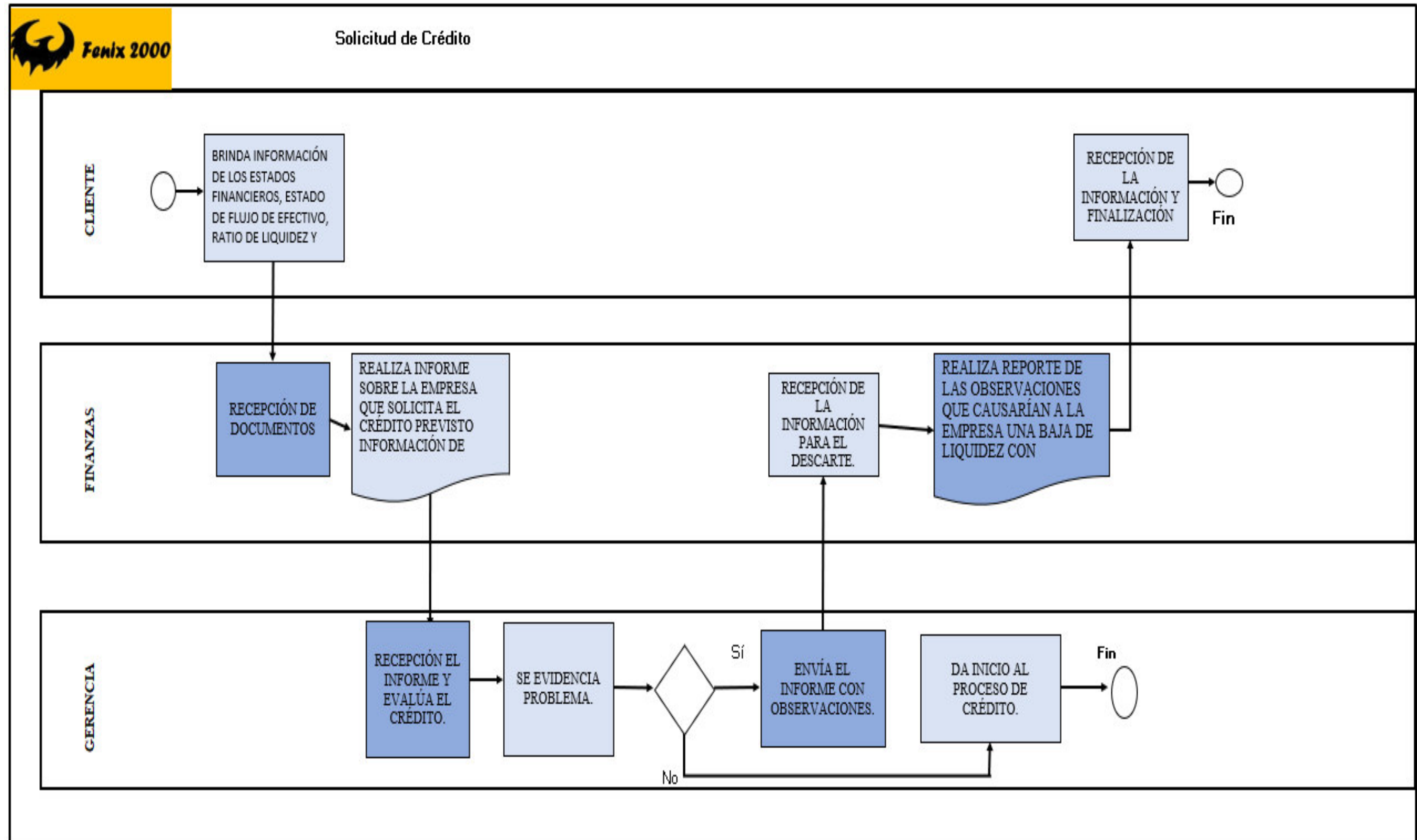
**4.2.4 Diagrama del Proyecto de Mejora**

El flujograma desarrollado contribuye a especificar los procedimientos que se van a realizar con la finalidad de obtener un préstamo. La solicitud de créditos se muestra en la Figura 4.14, en la cual se observa tres agentes: el cliente, las finanzas y la gerencia.



Figura 4.14

Solicitud de crédito



El cliente inicia el proceso al proporcionar información financiera, que será de utilidad para la empresa. Posteriormente, el área de Finanzas homologa los documentos ofrecidos por el cliente. En ese punto, realiza un informe acerca del cliente que solicita el crédito, el cual contendrá toda aquella información de la liquidez. En seguida, la Gerencia recibe el informe y evalúa el crédito solicitado para tomar la decisión junto con el Directorio sobre si, en un futuro, habrá o no problemas con el efectivo. Si se proyecta problemas, la Gerencia reportará los aspectos identificados al área de Finanzas para que esta elabore un reporte sobre las observaciones. Este reporte será cedido al cliente para finalizar el proceso. De no existir problemas, se dará inicio al crédito. Durante el proceso de cobranza, presentado en la Figura 4.15, intervienen cuatro áreas relacionadas: (a) Finanzas, (b) Área Legal, (c) Contabilidad y (d) Atención al Cliente.

El área de Finanzas inicia el proceso al homologar el reporte y aprobar el crédito. A su vez, realiza el contrato mutuo, el cual tiene como finalidad que el préstamo se realice por la vía legal. Asimismo, realiza las coordinaciones sobre la fecha y hora en que se efectuará el contrato notarialmente con el cliente. Después de ello, Finanzas recibe y evalúa el documento que será enviado a Contabilidad para que se proceda con el registro. Por último, Contabilidad enviará un reporte sobre el vencimiento del crédito a Finanzas; en otros términos, esta última obtendrá la información financiera que necesita y, a su vez, se encargará de enviar el informe al cliente. La mejora de flujograma sobre el proceso de cobranza se presenta en la Figura 4.16.

Entre los aspectos que serán optimizados, se observa que Finanzas evaluará al cliente, verificará el crédito y alistará las alertas que reporten la morosidad. En otras palabras, Finanzas, tras evaluar al cliente y homologar el proceso de crédito, realizará un reporte sobre el contrato mutuo para que este crédito sea legal. Posteriormente, Finanzas evaluará el documento y lo enviará al área de Contabilidad, la cual registrará el crédito y realizará el reporte que especificará el tiempo, los intereses y el total de la deuda para su evaluación en el área de Finanzas. Asimismo, la Gerencia recibirá información sobre el crédito y Finanzas se encargará de alertar a los clientes morosos. A continuación, en la Figura 4.17, se presenta el proceso de venta al contado o crédito y cómo se efectúa la cobranza o cancelación del servicio brindado.

Figura 4.15

Proceso de cobranza

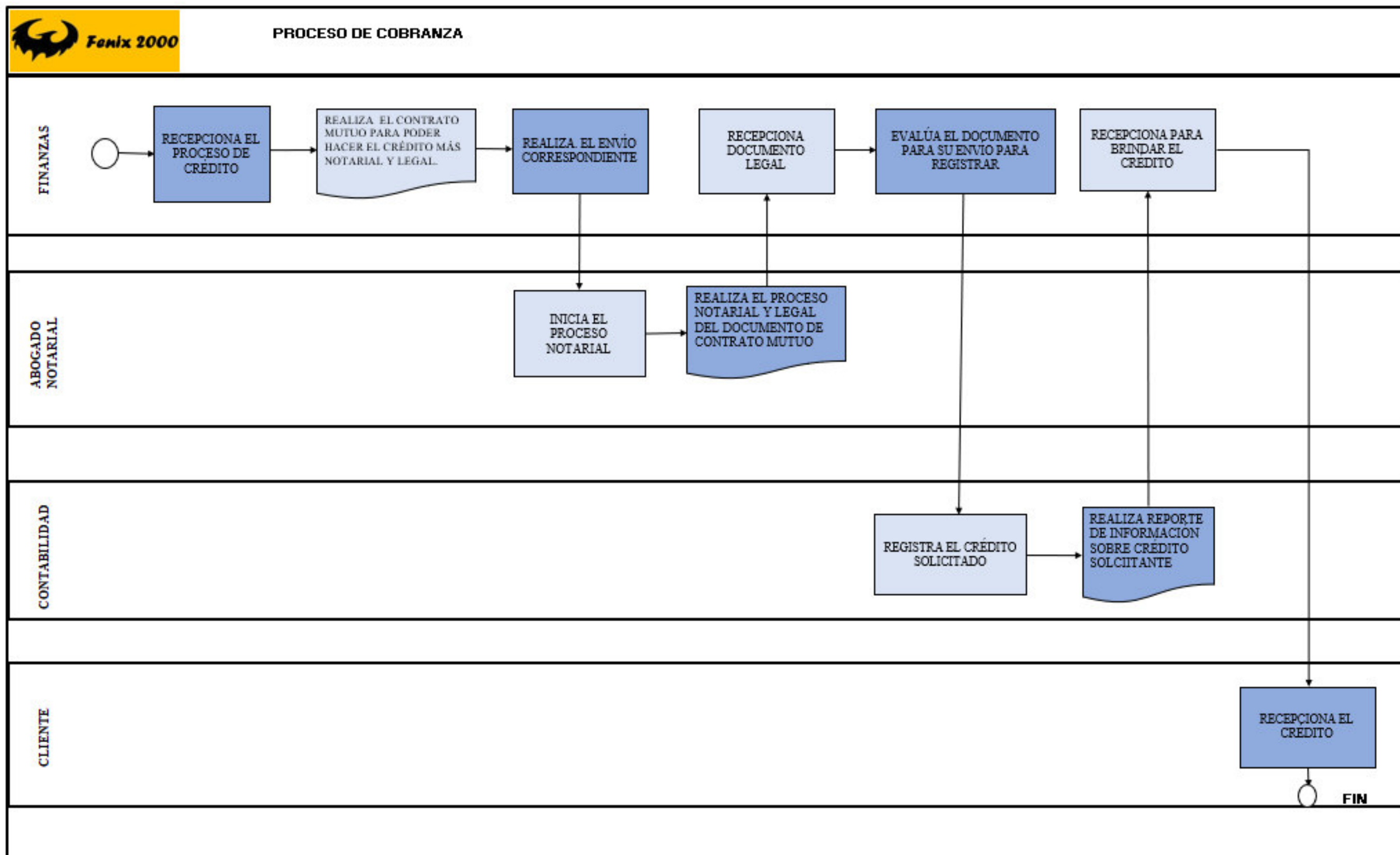


Figura 4.16

Mejora del flujograma

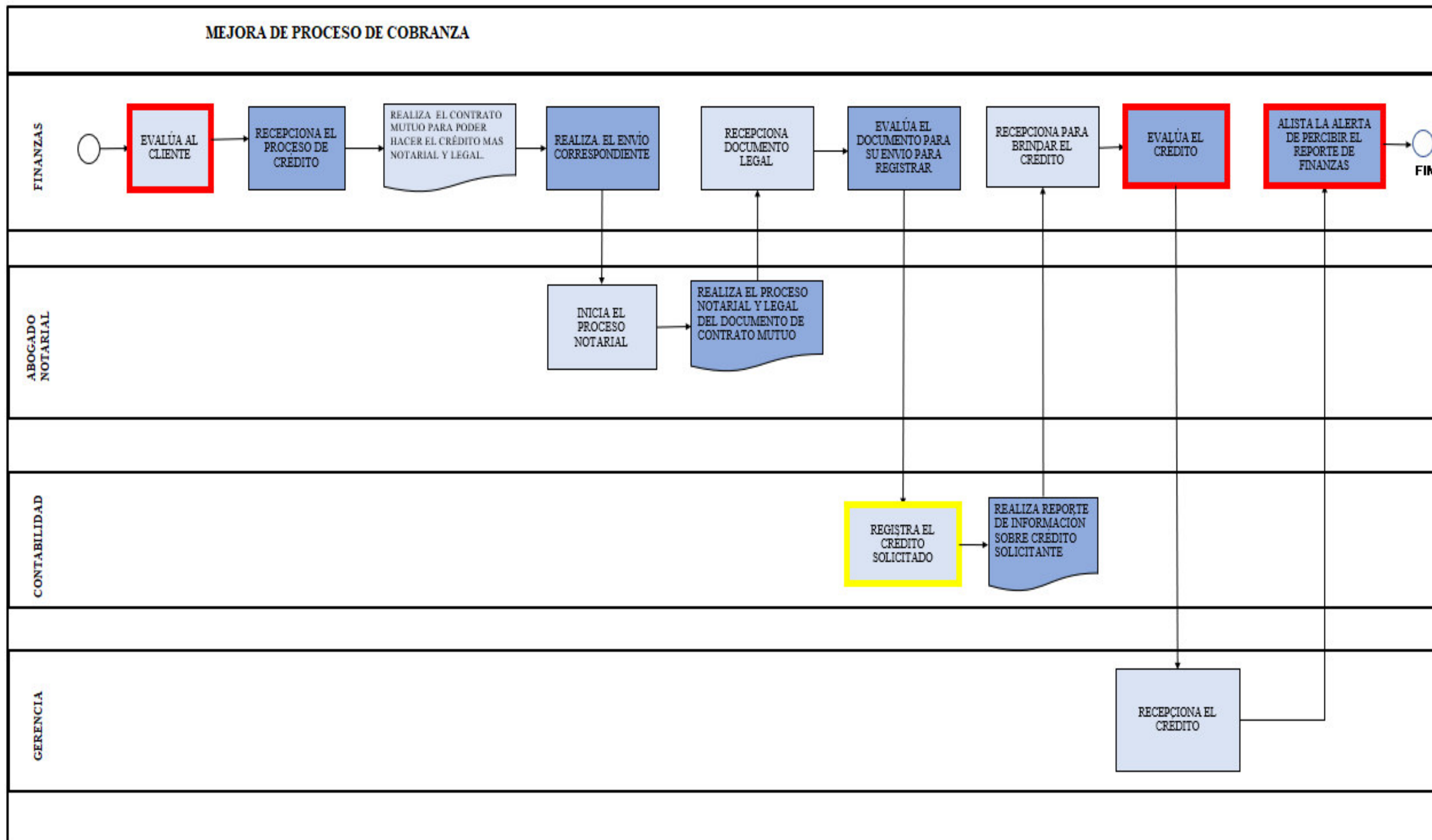
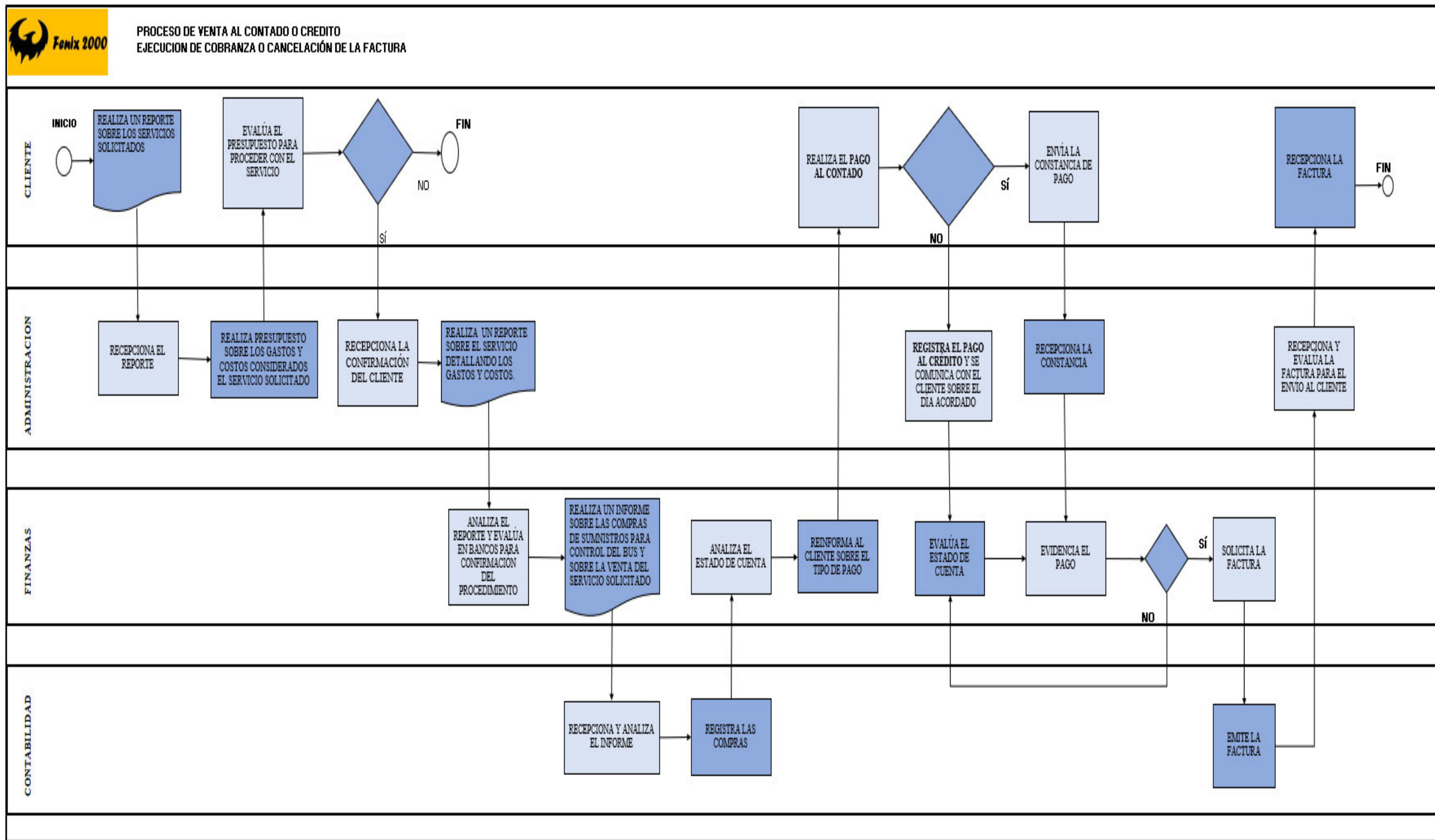


Figura 4.17

Proceso de venta al contado o crédito



Como se observa en este caso, el cliente inicia el proceso al realizar el reporte sobre el servicio solicitado. Después, el área de Administración recibe este reporte y elabora un presupuesto sobre los gastos y costos previstos. Posteriormente, el cliente lo evalúa para su confirmación. Si la opción es no, el proceso finaliza. No obstante, si se aprueba, Administración recibe la confirmación del cliente y desarrollará un reporte que identifique y precise todo aquel suministro que haga falta para que el bus esté operativo.

Con el fin de ofrecer un buen servicio de alquiler, el área de Finanzas analiza el reporte y evalúa la realización de compras que contribuyan con la innovación del bus. De acuerdo con lo indicado, efectúa un informe sobre las compras de suministros y sobre la venta del servicio solicitado. Por su parte, el área de Contabilidad recaba información y registra las compras; mientras que Finanzas analiza el estado de cuenta. De acuerdo con ello, reenvía este estado al cliente para confirmar el tipo de pago (¿realizará el pago al contando?). Si es un sí, el cliente envía la constancia de pago, Administración recibe esta constancia y Finanzas evidencia el pago. Si se evidencia, Finanzas solicita la factura y Contabilidad emite la factura. Finalmente, Administración recibe, evalúa y envía la factura, y el cliente la recibe como fin del proceso.

En el caso de que no sea al contando, se deduce que es a crédito. En consecuencia, Administración registra el pago para que este se logre comunicar días previos antes de la fecha acordada. Así, Finanzas examina el estado de cuenta y, si no se evidencia el pago, nuevamente evalúa este estado y avisa al cliente o solicita el envío de avisos de alerta. Pero si se evidencia, se finaliza el servicio y entrega la factura.

#### ***4.2.5 Proyecto de Mejora***

Ante la implementación del proyecto de mejora de la entidad, se ha evidenciado que la utilidad o rentabilidad de la empresa está incrementando la liquidez. Este hecho se afirma con las ratios involucradas en la investigación. De acuerdo con Bautista (2021), las ratios se utilizan para poder medir la solvencia y saber si una empresa tiene capacidad para pagar sus deudas al momento de la fecha de vencimiento. Las ratios implicadas en el proceso son las siguientes: (a) ratio de liquidez, (b) rotación de cuentas por cobrar, (c) ratio de prueba ácida, y (d) ratio de capital de trabajo.

Con relación a la ratio de liquidez, su valor es 1.011; por ello, resulta aceptable y con creciente liquidez. Si a largo plazo aumenta el resultado obtenido, habrá un exceso de activos que no está siendo aplicado. Para Bautista (2021), cuando se tiene un resultado de 1 en la ratio de liquidez, se considera una medida beneficiosa en relación con la capacidad de la empresa para poder enfrentar sus deudas durante el corto plazo.

Respecto a la ratio de prueba ácida, esta dispone de un valor de 0.824; por tanto, se supone que la entidad va a asumir sus obligaciones a corto plazo, pero habrá algunas otras intervenciones. De acuerdo con Bautista (2021), la ratio de prueba ácida evidencia la capacidad de la entidad para cancelar sus obligaciones corrientes.

Acerca de la ratio capital de trabajo, esta tiene un valor de 86,847. Este es el monto que dispone la empresa para cancelar las deudas. Según Martínez (2021), el monto que se percibe en la ratio de capital de trabajo es caracterizado como la cantidad de la que dispondrá la entidad para pagar sus deudas.

Por último, la rotación de cuentas por cobrar da como resultado (4), periodo en el que la entidad cobra sus facturas con vencimiento. Siguiendo a Martínez (2021), la rotación de cuentas por cobrar indica los días en que se van a cobrar las facturas pendientes y se va a medir la rapidez y eficiencia de la entidad.

#### ***4.2.6 Monetización del Proyecto de Mejora***

La monetización del proyecto de mejora consiste en plantear actividades nuevas que cambien la utilidad de la entidad hacia un enfoque de éxito. De acuerdo con Rodrigues (2021), un plan de mejora permitirá disponer de proyecciones a corto plazo, que llevarán a la entidad hacia cambios rotundos que pueden ser actividades adicionales, la implementación de un nuevo sistema, entre otros.

Existen siete pasos para lograr obtener un plan de mejora rígido: (a) la identificación, (b) el análisis del proceso, (c) la reformulación del proceso, (d) la redacción de un plan de mejora, (e) la comunicación del plan de mejora, (f) la ejecución del plan de mejora y (g) la supervisión del plan de mejora.

De acuerdo con Rodrigues (2021), existen algunos procedimientos para desarrollar el presupuesto de mejora. En primer lugar, se debe rediseñar el proceso de cobranza. Si se tiene un valor total de S/12,000, este será dividido en dos partes llamadas diagnóstico.

Un valor de S/6,000 se analiza y valida mediante un colaborador interno, con un promedio 3 horas durante los meses de enero a marzo. Por otro lado, el análisis y validación del propuesto de mejora, con un valor de (S/6,000), son realizados por un colaborador interno, con un total 3 horas establecidas en los meses de enero a marzo.

En segundo lugar, se identifica la ejecución de la mejora durante el proceso de cobranza, cuyo valor es de S/21,720. Este se divide en dos partes: (a) cambios en el proceso, con un total de S/15,300, y evaluación de la cartera ante la observación, con un valor de S/4,500, que es elaborado por un colaborador interno y realizado durante (3) horas en el mes de enero, y (b) la implementación del sistema llamado ERP, cuyo valor es US\$2,700. Con un tipo de cambio de cuatro (4), su valor en soles resulta S/10,800.

En tercer lugar, se precisa el seguimiento y control de los cambios con un total de S/6,420, dividido en dos partes: (a) mejora de la supervisión ante los cambios inesperados, con un total de S/4,500, realizado por un colaborador interno durante 3 horas y aplicado en el mes de enero; y consultoría de la implementación, con un valor de US\$480. Con un tipo de cambio de cuatro soles (S/4), se alcanza un valor de S/1,920. Este análisis es realizado por un colaborador externo, con una duración de dos días durante la quincena de enero.

Por una parte, se determina la capacitación con valor de S/4,000, dividida en dos partes: (a) el entrenamiento en un nuevo proceso, que tiene un total de S/2,000, que implica la capacitación y el entrenamiento en el uso ERP, y un total de S/1,000, aplicado por un colaborador externo en ocho horas (8) durante los meses de enero a marzo; y (b) el entrenamiento en el uso del ERP, por un total de S/1,000, ejecutados por un colaborador externo en seis (6) horas durante los meses de enero y febrero. Por otra parte, el mantenimiento del ERP se realiza con un total de quinientos dólares americanos US\$500. Con un tipo de cambio de cuatro (S/4), se dispone de un valor de S/2,000. Este proceso se llevará a cabo por un colaborador externo durante 3 días por semana en el mes de enero. De ese modo, se determina un total de S/37,720.



En la Tabla 4.9, se detalla la comparación de la monetización del problema

**Tabla 4.9**

*Comparación de la monetización*

Comparación de la monetización del problema												
Detalle	Sin proyecto de mejora					Actualización de Flujos	Detalle	Con proyecto de mejora				
	2021	2022	2023	2024				2021	2022	2023	2024	Actualización de Flujos
Ingresos	5'558,575.67	6'347,898.10	7'433,780.24	8'748,904.17	22'921,008.96	Ingresos	5'558,575.67	6'347,898.10	7'433,780.24	8'748,904.17	22'921,008.96	
Egresos	5'098,329.40	5'455,212.46	5'946,181.58	6'540,799.74	18'925,594.50	Egresos	4'799,229.54	5'118,392.60	5'609,361.86	6'203,979.88	17'844,930.33	
Saldo Neto	460,246.26	892,685.64	1'487,598.66	2'208,104.43		Saldo Neto	759,346.12	1'229,505.50	1'824,418.52	2'544,924.30		
VAN					3'995,414.46	VAN					5'076,078.63	
TIR					8%	TIR					8%	
B/C					1.21	B/C					1.28	

En conclusión, al implementar el proyecto de mejora a la Empresa de Servicio Múltiples Fénix 2000 su viabilidad económica tiene realmente beneficio.

### 4.3 Ejecución del proyecto de mejora

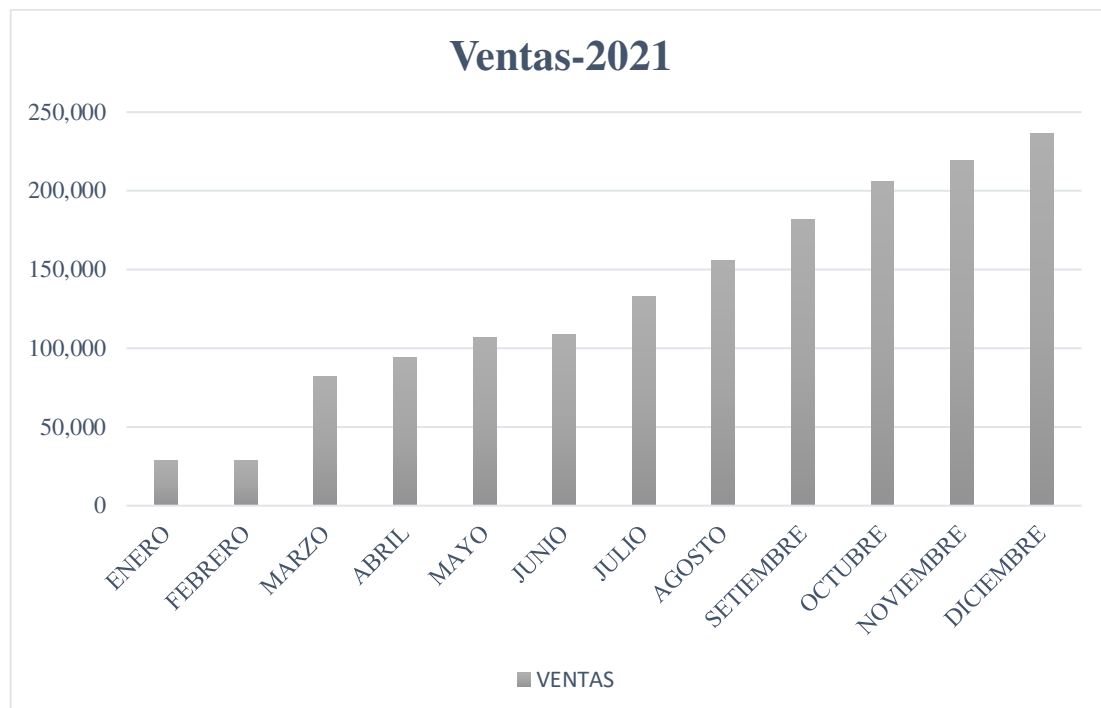
#### 4.3.1 Proyección de EE. FF.

**Ingresos.** Los ingresos que tuvo la empresa en el periodo del 2021 fueron S/5'558,575.67. Para el 2022, se ha proyectado S/6,347,898; al 2023, S/7'433,780.24; al 2024, S/8'748,904.17. Todo ello genera un total de S/22'921,008.96.

Por su parte, Núñez (2017) indicó que las ventas son operaciones que realiza la empresa de acuerdo con las actividades que opera cuando se encuentra en marcha, con el fin de poder cubrir todas las obligaciones que ostenta. Las ventas de la empresa en investigación se reflejan en la Figura 4.18.

**Figura 4.18**

*Ventas*



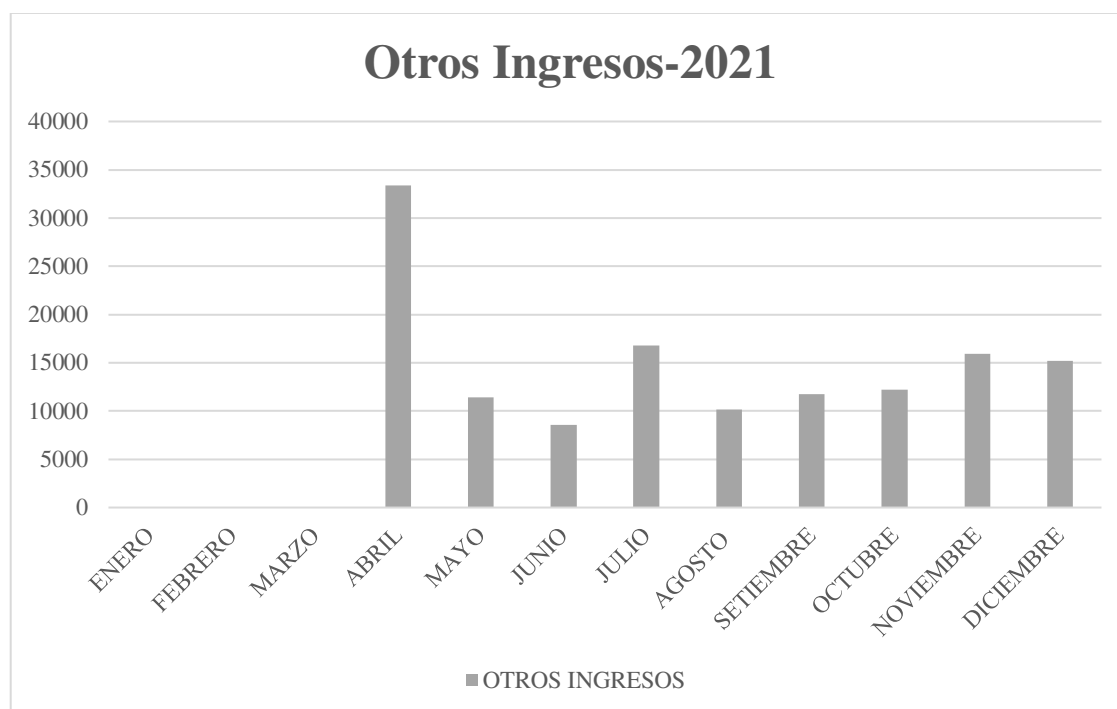
Durante el 2021, se han ido incrementando los ingresos por los servicios que brinda la empresa, ya que la pandemia del 2020 dejó una reducida liquidez. Según López (2019), los principales ingresos de una organización son los siguientes: (a) las ventas, (b) los servicios realizados por las actividades de la empresa, (c) las donaciones, (d) las subvenciones, (e) otros ingresos.

Por otro lado, los ingresos financieros se distinguen de la siguiente manera: (a) diferencias positivas de cambio, (b) ingresos de valores típico de la deuda, (c) ingresos de crédito, (d) beneficios en participaciones y valores representativos de la deuda; (e) ingresos excepcionales, (f) inmovilización material, (g) beneficios de activos no corrientes, y (h) gastos excepcionales.

En la Figura 4.19, la cual muestra otros ingresos, se evidencia que en el mes de abril hubo un incremento en el monto que ingresó a la entidad. A raíz de ello, este se fue disminuyendo; sin embargo, durante el mes de julio, se observó una pequeña diferencia, por un valor de S/115, 967.56. Se precisa que este cambio es producto de los servicios extras, realizados con la venta de repuestos devaluados.

**Figura 4.19**

*Otros ingresos*



Según Aguirre (2021), los ingresos financieros son aportes que realizan los socios para poder disponer del capital de la entidad; es decir, de la rentabilidad. Además, consiste realizar inversiones con el fin de obtener beneficios. En la Figura 4.20, se presentan los ingresos financieros, los cuales variaron entre los meses de octubre, noviembre y diciembre. Se evidencia que los préstamos otorgados por la compañía han sido compensados con buses como reconocimiento de la deuda y dación de pago.

**Figura 4.20**

*Ingresos financieros*



De setiembre a octubre, la diferencia fue de S/874,340. De octubre a noviembre, se obtuvo una diferencia de S/187,956; y de noviembre a diciembre, S/235,679.

**Egresos.** Los egresos de los que dispuso la empresa en el año 2021 fueron S/5'098,329.40. Para el año 2022, se proyectó S/5'455,212.46; para el 2023, S/5'946,181.58; y para el 2024, S/6'540,799.74.

Para el cálculo de los egresos netos, se han seleccionado los siguientes puntos: (a) el proyecto de mejora, (b) la monetización del problema, (c) el porcentaje de ahorro, y (d) el ahorro. El monto del proyecto de mejora es de S/37,720; mientras que el de la monetización del problema es de S/336,820. El porcentaje de ahorro es del 100%, en tanto que el ahorro es de S/336,820. Los valores totales de los egresos netos, en el periodo del 2021, fueron de S/4'799,229. Para el periodo del 2022, se ha proyectado S/5'118,392; para el 2023, S/5'609,361.72; y para el 2024, S/6'203,979.88.

De acuerdo con Da Silva (2020), el costo de ventas corresponde a gastos de producción, distribución y difusión de un servicio o producto, que depende del rubro de la empresa. En la Figura 4.21, se observa que el costo de ventas determina que, durante el periodo de noviembre, existió una gran diferencia de S/1'107,923, en comparación con los anteriores meses. Durante este periodo, la Gerencia decidió invertir más en el arreglo de los buses, publicidad y combustible por los ingresos financieros que se estaban potenciando. Algunas empresas estaban compensando sus deudas con la venta de repuestos, componentes para el combustible, entre otros.

**Figura 4.21**

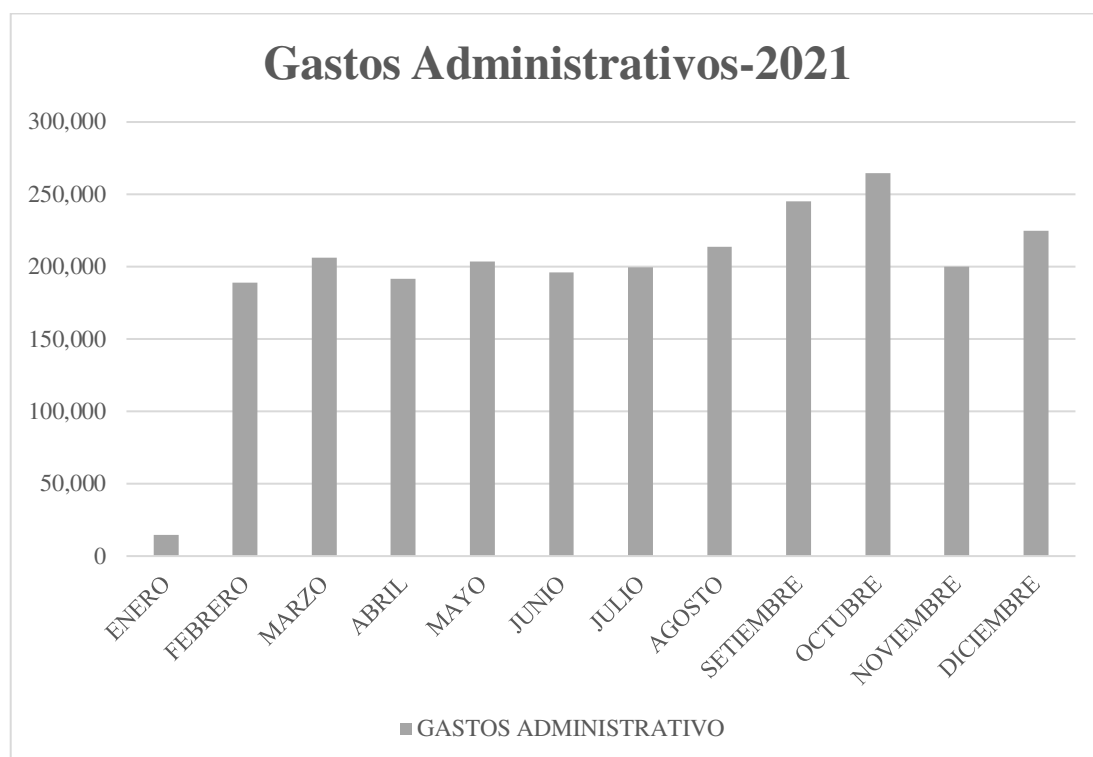
*Costo de ventas*



Siguiendo a Llamas (2020), los gastos administrativos sirven para que la compañía lleve satisfactoriamente sus actividades, enfocadas en las direcciones, contratación o contabilidad de la empresa en marcha. En la Figura 4.22, se presentan los llamados gastos administrativos. Así, se observa que el periodo de octubre es muy diferente a los demás meses, con un monto de S/19,370.52; que se dirigieron a los gastos de bioseguridad, fumigación y capacitaciones, actividades forzadas por la pandemia y el estado de emergencia en las oficinas y buses, y para el personal colaborador.

**Figura 4.2**

*Gastos administrativos*



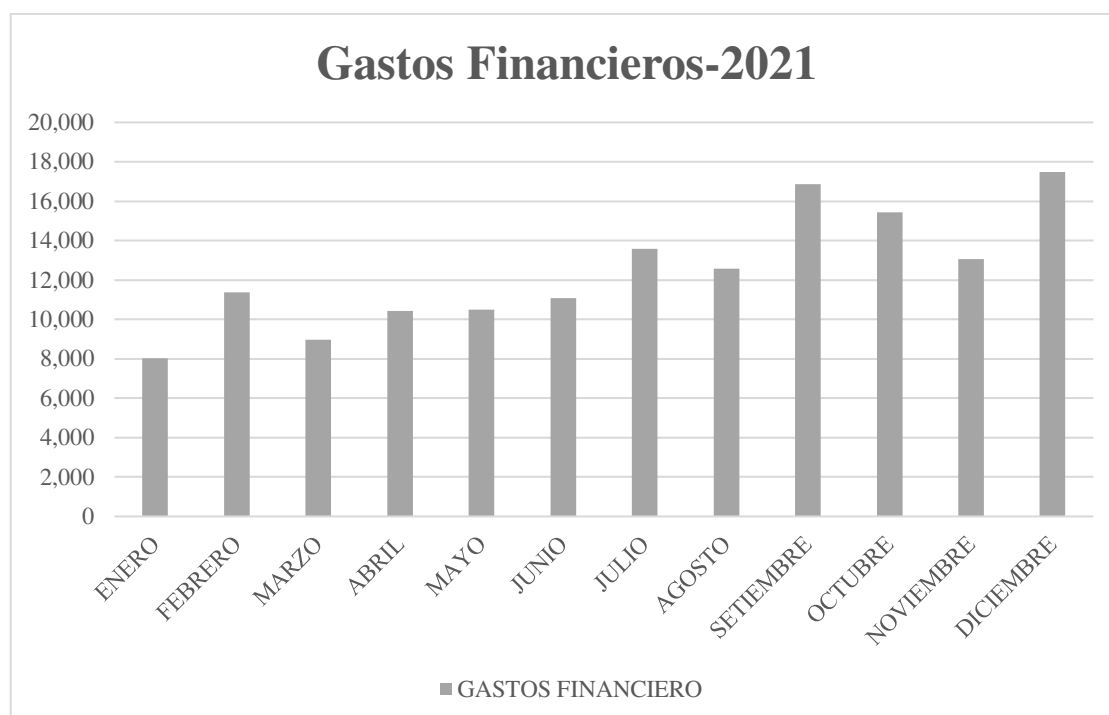
Los gastos financieros fueron cubiertos por el tipo de interés obtenido de las deudas. Con ello, se buscó adquirir más beneficios, que los porcentajes y cantidades proporcionadas al realizar los préstamos. En cuanto a los tipos de gastos financieros, estos son los siguientes: (a) intereses de obligaciones y bonos, (b) intereses de las deudas, (c) gastos por dividendos o participaciones considerados como pasivos financieros, (d) intereses por descuento gracias al efecto factoring, (e) pérdidas de valor sobre los activos financieros, (f) gastos por actualización de provisiones, (g) pérdida en participaciones y valores representativos de deuda, (h) pérdida de créditos no

comerciales, (i) pérdida por diferencia negativa de cambios, y (j) otros gastos financieros (Sevilla, 2017).

En la Figura 4.23, se evidencia que, durante los meses de setiembre y diciembre, los gastos fueron muy elevados. En ambos periodos, fue S/4,432; que incluyeron pagos por préstamos adquiridos, intereses anticipados pagados, entre otros.

**Figura 4.23**

*Gatos financieros*



**Monetizaciones.** El egreso neto sin tratamiento fue S/18'925,594.50; en tanto que el ingreso neto sin tratamiento fue S/22'921,008.96. Se tiene, por tanto, una diferencia de S/3'995,414; la cual fue denominada VAN sin tratamiento.

La comparación entre los resultados sobre los egresos netos con tratamiento fue S/17'844,930.33; mientras que el ingreso neto con tratamiento fue S/22'921,008.96. Así, se obtuvo una diferencia de S/5'076,079; la cual fue llamada VAN con tratamiento. Según Ludeña (2021), la monetización es un proceso que tiene como finalidad realizar acciones o actividades con el objetivo de mejorar la empresa.

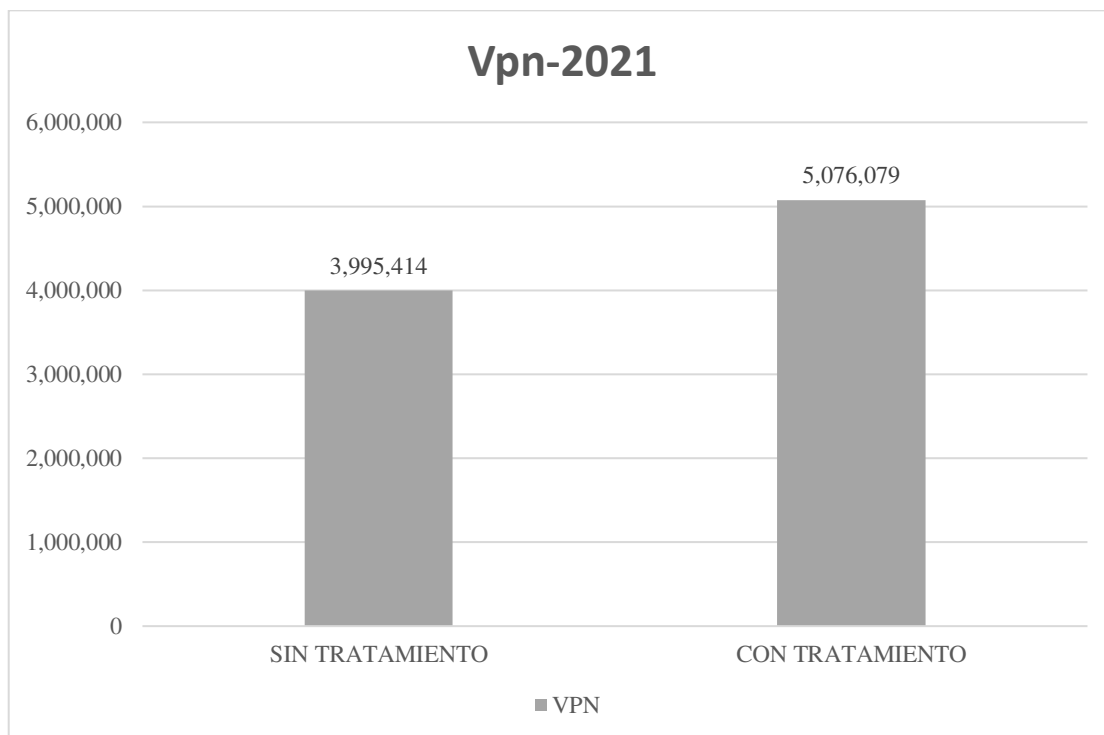
### 4.3.2 Validación Cuantitativa

**VPN.** De acuerdo con Pérez (2021), para que una entidad sea rentable, el resultado que salga del VAN debe ser siempre mayor a cero. Se deduce que, en 5 años aproximadamente, se podrá recuperar lo invertido. Se utiliza el Van cuando se va a homogeneizar el flujo caja y se convierte en dinero, aportado a un único número para que así ahonde en la planificación o aceptación del proyecto.

En la Figura 4.24, se analiza si, durante la investigación, se ha realizado un plan de mejora, cuyo factor principal es el resultado del VAN, el cual refleja si la propuesta procede o no. Como resultado sin tratamiento, se considera un monto de S/3'995,414; mientras que el resultado con tratamiento presenta un monto de S/5'076,079. Finalmente, el plan de mejora con tratamiento es aceptado por ser un monto mayor en comparación con el que no presenta tratamiento.

**Figura 4.24**

VPN

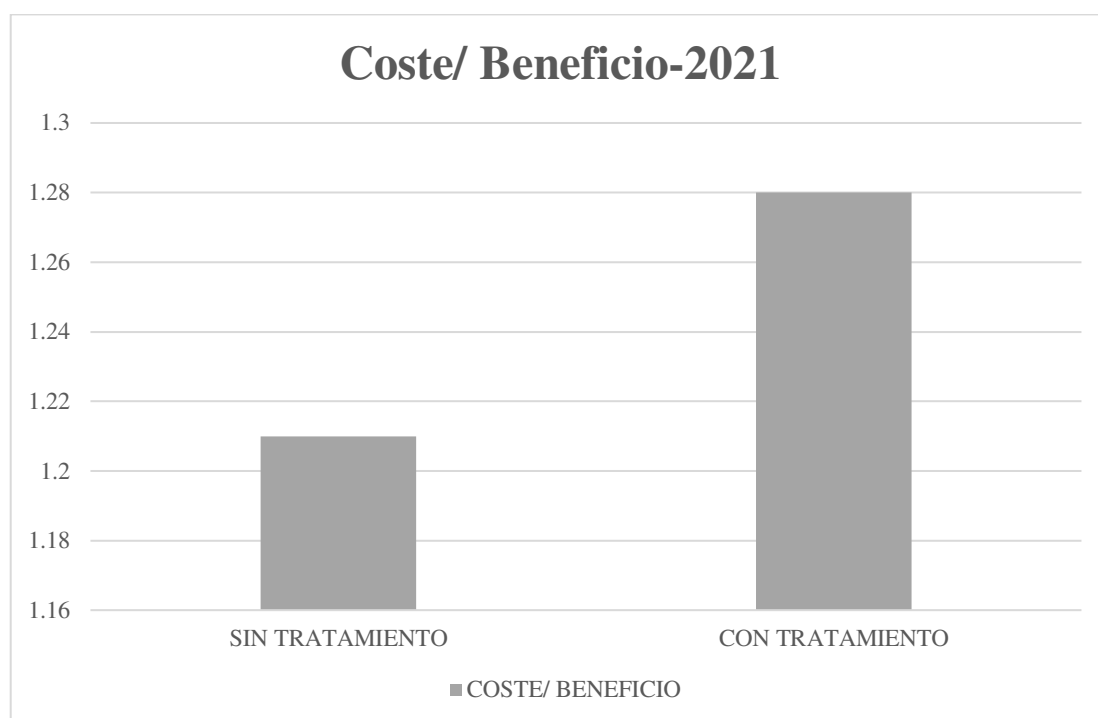




**Costo beneficio.** De acuerdo con Vázquez (2016), el coste/beneficio se encarga de medir los costos por cantidad producida en la planta, ya sea de un bien o servicio, o lo que establezcan las actividades de la organización. Además, se involucran los beneficios que se obtiene por las ventas realizadas. Si el resultado de estos es creciente (ya sea del margen o del beneficio del inversor) y el costo sea menor, se infiere que es mejor para la entidad. En la investigación, se obtuvo dos resultados: con tratamiento y sin tratamiento. En la Figura 4.25, se evidencia la gran diferencia que existe entre ambos.

**Figura 4.25**

*Coste/Beneficio*



El resultado sin tratamiento es de 1.21, que involucra solo los egresos. Los ingresos no se corresponden con el plan de mejora. Por otro lado, el resultado con tratamiento presenta un monto de 1.28, que se incorpora al proyecto. En comparación con el primer resultado, es más elevado, con una diferencia de 0.07. Por lo tanto, se afirma que la propuesta es aceptable.

## Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

- Se concluyó que la transformación de las cobranzas de la Empresa de Servicios Múltiples Fénix 2000 mejoró el desarrollo de la información para el análisis efectivo de la cartera de clientes, considerando que se observaron mejoras en los procedimientos de cobranza (ver Figura 4.16), teniendo en cuenta la riesgo percibido, por lo que no afectará a los pagos a corto plazo. Considerar implementar programas de control interno en las áreas de cobranza para mejorar la liquidez. Asimismo, la investigación realizada en el caso de negocio permite identificar las falencias existentes en el ámbito de la renovación de las carteras atrasadas.
- Es necesario elaborar y aplicar propuestas de control interno del proceso de cobranza para mejorar la liquidez de la empresa. En la transformación de la cobranza de la empresa multiservicios Fénix 2000, se mejoró el desarrollo de información para el análisis efectivo de carteras de clientes, teniendo en cuenta las mejoras realizadas en los procedimientos de cobranza (ver Figura 4.16). Esto se puede marcar para que no afecte los pagos a corto plazo. Considerar implementar programas de control interno en las áreas de cobranza para mejorar la liquidez.
- El cuestionario a profundidad con el MOF de la empresa de Servicio Múltiples Fénix 2000, permitió identificar los diferentes problemas que aqueja la empresa, identificando el problema en las cobranzas a sus clientes, aspecto que debe ser atacado con un adecuado plan de mejora evidenciado en el Anexo 11.
- Sin embargo, la aplicación de controles internos adecuados a los proyectos de mejora de la empresa ayudará a gestionar el comportamiento y las acciones

de los asociados para lograr la eficacia de sus funciones. Los montos estimados son los siguientes: a) S/1,229,505.50 para el 2022; b) S/1,824,418.52 para el 2023; c) S/2,544,924.30 (corregido) para el 2024. Los involucrados en el Programa de Mejora (ver Tabla 3.5) igualarán montos muy probables que ayudarán a cubrir cuotas o costos adicionales en situaciones de emergencia que puedan surgir por multas o recuperación de créditos, etc.

- Para el plan de mejora ante el problema principal enfocado al elevado registro de las cuentas por cobrar de la empresa, se realizó un contrato con las contadoras de la empresa para que realizaran el arreglo de las cuentas por cobrar y que serían canceladas bajo el medio de las horas extras. La implementación del ERP (ver Anexo 12) mejorará la información de cobranzas de la entidad para así poder realizar evaluaciones, planificaciones y análisis previos ante un problemas de cuentas por cobrar. Se concluye que, al realizar el seguimiento del CONCAR y ERP (ver Anexo 12), se brindará una información confiable y actualizada para mostrar el real resultado financiero.
- Al implementar el control interno en las cuentas por cobrar, se obtuvo una mejora en la liquidez identificado en el VAN de S/5'706,079, evidenciado en la Tabla 3.6.
- Por último, en el TIR, después del proyecto de mejora, se tiene como resultado el 8%, evidenciado en la Tabla 3.6.
- Finalmente, en el beneficio y costo después del proyecto de mejora, se tiene el resultado de 1.28, evidenciado en la Tabla 3.6.

## 5.2. Recomendaciones

- Se recomienda capacitar al área de contabilidad para que los reportes tengan una adecuada información. Además, se tiene que realizar el seguimiento a los registros del ERP para saber cómo se están desarrollando las cobranzas.
- Se prioriza el análisis de cuentas por cobrar para detectar retrasos en el cobro de clientes y cruzar información para identificar altos niveles de morosidad. Las recomendaciones de control interno en el ámbito de la recaudación se basan en instrumentos financieros como indicadores relevantes y cifras clave.
- Las áreas más importantes de la compañía no deben descuidarse, tal como el área de créditos y cobranzas, ya que se perjudicarían incurriendo en mayores costos financieros. Se recomienda que la empresa de Servicios Múltiples Fénix 2000 no realice los servicios con pago a crédito. Los créditos se otorguen de acuerdo con una evaluación basados en las nuevas políticas de créditos implementadas en el área de créditos y cobranzas.
- Posteriormente, se sugiere que en el área de cuentas por cobrar, se contrate un personal idóneo para no perjudicar a ningún colaborador con carga laboral extra, la cual se estaba considerando como horas extras. Los empleados del área de cobranzas deben recibir capacitación que contribuya con sus conocimientos para que puedan desarrollar de forma exitosa sus labores diarias.
- La implementación de nuevas tecnologías permite que la empresa revolucione su forma de operar y se encuentren a la vanguardia de los avances, haciendo que sea aún más productiva. Con respecto al sistema ERP, es necesario ahondar más en su desarrollo para evitar problemas a futuro con relación a proyectos o planificaciones previstas que favorecerían a la compañía.

- Se recomienda capacitar al contador y contratar un analista en Cuentas por cobrar especializado para que profundice ante problemas de información y validación a clientes externos e internos. Los clientes internos son aquellas empresas que pertenecen a Servicios Múltiples Fénix 2000. Se debe contratar personal especializado en créditos y cobranzas si el problema persiste y si se requiere con urgencia una solución. Se deben actualizar las políticas de cobranza cuando se evidencien algunos problemas adicionales, que no se hayan solucionado.

## Referencias

- Acevedo, A. P. (2016). *Implementación de un sistema de gestión de facturación, cobranza y tesorería y la mejora en la liquidez de la empresa de servicios educativos caracoleando Trujillo-Perú 2016* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana del Norte, Trujillo, Perú].  
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/>
- Aching, C. (2015). *Guía rápida: ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia. El Cid Editor*. <https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/51520>
- Aguirre, M. F. (2021). *¿Cuáles son los ingresos financieros en una empresa?*  
<https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/ingresos-financieros>
- Bautista, I. J. (2021). *Ratio, la clave para éxito empresarial*.  
<https://www.servnet.mx/blog/ratio-la-clave-para-el-exito-empresarial>
- Bautista, J. (2022). *5 estrategias de cobranza para clientes morosos y salir ganando*.  
<https://www.securitec.pe/blog/estrategias-cobranza-clientes-morosos/>
- Bancayan, A. C. (2019). *El control interno de las cuentas por cobrar. Una revisión de la literatura científica en los últimos 10 años* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte, Lima, Perú].  
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/22536>
- Begoña, N. (2017). *Fundamentos de la publicidad*.  
<https://books.google.com.pe/books?id=tHAGDgAAQBAJ&lpg=PA1&hl=es&pg=PA1#v=onepage&q&f=false>
- Borgne, S. (2019). *El rendimiento de activos y la rentabilidad económica*.  
<https://www.iagua.es/blogs/sophie-borgne/rendimiento-activos-y-rentabilidad-economica>
- Calixto, J. M., & Macias, L. I. (2020). *Diseño de un manual de control interno para cuentas por cobrar en la empresa Cepsa S.A. Sucursal Guayaquil* [Tesis de

licenciatura, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador].

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/51723>

- Cerezo, G. W., & Flores, L. I. (2018). *Control interno y su incidencia en la administración– financiera - contable de la cooperativa de transporte de pasajeros Buena Fe, año 2017* [Tesis de maestría, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, España]  
<https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/3667>
- Coronado, J. I., & Pasache, A. J. (2021). *Evaluación del control interno para la toma de decisiones en la empresa de Transportes y Servicios Generales Julia E.I.R.L.- Paita-2019* [Tesis de grado, Universidad nacional de Piura, Lima, Perú].  
<https://repositorio.unp.edu.pe/handle/20.500.12676/2935>
- Czerny, A. (2021). *Gestión de cobranza: todo lo que necesitas saber sobre el tema.*  
<https://blog.nubox.com/empresas/que-es-gestion-de-cobranza>
- Da silva, D. (2021) *¿Qué es omnicanal? Entiende el concepto.*  
<https://www.zendesk.com.mx/blog/omnicanal-que-es/>
- Decreto Legislativo N° 774. Ley del Impuesto a la Renta. Congreso de la República (2004).
- Escudero, P. J., & Huamán, E. R. (2018). *El control de las cuentas por cobrar y su efecto en la liquidez de la empresa Ingeniería de apoyo y servicios S.A.C., La Perla Callao 2018* [Tesis de XXX, Universidad Privada del Norte].  
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14781>
- Fiestas, B. J. (2018). *Evaluación del proceso de facturación para determinar el impacto en las cuentas por cobrar y la liquidez de la empresa Transportes Pakatnamu SAC, 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú]. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1413>
- Gaitán, A. (2019). *Diseño de un sistema de control interno en el área contable bajo el modelo COSO III en la empresa auto FACA S.A.* [Tesis de grado, Universidad de Cundinamarca, Cundinamarca, Colombia].  
<https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/2791/>

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL AREA CONTABLE BAJO EL MODELO COSO III EN LA EMPRESA. pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gamarra, M. P. (2021). *La importancia de la transparencia dentro de un proyecto ágil*.  
<https://xpedition.utp.edu.pe/blog/la-importancia-de-la-transparencia-en-un-proyecto-agil>

Garayoa, P. M. (2011). *Operaciones auxiliares: De gestión de tesorería*.  
<https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/52807>

González, J., & Castañeda, J. (1992). *Contabilidad, finanzas y economía para pequeñas y medianas empresas*. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2033>

Huachaca, R. (2021). *Propuesta de mejora para establecer las políticas y control de cobranza en la empresa Jota Transportes EIRL - 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú].  
<https://repositorio.usil.edu.pe/items/60489754-b2df-4512-b1c2-780e84e8e79d>

Ley 27785. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Congreso de la República (2002).

Ley 2869. Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. Ministerio de Economía y Finanzas (2006).

L. Back, P. (2007). *Gestión de la tesorería de empresas*. Ediciones Díaz de Santos.  
<https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/55479>

López, J. F. (2019). *Cuentas de ingreso*.  
<https://economipedia.com/definiciones/cuentas-de-ingreso.html>

Ludeña, J. A. (2021). *Monetización*.  
<https://economipedia.com/definiciones/monetizacion.html>

Llamas, J. (2020). *Gastos administrativos*.  
<https://economipedia.com/definiciones/gastos-administrativos.html>



- Machuca, F. (2022). *Eficiencia laboral: ¿Qué esperas para aplicar el secreto de las empresas rentables y exitosas?*.  
<https://www.crehana.com/blog/desempeno/eficiencia-laboral/>
- Mantilla, S. A. (2013). *Auditoría del control interno* (3a. ed.). Ecoe Ediciones.  
<https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/114316>
- Martínez, C. (2021). *Qué son las cuentas por cobrar. Drip Capital USA*.  
<https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/blog/que-son-las-cuentas-por-cobrar>
- Martínez, X. (2019). *Diseño de páginas web: Wordpress para todos los públicos*. Editorial UOC. <https://elibro.net/es/lc/elibrocom/titulos/106387>
- Merlo, N. A. (2020). *Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar, bajo el enfoque de la metodología coso 2013 de la empresa de transporte y servicios Express de la ciudad de rosita, periodo 2017 - 2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua].  
<https://repositorio.unan.edu.ni/14037/>
- Morillo Rodriguez, J. B., & Llamo Santa Cruz, D. I. (2020). *Ciclo de conversión de efectivo: una herramienta esencial para la evaluación financiera de la empresa*.  
<https://doi.org/10.17162/rivc.v6i1.1258>
- Núñez, N. (2017). *Planificación de una auditoria financiera de una empresa de producción* [Master, Universidad de Sevilla, Sevilla, España].  
[https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/76501/Planificacion\\_de\\_una\\_auditoria\\_financiera\\_de\\_una\\_empresa\\_de\\_produccion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/76501/Planificacion_de_una_auditoria_financiera_de_una_empresa_de_produccion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Nuño, P. (2017). *Diagrama de Ishikawa*. El Cid Editor.  
<https://www.emprendepyme.net/diagrama-de-ishikawa.html>
- Ortiz, I. L., Nolazco, F. A., & Carhuancho, I. M. (2020). *Las cuentas por cobrar en una empresa de servicio, Lima 2018*.  
<https://www.espirituemprededortes.com/index.php/revista/article/view/189/205>

- Oróstegui, V. T. (2018). *Propuesta de control de cuentas por cobrar en la empresa de transporte y servicios J. Arenas S.A.C. Los olivos, Lima, 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú].  
[https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/1357/Veronica\\_Tesis\\_Titulo\\_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/1357/Veronica_Tesis_Titulo_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Pérez, A. (2021). *VAN y TIR, dos herramientas para la viabilidad y rentabilidad de una inversión*. <https://www.obsbusiness.school/blog/van-y-tir-dos-herramientas-para-la-viabilidad-y-rentabilidad-de-una-inversion>
- Pérez, J., & Moreno, M. (2018). *Definición de cobranza*. <https://definicion.de/cobranza/>
- Pereira, C. A. (2019). Control interno en las empresas. *Instituto Mexicano de Contadores Públicos*. <https://elibro.net/es/lc/elibrocom/titulos/124953>
- Pintado, E. (2020). INFORME N° 025-2020-SUNAT/7T0000 SUNAT.  
<https://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2020/informe-oficios/i025-2020-7T0000.pdf>
- Quiles, J. M. (2018). *¿Qué es un ERP? ¿Para qué sirve y qué beneficios aporta?*  
<https://www.clavei.es/blog/erp-que-es/>
- Ramírez, V. P. (2018). Costo de capital y rentabilidad en empresas de transporte terrestre de pasajeros. <https://core.ac.uk/download/pdf/304895589.pdf>
- Resendiz, F. (2022). *Rotación de las cuentas por cobrar (RCC): Qué es y cómo se calcula*. <https://fondimex.com/blog/rotacion-cuentas-cobrar/>
- Rodriguez, N. (2021). *Como elaborar un plan de mejora en. 7 pasos*.  
<https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-mejora>
- Rossi, R. (2010). *La era del libro. Correo del Maestro*.  
<https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/85322>
- Saavedra, S. I. (2019). *El control interno de las cuentas por cobrar y el incremento de liquidez en las empresas de servicio: una revisión sistemática de la literatura de los últimos 10 años* [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte, Lima, Perú]. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23084>

Sánchez, C. V. (2019). *El transporte terrestre y la importancia del subsidio a los combustibles en Ecuador, periodo 2013-2017* [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador].

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/41283>

Santisteban, Z. E. (2012). *Evaluación del control interno del proceso de cuentas por cobrar en una estación de servicio de combustible de acuerdo con el modelo COSO*. [Tesis de grado, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala]. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4225.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4225.pdf)

Sevilla, A. (2017). *Gastos financieros*. <https://economipedia.com/definiciones/gastos-financieros.html>

Vásquez, C. A. et. al (2021). *Ratio de liquidez y cuentas por cobrar: análisis comparativo de las empresas del sector lácteo que cotizan en la bolsa de valores de lima*. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.02R.006.es>

Vázquez, R. (2016). *Análisis coste/beneficio*.

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-costebeneficio.html>

Westreicher, G. (2020). *Tema: Cobranza*. El CID Editor.

<https://economipedia.com/definiciones/cobranza.html>

Wikiroutes. (2020). *Base de dato del transporte público*.

<https://wikiroutes.info/es/lima?routes=45148>

Zevallos, I. A. (2019). *Control Interno y su incidencia en la gestión financiera de la empresa Asociación Automotriz del Perú Surquillo 2017* [Tesis de grado, Universidad Peruana de las Américas, Lima, Perú].

<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/749>

## **Anexos**

## Anexo 1. Estado de Resultados 2021

Estado de Resultados (Del 01/01 al 31/12 de 2021)		
Ventas netas o ing. Por servicios	461	1,581,386
Descuento por rebajas y bonificación concedidas	462	(0)
Ventas netas	463	1,581,386
Costo de ventas	464	(2,356,185)
Resultado bruto Utilidad	466	0
Resultado bruto Pérdida	467	(774,799)
Gastos de ventas	468	(0)
Gastos de administración	469	(2,349,953)
Resultado de operación Utilidad	470	0
Resultado de operación Pérdida	471	(3,124,751)
Gastos financieros	472	(149,415)
Ingresos financieros gravados	473	3,304,898
Otros ingresos gravados	475	0
Otros ingresos no gravados	476	135,338
Enajen. De val y bienes del act. F	477	0
Costo enajen. De val y bienes del a.	478	(0)
Gastos diversos	480	(0)
REI del ejercicio positivo	481	0
Resultados antes de part. - Utilidad	484	166,070
Resultados antes de part. - Pérdida	485	(0)
Distribución legal de la renta	486	(0)
Resultados antes del imp. - Utilidad	487	166,070
Resultados antes del imp. - Pérdida	489	(0)
Impuesto a la renta	490	(0)
Resultado del ejercicio - Utilidad	492	166,070
Resultado del ejercicio - Pérdida	493	(0)

Fuente: SUNAT (2021)

## Anexo 2. Data Cuenta por Cobrar 2016 - 2021

Fecha de emisión	Fecha de hoy	Fecha estimada a pago	Fecha transcurrida	Entidad	N.º de documento	Descripción	Observación	Saldo en dólares	T.C.	Saldo en soles	Tasa de interés diario	Interés por pagar	Total a pagar por retraso	Castigo de deuda (observación)
31/10/2013	31/12/2021	30/12/2017	2983	Sinobus SAC	10-2013	Pr. Sinobus-Pago	Cumplió el pago en el año pago	1537.33		1537.33				Sí pagó.
28/04/2016	31/12/2021	31/12/2017	2073	Ecoexpress Javier Prado S.A.	500k	Pr. Ecoexpress-Pago honorarios	No cumple por problemas.	350,000.00	4.06	1,419,950.00	10%	294,355,635	295,775,585.00	
27/06/2016	31/12/2021	30/12/2017	2013	Sinobus SAC	27-06	Pr. Sinobus-Pago	Cumplió el pago en el año pago.	5703		5703				Sí pagó.
14/10/2016	31/12/2021	31/12/2017	1904	Ecoexpress Javier Prado S.A.	E001-18	Pr. Ecoexpress-Pago	No cumple por falta de dinero.	1,435.20		1,435.20	10%	273,262	274,697.28	
14/10/2016	31/12/2021	31/12/2017	1904	Ecoexpress Javier Prado S.A.	E001-9	Pr. Ecoexpress-Pago	No cumple por falta de dinero.	2,717.00		2,717.00	10%	517,317	520,033.80	
24/10/2016	31/12/2021	31/12/2017	1894	Ecoexpress Javier Prado S.A.	N08-10	Re clasificatoria Deuda	No cumple por falta de dinero.	1,888.00		1,888.00	10%	357,587	359,475.20	
24/11/2016	31/12/2021	31/12/2017	1863	Ecoexpress Javier Prado S.A.	N01-11	Re clasificatoria Deuda	No cumple por falta de dinero.	18,283.20		18,283.20	10%	3,406,160	3,424,443.36	
05/12/2016	31/12/2021	31/12/2017	1852	Ecoexpress Javier Prado S.A.	E001-19	Pr. Ecoexpress-Pago	No cumple por falta de dinero.	2,152.80		2,152.80	10%	398,699	400,851.36	
06/01/2017	31/12/2021	31/12/2018	1820	Ecoexpress Javier Prado S.A.	2861	Pr. Ecoexpress-Pago deuda	No cumple por falta de dinero.	696.10	4.06	2,824.08	10%	513,982	516,806.219	
06/01/2017	31/12/2021	31/12/2018	1820	Ecoexpress Javier Prado S.A.	2862	Pr. Ecoexpress-Pago impuesto	No cumple por falta de dinero.	708.02	4.06	2,872.44	10%	522,784	525,655.997	
06/01/2017	31/12/2021	31/12/2018	1820	Ecoexpress Javier Prado S.A.	2865	Pr. Ecoexpress-Pago impuesto	No cumple por falta de dinero.	1,463.24	4.06	5,936.36	10%	1,080,418	1,086,354.736	
06/01/2017	31/12/2021	31/12/2018	1820	Ecoexpress Javier Prado S.A.	E001-10	Pr. Ecoexpress-Pago impuesto	No cumple por falta de dinero.	2,296.32		2,296.32	10%	417,930	420,226.560	
06/01/2017	31/12/2021	31/12/2018	1820	Ecoexpress Javier Prado S.A.	N01-01	Pr. Ecoexpress-Pago deuda	No cumple por falta de dinero.	2,340.00		2,340.00	10%	425,880	428,220.000	
06/01/2017	31/12/2021	31/12/2018	1820	Ecoexpress Javier Prado S.A.	N01-01.	Pr. Ecoexpress-Pago impuesto	No cumple por problemas.	4,836.00		4,836.00	10%	880,152	884,988.000	
11/01/2017	31/12/2021	31/12/2018	1815	Ecoexpress Javier Prado S.A.	5244	Pr. Ecoexpress-Pago deuda	No cumple por falta de dinero.	3,923.50	4.06	15,917.64	10%	2,889,052	2,904,969.209	

## Continuación del Anexo 2. Data Cuenta por Cobrar 2016 - 2021

13/01/2017	31/12/2021	31/12/2018	1813	Ecoexpress Javier Prado S.A.	2868	Pr. Ecoexpress- Pago Deuda	No cumple por falta de dinero.	631.87	4.06	2,563.50	10%	464,762	467,325.428
22/2/2017	31/12/2021	31/12/2018	1773	Ecoexpress Javier Prado S.A.	F001-1182	Pr. Ecoexpress- Pago Deuda	No cumple por medidas de problemas.	123.00		123.00	10%	21,808	21,930.900
3/3/2017	31/12/2021	31/12/2018	1764	Ecoexpress Javier Prado S.A.	N-01-03	Pr. Ecoexpress- Pago Honorario	No cumple por problema.	15,824.00		15,824.00	10%	2,791,354	2,807,177.600
6/3/2017	31/12/2021	31/12/2018	1761	Ecoexpress Javier Prado S.A.	02-Mar	Pr. Ecoexpress Pago Impuesto	No cumple por falta de dinero.	1,758.00		1,758.00	10%	309,584	311,341.800
10/3/2017	31/12/2021	31/12/2018	1757	Ecoexpress Javier Prado S.A.	001-396	Pr. Ecoexpress Pago De Factura	No cumple por falta de dinero.	14,018.50		14,018.50	10%	2,463,050	2,477,068.950
10/3/2017	31/12/2021	31/12/2018	1757	Ecoexpress Javier Prado S.A.	001-397	Pr. Ecoexpress- Pago Deuda	No cumple por medidas de problemas.	220.00		220.00	10%	38,654	38,874.000
28/3/2017	31/12/2021	31/12/2018	1739	Ecoexpress Javier Prado S.A.	Mar-17	Pr. Ecoexpress Pago Factura	No cumple por falta de dinero.	13,757.45		13,757.45	10%	2,392,421	2,406,178.005
7/4/2017	31/12/2021	31/12/2018	1729	Ecoexpress Javier Prado S.A.	010-2016	Pr. Ecoexpress Pago Honorario	No cumple por falta de dinero.	2,162.50		2,162.50	10%	373,896	376,058.750
2/6/2017	31/12/2021	31/12/2018	1673	Ecoexpress Javier Prado S.A.	Nov-16	Pr. Ecoexpress- Pago Seguro	No cumple por falta de dinero.	26,372.45		26,372.45	10%	4,412,111	4,438,483.335
9/6/2017	31/12/2021	31/12/2018	1666	Ecoexpress Javier Prado S.A.	Oct-16	Pr Ecoexpress- Pago De Prestamos	No cumple por falta de dinero.	6,925.59		6,925.59	10%	1,153,803	1,160,728.884
09/11/2017	31/12/2021	31/12/2018	1513	Ecoexpress Javier Prado S.A.	1397901	Pr. Ecoexpress- Pago Deuda	No cumple por falta de dinero.	2,000.00	4.06	8,114.00	10%	1,227,648	1,235,762.200
06/01/2018	31/12/2021	31/12/2019	1455	Anawim	2861	Pr. Anawim- Pago Deuda	No cumple por falta de dinero.	1,050.00	4.06	4,259.85	8%	495,847	500,106
06/01/2018	31/12/2021	31/12/2019	1455	Anawim	2862	Pr. Anawim- Pago Impuesto	No cumple por falta de dinero.	800.00	4.06	3,245.60	8%	377,788	381,033
06/01/2018	31/12/2021	31/12/2019	1455	Anawim	2865	Pr. Anawim- Pago Impuesto	No cumple por falta de dinero.	1,463.24	4.06	5,940.75	8%	691,504	697,445

## Continuación del Anexo 2. Data Cuenta por Cobrar 2016 - 2021

6/1/2018	31/12/2021	31/12/2019	1455	Anawim	E001-10	Pr. Anawim- Pago Impuesto	No cumple por falta de dinero.	2,296.32	2,296.32	8%	267,292	269,588	
6/1/2018	31/12/2021	31/12/2019	1455	Anawim	N01-01	Pr. Anawim- Pago Deuda	No cumple por falta de dinero.	2,340.00	2,340.00	8%	272,376	274,716	
6/1/2018	31/12/2021	31/12/2019	1455	Anawim	N01-01.	Pr. Anawim- Pago Impuesto	No cumple por problemas.	4,836.00	4,836.00	8%	562,910	567,746	
11/01/2018	31/12/2021	31/12/2019	1450	Ecoexpress Javier Prado S.A.	5244	Pr. Ecoexpress- Pago Deuda	No cumple por falta de dinero.	3,923.50	4.06	15,917.64	10%	2,308,058	2,323,975
13/01/2018	31/12/2021	31/12/2019	1448	Ecoexpress Javier Prado S.A.	2868	Pr. Ecoexpress- Pago Deuda	No cumple por falta de dinero.	631.87	4.06	2,563.50	10%	371,194	373,758
22/2/2018	31/12/2021	31/12/2019	1408	Ecoexpress Javier Prado S.A.	F001-1182	Pr. Ecoexpress- Pago Deuda	No cumple por medidas de problemas.	123.00		123.00	10%	17,318	17,441
3/3/2018	31/12/2021	31/12/2019	1399	Ecoexpress Javier Prado S.A.	N-01-03	Pr. Ecoexpress- Pago Honorario	No cumple por problema.	15,824.00		15,824.00	10%	2,213,778	2,229,602
6/03/2018	31/12/2021	31/12/2019	1396	Ecoexpress Javier Prado S.A.	02-Mar	Pr. Ecoexpress Pago Impuesto	No cumple por falta de dinero.	1,758.00		1,758.00	10%	245,417	247,175
10/3/2018	31/12/2021	31/12/2019	1392	Ecoexpress Javier Prado S.A.	001-396	Pr. Ecoexpress Pago De Factura	No cumple por falta de dinero.	14,018.50		14,018.50	10%	1,951,375	1,965,394
10/3/2018	31/12/2021	31/12/2019	1392	Ecoexpress Javier Prado S.A.	001-397	Pr. Ecoexpress- Pago Deuda	No cumple por medidas de problemas.	220.00		220.00	10%	30,624	30,844
28/3/2018	31/12/2021	31/12/2019	1374	Sinomaq	Mar-17	Pr. Sinomaq Pago Factura	No cumple por falta de dinero.	13,757.45		13,757.45	6%	1,134,164	1,147,922
7/4/2018	31/12/2021	31/12/2019	1364	Sinomaq	010-2016	Pr. Sinomaq Pago Honorario	No cumple por falta de dinero.	2,162.50		2,162.50	6%	176,979	179,142
2/6/2018	31/12/2021	31/12/2019	1308	Sinomaq	Nov-16	Pr. Sinomaq- Pago Seguro	No cumple por falta de dinero.	26,372.45		26,372.45	6%	2,069,710	2,096,082
9/6/2018	31/12/2021	31/12/2019	1301	Sinorent	Oct-16	Pr Sinorent- Pago De Prestamos	No cumple por falta de dinero.	7,895.00		6,925.59	6%	540,612	547,537



## Continuación del Anexo 2. Data Cuenta por Cobrar 2016 - 2021

09/11/2018	31/12/2021	31/12/2019	1148	Sinorent	1397901	Pr. Sinorent- Pago Deuda	No cumple por falta de dinero.	3,561.00	4.06	14,446.98	6%	995,108	1,009,555
9/12/2018	31/12/2021	31/12/2019	1118	Ecoexpress Javier Prado S.A.	Dic-17	Pr. Ecoexpress- Pago Deuda	No cumple por falta de dinero.	1,450.00	4.06	5,882.65	10%	657,680	663,563
10/12/2018	31/12/2021	31/12/2019	1117	Ecoexpress Javier Prado S.A.	Nov-17	Pr. Ecoexpress- Pago Deuda	No cumple por falta de dinero.	150.00	4.06	608.55	10%	67,975	68,584
20/12/2018	31/12/2021	31/12/2019	1107	Ecoexpress Javier Prado S.A.	Oct-17	Pr. Ecoexpress- Pago Deuda	No cumple por falta de dinero.	5,759.00	4.06	23,364.26	10%	2,586,424	2,609,788
1/10/2019	31/12/2021	31/12/2020	822	Sinorent	458	Pr. Sinorent Pago Deuda		1,180.00		1,180.00	6%	63153.6	63,154
2/10/2019	31/12/2021	31/12/2020	821	Sinorent	514	Pr. Sinorent Pago Deuda		1,250.00		1,250.00	6%	66825	66,825
3/10/2019	31/12/2021	31/12/2020	820	Sinorent	520	Pr. Sinorent Pago Deuda		250.00		250.00	6%	13350	13,350
4/10/2019	31/12/2021	31/12/2020	819	Sinorent	536	Pr. Sinorent Pago Deuda		500.00		500.00	6%	26670	26,670
5/10/2019	31/12/2021	31/12/2020	818	Sinorent	589	Pr. Sinorent Pago Deuda		489.00		489.00	6%	26053.92	26,054
6/10/2019	31/12/2021	31/12/2020	817	Sinorent	610	Pr. Sinorent Pago Deuda		564.00		564.00	6%	30016.08	30,016
7/10/2019	31/12/2021	31/12/2020	816	Sinorent	850	Pr. Sinorent Pago Deuda		1,489.00		1,489.00	6%	79155.24	79,155
8/10/2019	31/12/2021	31/12/2020	815	Sinorent	623	Pr. Sinorent Pago Deuda		2,458.00		2,458.00	6%	130519.8	130,520
9/10/2019	31/12/2021	31/12/2020	814	Sinorent	653	Pr. Sinorent Pago Deuda		124.00		124.00	6%	6576.96	6,577
10/10/2019	31/12/2021	31/12/2020	813	Sinorent	641	Pr. Sinorent Pago Deuda		356.00		356.00	6%	18860.88	18,861

## Continuación del Anexo 2. Data Cuenta por Cobrar 2016 - 2021

11/10/2019	31/12/2021	31/12/2020	812	Sinorent	758	Pr. Sinorent Pago Deuda		895.00	895.00	6%	47363.4	47,363	
12/10/2019	31/12/2021	31/12/2020	811	Sinorent	741	Pr. Sinorent Pago Deuda		758.00	758.00	6%	40067.88	40,068	
13/10/2019	31/12/2021	31/12/2020	810	Sinorent	728	Pr. Sinorent Pago Deuda		1,458.00	1,458.00	6%	76982.4	76,982	
14/10/2019	31/12/2021	31/12/2020	809	Ecoexpress	321	Pr. Ecoexpress Pago Deuda		952.00	952.00	10%	83680.8	83,681	
15/10/2019	31/12/2021	31/12/2020	808	Ecoexpress	356	Pr. Ecoexpress Pago Deuda		356.00	356.00	10%	31256.8	31,257	
11/11/2019	31/12/2021	31/12/2020	781	Ecoexpress	510	Pr. Ecoexpress Pago Deuda		1,245.00	1,245.00	10%	105949.5	105,950	
12/11/2019	31/12/2021	31/12/2020	780	Samcorp	542	Pr. Samcorp- Pago Deuda		5,478.00	5,478.00	8%	372504	372,504	
13/11/2019	31/12/2021	31/12/2020	779	Samcorp	651	Pr. Samcorp-Pago Deuda		7,894.00	7,894.00	8%	536160.48	536,161	
14/11/2019	31/12/2021	31/12/2020	778	Samcorp	648	Pr. Samcorp-Pago Deuda		2,156.00	2,156.00	8%	146263.04	146,263	
15/11/2019	31/12/2021	31/12/2020	777	Samcorp	678	Pr. Samcorp-Pago Deuda		8,549.00	8,549.00	8%	579280.24	579,280	
16/11/2019	31/12/2021	31/12/2020	776	Anawim	245	Pr. Anawim- Pago Honorario		1,452.00	1,452.00	8%	98271.36	98,271	
17/11/2019	31/12/2021	31/12/2020	775	Anawim	125	Pr. Anawim- Pago Honorario		356.00	356.00	8%	24065.6	24,066	
18/11/2019	31/12/2021	31/12/2020	774	Anawim	451	Pr. Anawim- Pago Honorario		458.00	458.00	8%	30924.16	30,924	
2/1/2020	31/12/2021	31/12/2021	729	Reyes	957	Pr. Reyes- Pago Administrativo	No cumple por inestabilidad.	7,000.00	4.06	28,399.00	8%	1,656,230	1,684,629

## Continuación del Anexo 2. Data Cuenta por Cobrar 2016 - 2021

22/1/2020	31/12/2021	31/12/2021	709	Reyes	983	Pr. Reyes- Pago Administrativo	No cumple por inestabilidad.	2,000.00	4.06	8,114.00	8%	460,226	468,340
25/1/2020	31/12/2021	31/12/2021	706	Reyes	985	Pr. Reyes- Pago Administrativo	No cumple por inestabilidad.	3,000.00	4.06	12,171.00	8%	687,418	699,589
28/1/2020	31/12/2021	31/12/2021	703	Reyes	987	Pr. Reyes- Pago Administrativo	No cumple por inestabilidad.	6,700.00	4.06	27,181.90	8%	1,528,710	1,555,892
27/2/2020	31/12/2021	31/12/2021	673	Reyes	1012	Pr. Reyes- Pago Administrativo	No cumple por inestabilidad.	7,000.00	4.06	28,399.00	8%	1,529,002	1,557,401
2/3/2020	31/12/2021	31/12/2021	669	Reyes	1018	Pr. Reyes- Pago Administrativo	No cumple por inestabilidad.	1,000.00	4.06	4,057.00	8%	217,131	221,188
2/3/2020	31/12/2021	31/12/2021	669	Reyes	1016	Pr. Reyes- Pago Administrativo	No cumple por inestabilidad.	2,000.00	4.06	8,114.00	8%	434,261	442,375
8/3/2020	31/12/2021	31/12/2021	663	Reyes	PR 1085	Pr. Reyes- Pago Administrativo	No cumple por inestabilidad.	300.00	4.06	1,217.10	8%	64,555	65,772
8/4/2020	31/12/2021	31/12/2021	632	Reyes	PR 1087	Pr. Reyes- Pago Administrativo	No cumple por inestabilidad.	200.00	4.06	811.40	8%	41,024	41,836
8/6/2020	31/12/2021	31/12/2021	571	Reyes	PR 1088	Pr. Reyes- Pago Administrativo	No cumple por inestabilidad.	1,000.00	4.06	4,057.00	8%	185,324	189,381
14/7/2020	31/12/2021	31/12/2021	535	Reyes	1072	Pr. Reyes- Pago Administrativo	No cumple por inestabilidad.	2,500.00	4.06	10,142.50	8%	434,099	444,242
14/8/2020	31/12/2021	31/12/2021	504	Reyes	PR 1090	Pr. Reyes- Pago Administrativo	No cumple por inestabilidad.	500.00	4.06	2,028.50	8%	81,789	83,818
11/10/2020	31/12/2021	31/12/2021	446	KLS	PR 2867	Préstamo de Kls Pago de Deuda		388.00		388.00	8%	13,844	14,232
24/11/2020	31/12/2021	31/12/2021	402	KLS	PR 2897	Préstamo de Kls Pago de Gasto		525.70		525.70	8%	16,907	17,432
1/12/2020	31/12/2021	31/12/2021	395	KLS	PR 2912	Préstamo de Kls Pago de Gasto		860.18		860.18	8%	27,182	28,042

Fuente: Elaboración del encargado contable de la empresa.

## Anexo 3. Contrato Modelo (Contrato de Pago)

### CONTRATO DE MUTUO

EMPRESA DE SERVICIOS MULTIPLES FENIX 2000 S.A. con RUC N° 20523276876 y domicilio en Av. Huaylas Mza. U Lote. 8a Urb. Huertos De Villa, distrito de Chorrillos, provincia y departamento de Lima, debidamente representada por Enrique Fernando Lanata Garcia-Gastañeta identificado con DNI N° 07798127 y Emilio Cillontz Florez con DNI N° 21870859 según poder inscrito en la partida electrónica N°12958164 del registro de personas jurídicas de Lima, , a quien en adelante se le denominará "FENIX 2000" y de otra parte CONSORCIO EMPRESARIAL JAVIER PRADO EXPRESS S.A. identificada con RUC N°20565705947, con domicilio para estos efectos en avenida República de Panamá N° 3030, distrito de San Isidro, provincia y departamento de Lima, debidamente representada por JOAN MANEL CENDRA VALDIZAN, identificado con DNI N° 40121315, según poder inscrito en la partida electrónica N° 13303487 del Registro de Personas Jurídicas de Lima, , a quien en adelante se le denominará "CE-JAPREX", a quien en adelante se le denominará "EL DEUDOR", en los términos y condiciones siguientes:

#### PRIMERA: Objeto del Contrato

En mérito del presente instrumento, "FENIX 2000" otorga a EL DEUDOR, en calidad de mutuo, la suma de S/. 338,500.00 (Trescientos treinta y ocho mil quinientos 00/100 Soles), importe que ha sido depositado en la cuenta bancaria del DEUDOR a la firma de presente documento.

EL DEUDOR declara haber recibido el dinero en calidad de mutuo, a su total conformidad y sin más constancia que su firma puesta al final del presente contrato.

#### SEGUNDA: Pagos Anticipados

Las partes acuerdan que si se aplicara penalidad alguna por el prepago de cualquiera de las sumas

#### TERCERA: Penalidades

Las partes acuerdan que si se aplicará penalidades a EL DEUDOR.

Siempre en cuando el deudo siempre incumpla artículo del presente contrato.

#### CUARTA: Vencimiento de plazos

Las partes acuerdan que si se fijará vencimiento de plaza a EL DEUDOR.

#### QUINTA: Gastos y Tributos

Las partes acuerdan que todos los gastos y tributos que originen la celebración y ejecución de este contrato serán asumidos por EL DEUDOR, como el otorgamiento de la escritura pública que esta minuta origina y testimonio a favor de "FENIX 2000", serán de cuenta de EL DEUDOR

En las relaciones personales entre las partes, EL DEUDOR asumirá o reembolsará a "FENIX 2000" si es el caso, los tributos que correspondan para el presente acto.

#### SEXTA: Cesión de Posición Contractual

"FENIX 2000" podrá transferir, parcial o totalmente, en favor de una empresa vinculada y/o de cualquier tercero, la posición contractual que le corresponde en mérito a este contrato. Para que dicha cesión entre en vigencia, solamente será necesario que se le comunique tal decisión a EL DEUDOR mediante carta notarial.

J. ANTONIO DEL POZO VALDEZ  
NOTARIO DE LIMA  
Juan de Arona B37 - 845  
Teléfono : 207-3030 - Fax : 442-7232  
E. mail : postmast@delpozo.com.pe

Fuente: Elaboración del encargado abogado de la empresa.

### Continuación del Anexo 3. Contrato Modelo (Contrato de Pago)

EL DEUDOR declara expresamente, en forma anticipada su conformidad con cualquier cesión, parcial y/o total, de posición contractual que queda facultada a realizar "FENIX 2000" para lo cual confiere expresamente su autorización irrevocable, conforme lo exige el artículo 1435° del Código Civil.

Las partes expresamente convienen que EL DEUDOR no podrá ceder su posición contractual ni los derechos u obligaciones que asume en mérito a este contrato, sin previamente obtener autorización expresa de "FENIX 2000" mediante escrito de fecha cierta

#### SEPTIMA: Domicilio y jurisdicción

Para los efectos del presente Contrato, las partes se someten expresamente a la Jurisdicción de los Jueces y Tribunales de Lima Cercado. Del mismo modo, reafirman que sus domicilios son los señalados en la introducción del presente Instrumento, al que se les hará llegar todos los avisos, notificaciones o cualquier tipo de comunicaciones. Cualquier cambio de domicilio deberá ser comunicado a la otra parte mediante Carta Notarial, con una anticipación no menor de cinco (05) días útiles a la fecha efectiva del cambio de domicilio, pero el nuevo domicilio deberá estar situado necesariamente dentro del área urbana de Lima. La recepción de dicho aviso dará lugar a que las notificaciones y comunicaciones que se envíen surtan efectos.

#### OCTAVA: Normatividad aplicable


El presente contrato se rige por sus términos y condiciones establecidas, los dispositivos legales mencionados en el mismo, el Código Civil y Procesal Civil y demás normas jurídicas aplicables.

Agregue usted señor Notario, las demás cláusulas de ley y eleve la presente minuta a Escritura Pública.

En señal de conformidad con el contenido y forma del presente contrato, las partes suscriben dos ejemplares de igual valor y tenor, en Lima a los 22 días del mes de junio del 2016.

J. ANTONIO DEL POZO VALDEZ  
 NOTARIO DE LIMA  
 Juan de Arona B37 - 845  
 Teléfono : 207-3030 - Fax : 442-7232  
 E. mail : postmost@jdelpozo.com.pe  
 Sexo : ~~hembra~~

FÉNIX 2000 S.A.

  
 Enrique Fernando Lanata Garcia-Gastañeta  
 D.N.I. 07798127

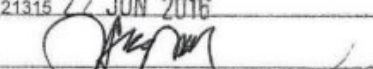
  
 Emilio Cilloniz Florez  
 D.N.I 21870859

ECOEXPRESS JAVIER PRADO S.A.

**CERTIFICO:** Que la presente fotocopia  
 ha sido tomada de su original que he tenido

al ~~Revista~~ ~~Doy fe.~~  
 Joan Manuel Cendra Valdivia  
 D.N.I. 0121315

22 JUN 2016

  
 J. ANTONIO DEL POZO VALDEZ  
 ABOGADO - NOTARIO DE LIMA

## Anexo 4. Estado Financiero 2021

Estado de Situación Financiera (Balance general- Valor Histórico al 31 de dic. 2021)					
Activo			Pasivo		
Efectivo y equivalente de efectivo	359	4,278,574	Trip. y aport. sist. pens. y salud p. pagar	402	620,705
Ctas. por cobrar diversas- relacionadas	365	1,919,285	Remuneración y particip por pagar	403	2,256,178
Serv. y otros contratados por anticipado	366	333,260	Ctas. por pagar comerciales- terceros	404	1,375,986
Materiales aux. suministros y repuestos	373	1,478,549	Ctas. por pagar diversas- terceros	407	3,669,952
Propiedades de inversión	380	280,000	Ctas. por pagar diversas - relacionada	408	1,457,895
Propiedad planta y equipo	382	17,926,162	Obligaciones financieras	409	840,993
Depreciación de 1,2 y PPE acumulados	383	(15,486,372)			
Intangibles	384	97,119			
			Total Pasivo	412	10,221,709
				Patrimonio	
			Capital	414	996,400
			Resultados acumulados negativos	422	(557,602)
			Utilidad del ejercicio	423	166,070
			Total Patrimonio	425	604,868
Total Activo Neto	390	10,826,577	Total Patrimonio Y Pasivo	426	10,826,577

## Anexo 5. Información de la Empresa



### INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

---

**Razón social:**

EMPRESA DE SERVICIOS MULTIPLES FENIX 2000 S.A.

**Nombre comercial:**

Fénix 2000

**Tipo:**

Sociedad anónima

**Tamaño:**

Empresa grande- Régimen general

**Dirección:**

Urb. Huertos De Villa -Av. Huaylas Lima-Lima-Chorrillos

Av. Santo Domingo Mz L Lote 18 Lima-Lima-Carabayllo (sucursal)

**Referencia:**

PANTANOS DE VILLA ANTES DE LUQUETTI

**Email:**

Administrativo- [administracion@fenix2000.com.pe](mailto:administracion@fenix2000.com.pe)

Contabilidad- [pcosser@samcorp.com.pe](mailto:pcosser@samcorp.com.pe)

**Celular:** 956235218

**Teléfono fijo:** 714-1735

**Información de la empresa:**

Empresa De Servicios Múltiples Fénix 2000 S.A. es una empresa peruana que fue incorporada en 01/10/2009. Su domicilio principal está ubicado en la ciudad de Lima. Se encarga de Otros tipos de transporte regular de pasajeros por vía terrestre, venta al por mayor de combustible solidos, líquidos y productos anexo y publicidad.



## Continuación del Anexo 5. Información de la Empresa

**Rutas del transporte terrestre:**

Hacia Carabayllo:

Prolongación Avenida Huaylas - Avenida José Antonio Lavalle - Avenida Alameda San Marcos - Avenida Santa Anita - Prolongación Avenida Huaylas - Avenida Guardia Civil Sur - Avenida Alipio Ponce Vázquez - Avenida Pedro Miotta - Carretera Panamericana Sur (PE-1S) - Vía de Evitamiento (PE-1N / PE-1S) - Carretera Panamericana Norte (PE-1N) - Avenida Tomás Valle - Avenida Túpac Amaru (PE-20A) - Avenida Manuel Prado - Avenida Santo Domingo.

Hacia Chorrillos:

Avenida Santo Domingo - Avenida Manuel Prado - Avenida Túpac Amaru (PE-20A) - Avenida Tomás Valle - Carretera Panamericana Norte (PE-1N) - Vía de Evitamiento (PE-1N / PE-1S) - Carretera Panamericana Sur (PE-1S) - Avenida Los Álamos - Avenida Alipio Ponce Vázquez - Avenida Guardia Civil Sur - Prolongación Avenida Huaylas - Avenida Santa Anita - Avenida Alameda San Marcos - Avenida José Antonio Lavalle - Prolongación Avenida Huaylas.

**POR LO TANTO:**

Solicito tener presente lo expuesto y dar por cumplido con lo solicitado.

Lima, 09 de noviembre del 2022



## Anexo 6. Listado de Clientes

---

Clientes Considerados en el Grupo	Clientes no Consideradas en el Grupo
Sinobus SAC	KLS
Anawim	Reyes
Sinobus	
Samcorp	
Sinomaq	
Sinorent	

---

## Anexo 7. Porcentaje de Clientes

Empresas	Porcentaje	Observación
Ecoexpress Javier Prado Sociedad	0%	Este porcentaje es muy elevado a comparación a los demás porque fue la empresa donde se obtiene en el análisis con mucho monto por cobrar.
Anawim	8%	Este porcentaje es valorado como segunda porcentaje porque se identifica que empresa en esta análisis tiene un no muy elevado monto por cobrar.
Sinobus	0%	Este se pagó desde el comienzo de análisis que es el 2016 se pagó el préstamo adquirido o solicitud por la empresa en mención.
Samcorp	8%	Este porcentaje es valorado como segunda porcentaje porque se identifica que empresa en esta análisis tiene un no muy elevado monto por cobrar.
Sinomaq	6%	Este porcentaje es catalogado como un valor menos riesgoso para la empresa, ya que adquirió un monto que si se puede estar en cobranzas, pero si cobrable.
Sinorent	6%	Este porcentaje es catalogado como un valor menos riesgoso para la empresa, ya que adquirió un monto que si se puede estar en cobranzas, pero si cobrable.
Kls	8%	Este porcentaje es valorado como segunda porcentaje porque se identifica que empresa en esta análisis tiene un no muy elevado monto por cobrar.
Reyes	8%	Este porcentaje es valorado como segunda porcentaje porque se identifica que empresa en esta análisis tiene un no muy elevado monto por cobrar.

## Anexo 8. Ficha RUC

Reporte de ficha RUC. Empresa de Servicios Múltiples Fenix 2000 S.A. 20523276876	
Información General del Contribuyente	
Código y descripción de tipo de Contribuyente	26 Sociedad Anónima
Fecha de Inscripción	18/09/2009
Fecha de inicio de Actividades	01/10/2009
Estado de contribuyente	Activo
Dependencia SUNAT	0023-Intendencia Lima
Condición del Domicilio Fiscal	Habido
Emisor electrónico desde	18/01/2018
Comprobantes electrónicos	Factura (desde 18/01/2018), BOLETA (desde 15/08/2018)
Datos del Contribuyente	
Nombre comercial	Fenix 2000
Tipo de Representación	-
Actividad Económica Principal	5221-Actividades de Servicios Vinculadas al Transporte Terrestre
Actividad Económica Secundaria 1	7310- Publicidad
Actividad Económica Secundaria 2	4661-Venta al por Mayor de Combustible Solidos, Líquidos y Gaseosos y Productos Conexos
Sistema Emisión Comprobante de Pago	Manual / Computarizado
Sistema de Contabilidad	Computarizado
Código de Profesión / oficio	-
Actividad de Comercio Exterior	Sin Actividad
Número Fax	-
Teléfono Fijo 1	1-6110805
Teléfono Fijo 2	-
Teléfono Móvil 1	1-956235218
Teléfono Móvil 2	1-979612330
Correo Electrónico 1	<a href="mailto:pcosser@samcorp.com.pe">pcosser@samcorp.com.pe</a>
Correo Electrónico 2	<a href="mailto:avargas@sinomaq.com.pe">avargas@sinomaq.com.pe</a>
Domicilio Fiscal	
Actividad Económica Principal	5221-Actividades de Servicios Vinculadas al Transporte Terrestre
Departamento	Lima
Provincia	Lima
Distrito	Chorrillos
Tipo y Nombre Zona	Urb. Huertos de Villa
Tipo y Nombre Vía	Av. Huaylas
Nro.	-

## Anexo 9. Cuestionario de Control Interno en Cobranzas

No.	Preguntas	Sí	No
1	¿Cuenta con la política de créditos actualizada dentro de la estación de servicio?		
2	¿El gerente de la estación de servicio se encarga del manejo de las solicitudes de crédito?		
3	¿El gerente de la estación de servicio solicita al gerente de créditos aprobación para el despacho temporal de clientes que han excedido su límite de crédito o término de pago?		
4	¿El gerente de la estación de servicio ha detenido despachos a los clientes que han excedido su límite de crédito o término de pago que no cuenten con autorización del gerente de crédito?		
5	¿El subgerente de la estación de servicio revisa que las transacciones de crédito cuenten con la documentación requerida, en cada cierre de turno?		
6	¿El coordinador administrativo es el único que ingresa al sistema de control de crédito, los consumos de los de los clientes en forma diaria?		
7	¿Esta publicado en los puntos de venta el listado de clientes que están autorizados a consumir al crédito, y que no tiene ningún problema en su récord actual?		
8	¿El cajero conoce el procedimiento de despacho de combustible a los clientes crédito de la estación de servicio?		
9	¿Existe un archivo por cliente, donde se resguarde toda su documentación?		
10	¿Cuentan con catálogos de procedimientos de reconciliación de clientes crédito?		
11	¿Existe un control de entrega de talonarios de vales a los clientes de crédito?		
12	¿Realizan despachos de combustible a cualquier cliente que no presente su vale con sello y firma de la empresa a la que representa?		
13	¿Se encuentra en los puntos de venta un listado actualizado de todos los clientes que están autorizados a consumir con vales de crédito?		
14	¿En el listado mencionado anteriormente, se incluye la información de firmas autorizadas y placas registradas por el cliente?		
15	¿Se coloca en el vale algún sello de "producto despachado" para evitar que sea utilizado más de una vez?		
16	¿El subgerente de turno, al momento de realizar el cuadro revisa que las copias de los vales coincidan con los datos especificados en las facturas?		
17	¿El subgerente de turno traslada al coordinador administrativo, la totalidad de los vales posteriormente de ser verificados en el cuadro de turno?		
18	¿Son archivados adecuadamente los vales por cliente después de ser verificados en el cuadro de turno?		
19	¿Los estados de cuenta de los clientes son enviados los primeros cinco días de cada mes?		
20	¿El estado de cuenta contiene, copia de vales de todos los despachos realizados por los clientes?		
21	¿Tiene todos los estados de cuenta que han sido firmados de conformidad por los clientes, en el file de cada cliente?		

## Continuación del Anexo 9. Cuestionario de Control Interno en Cobranzas

No.	Preguntas	Si	No
22	¿Realiza el gerente de la estación de servicio alguna visita a los clientes cuando estos no pueden presentarse a pagar en la estación de servicio?		
23	¿Tiene las copias de los recibos de caja archivados en las carpetas de cada cliente?		
24	¿Tiene algún cheque resguardado que no haya sido enviado a depósito?		
25	¿Tiene debidamente archivadas las copias de las boletas de depósito de los cheques que envía por medio de la transportadora de valores?		
26	¿Se ha extraviado algún cheque de pago de clientes?		
27	¿Realizan cargos por cheque rechazado?		
28	¿Realizan cobros de intereses por mora a los clientes que cancelan después de la fecha de pago estipulada?		
29	¿Está al día la cuenta corriente de los clientes?		
30	¿La copia de los vales de consumo se encuentra archivada en un lugar específico y bajo llave?		
31	¿Tiene acceso únicamente a la información de los clientes el coordinador administrativo y el gerente de estación de servicio?		
22	¿Realiza el gerente de la estación de servicio alguna visita a los clientes cuando estos no pueden presentarse a pagar en la estación de servicio?		
23	¿Tiene las copias de los recibos de caja archivados en las carpetas de cada cliente?		
24	¿Tiene algún cheque resguardado que no haya sido enviado a depósito?		
25	¿Tiene debidamente archivadas las copias de las boletas de depósito de los cheques que envía por medio de la transportadora de valores?		
26	¿Se ha extraviado algún cheque de pago de clientes?		
27	¿Realizan cargos por cheque rechazado?		
28	¿Realizan cobros de intereses por mora a los clientes que cancelan después de la fecha de pago estipulada?		
29	¿Está al día la cuenta corriente de los clientes?		
30	¿La copia de los vales de consumo se encuentra archivada en un lugar específico y bajo llave?		
31	¿Tiene acceso únicamente a la información de los clientes el coordinador administrativo y el gerente de estación de servicio?		

## Continuación del Anexo 9. Cuestionario de Control Interno en Cobranzas

Nº	Preguntas	Si	No
32	¿Traslada diariamente al analista de reconciliación física, una de las copias de los vales junto con copia de la cuenta corriente		
33	¿Se reporta al gerente de estación inmediatamente después de revisar las copias de los vales, cualquier anomalía o diferencia que existía?		
34	¿El gerente de la estación de servicio resuelve los problemas reportados en un periodo de tiempo razonable?		
35	¿El resumen mensual de los clientes se encuentra al día?		
36	¿El coordinador administrativo es el único que elabora los estados de cuenta?		
37	¿Se envían en forma mensual el resumen general de los créditos al analista de reconciliación física?		
38	¿Utiliza esta información el analista de créditos para realizar los reportes mensuales y reportes de gerencia?		

Nota: Tema de evaluación del control interno del proceso de cuentas por cobrar en una estación de servicio de combustible de acuerdo con el modelo COSO.  
Fuente: Santisteban (2012)

## Anexo 10. Cuestionario Propuesta Personal

N°	Detalle	Sí	No
1	¿La empresa cuenta con políticas de créditos involucrado al sistema de ERP?		
2	¿Las políticas de cuenta por cobrar son revisadas y actualizadas?		
3	¿El gerente de finanza es el que autoriza los créditos?		
4	¿El gerente de finanzas es a quien le llegan en primer lugar los documentos del cliente?		
5	¿El gerente general limita la línea de crédito y resuelve reclamos sobre esta?		
6	¿El gerente de finanzas empieza el proceso de crédito?		
7	¿Desde el inicio de solicitud de crédito se formaliza con un proceso notarial?		
8	¿El gerente de finanzas se encarga de realizar el reporte final para su registro?		
9	¿El gerente de finanzas recepciona documentación en el proceso de crédito y lo evalúa?		
10	¿La empresa cuenta con un listado actualizado de clientes y categorizado según su riesgo y línea de crédito?		
11	¿Se dispone de un expediente con los documentos que sustentan la aprobación de créditos autorizados por cliente?		
12	¿Se revisa con cierta frecuencia el flujograma de proceso de cobranza?		
13	¿Existe un flujograma del proceso de cobranza y se revisa periódicamente?		
14	¿La tasa por intereses moratoria se calcula para cada cliente o se aplica de acuerdo con la vigente según la SBS?		
15	¿Los estados de cuenta que falta pagar al deudor son enviados oportunamente con 7 días de anticipación para poder enviar alerta de pago?		
16	¿Se mantiene un archivo cronológico de las cancelaciones como evidencia de pago del crédito?		

## Continuación del Anexo 10. Cuestionario Propuesta Personal

---

- 17 ¿Existe un procedimiento que trate sobre el extravío del cheque de algún cliente?
- 18 ¿Se realiza observaciones y cargos de cheques con inconsistencia?
- 19 ¿Existe un informe sobre los costos y gastos que se realizarán en el proceso judicial de las cuentas por cobrar a prever?
- 20 ¿Existe un programa de capacitación sobre el manejo de Concar en las cuentas por cobrar?
- 21 ¿En el área de contabilidad existe un asistente de cuentas por cobrar?
- 22 ¿La alta rotación del personal de contabilidad es por motivos salariales?
- 23 ¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación del funcionamiento del software de cuentas por cobrar?
- 24 ¿Existe en el proceso de cuentas por cobrar lo especificado sobre el tiempo de crédito, fecha de cancelación e importe a cobrar?
- 25 ¿Se obtiene la copia de respaldo como el backup para futuras contingencias?
- 26 ¿El gerente general esta informado sobre los créditos calificados como cobranza dudosa y que generarían riesgos en los resultados económicos de la empresa?
-



## Anexo 11. Respuestas del Cuestionario

Nombre	¿La empresa cuenta con políticas de créditos involucrado al sistema de ERP?	¿Las políticas de cuenta por cobrar son revisadas y actualizadas?	¿El gerente de finanza es el que autoriza los créditos?	¿El gerente de finanzas es a quien le llegan en primer lugar los documentos del cliente?	¿El gerente general limita la línea de crédito y resuelve reclamos sobre esta?	¿El gerente de finanzas empieza el proceso de crédito?	¿Desde el inicio de solicitud de crédito se formaliza con un proceso notarial?
Gerente General	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Gerente de Finanzas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Jefe de Contabilidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Servicio al Cliente	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí

## Continuación del Anexo 11. Respuestas del Cuestionario

Nombre	¿El gerente de finanzas se encarga de realizar el reporte final para su registro?	¿El gerente de finanzas recibe documentación en el proceso de crédito y lo evalúa?	¿La empresa cuenta con un listado actualizado de clientes y categorizado según su riesgo y línea de crédito?	¿Se dispone de un expediente con los documentos que sustentan la aprobación de créditos autorizados por cliente?	¿Existe un flujograma del proceso de cobranza y se revisa periódicamente?	¿Existe un control diario de los registros de cobranzas?	¿La tasa por intereses moratoria se calcula para cada cliente o se aplica de acuerdo con la vigente según la SBS?
Gerente General	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Gerente de Finanzas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Jefe de Contabilidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Servicio al Cliente	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

## Continuación del Anexo 11. Respuestas del Cuestionario

Nombre	¿Los estados de cuenta que falta pagar al deudor son enviados oportunamente con 7 días de anticipación para poder enviar alerta de pago?	¿Se mantiene un archivo cronológico de las cancelaciones como evidencia de pago del crédito?	¿Existe un procedimiento que trate sobre el extravío del cheque de algún cliente?	¿Se realiza observaciones y cargos de cheques con inconsistencia?	¿Existe un informe sobre los costos y gastos que se realizarán en el proceso judicial de las cuentas por cobrar a prever?	¿Existe un programa de capacitación sobre el manejo de Concar en las cuentas por cobrar?	¿En el área de contabilidad existe un asistente de cuentas por cobrar?
Gerente General	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Gerente de Finanzas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Jefe de Contabilidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Servicio al Cliente	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

## Continuación del Anexo 11. Respuestas del Cuestionario

Nombre	¿La alta rotación del personal de contabilidad es por motivos salariales?	¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación del funcionamiento del software de cuentas por cobrar?	¿Existe en el proceso de cuentas por cobrar lo especificado sobre el tiempo de crédito, fecha de cancelación e importe a cobrar?	¿Se obtiene la copia de respaldo como el backup para futuras contingencias?	¿El gerente general esta informado sobre los créditos calificados como cobranza dudosa y que generarían riesgos en los resultados económicos de la empresa?
Gerente General	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Gerente de Finanzas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Jefe de Contabilidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Servicio al Cliente	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

## Anexo 12. Cotización ERP



ERP ContaNet



Lima Miraflores, 12 de abril del 2022

### **COTIZACION Nro. ERP -202204-222-1**

Señores :

**EMPRESA DE SERVICIOS MULTIPLES FENIX 2000 S.A**

Lima

Estimada Srta.: Liliam Cuba

Conforme a su requerimiento, le hacemos llegar nuestra cotización por el derecho a uso de nuestro Sistema ERP ContaNet, podrá notar el costo por cada uno de los módulos a adquirir y las horas ofrecidas de implantación.

De igual forma, le adjuntamos la forma de pago ofrecida el cual puede ser al contado o al crédito mediante la firma de letras.

Adjuntamos también un resumen de las bondades y ventajas que ofrece nuestro sistema ofreciendo el éxito en su implementación.

De necesitar mayor información al respecto, no dude en comunicarse con nosotros

Atentamente

**Daniel Zelada**  
Gerente Comercial  
Conta Perú S.A.C.  
cel: 965379974

**Elizabeth Gomez**  
Asesora de Ventas  
Conta Perú S.A.C.  
cel: 992964845

## Continuación del Anexo 12. Cotización ERP

ERP ContaNet						
Sistema de Gestión						
Lima Miraflores, 12 de abril del 2022			Empresas Grupo Empresarial > 1			
Cotización por derecho a uso del sistema			Usuarios > 6		2,254	
Empresa >	EMPRESA DE SERVICIOS MULTIPLES FENIX 2000 S.A 15					
Áreas de Gestión	Módulos	Costo Sistema	Horas	Costo Implementación	Costo Total USD	Neto Descuento
Configuración	Configuración	-	2	30	30	28
	Seguridad	-	2	30	30	28
	Mantenimiento	-	2	30	30	28
Contabilidad y Finanzas	Contabilidad / EEFF / Libros Electronicos / Consultas	500	12	180	680	626
	Tesorería / Bancos-Caja / Cuentas por cobrar y cuentas pagar	200	6	90	290	267
	Canje Letras / por cobrar y or pagar / canje documentos			-	-	-
	Liquidación de fondos / Caja Chica			-	-	-
	Control de Activos Fijos / mantenimientos			-	-	-
Comercial / Ventas	Ventas / Cotizaciones / Orden de Pedido / Guía Remisión / Lista Precios	400	10	150	550	506
	Facturación electrónica / Portal Web / Envío SUNAT-OSE	Gratis		-	-	-
	FIBox / Punto Ventas / Locales / Apertura y Cierre de Caja			-	-	-
Logístico	Compras / Orden de Compras / Requerimientos / Guía Remisión	300	8	120	420	386
	Importaciones / COSTEO de productos			-	-	-
	Inventarios / Almacenes / Guías Remisión / Stock / Consulta Margenes	300	8	120	420	386
	Producción / Costeo			-	-	-
	Distribución / Manifiesto Carga			-	-	-
	Fabricación - control procesos			-	-	-
Control Financiero	Presupuestos / Control de Proyectos - Alertas			-	-	-
	Flujo de Caja / Proyección y comparación ejecutado			-	-	-
Gestión / Auditoría	Auditoría / control eventos / actividades administrativas - operativas			-	-	-
	Generador Reportes Gerenciales / Reportes dinámicos de gestión, estadísticos			-	-	-
	Programación Tareas			-	-	-
	Control de Documentos			-	-	-
GiBox / Web E COMMERCE	Ventas / Pedidos, Consulta de stock en Línea celular.			-	-	-
	ECOMMERCE / Ventas por WEB / Pasarella de Pagos			-	-	-
Consulta Web / Móvil	Consulta de ventas / Stock / pedidos / cuentas por cobrar / Bancos			-	-	-
RRHH / Planilla Trabajadores	Calculo de beneficios sociales / Boletas electrónicas / Contratos			-	-	-
<b>Totales USD &gt;&gt;</b>		<b>1,700</b>	<b>50</b>	<b>750</b>	<b>2,450</b>	<b>2,254</b>

CAPACITACION virtual 100%

FORMAS DE PAGO USD	
Forma de pago - contado - LICENCIA PERMANENTE	

Costo Sistema >	1,700
Costo Implementación >	750
	-
Valor de Venta USD >	2,450
Descuento especial (15 días) >	-8.00% - 196
Sub Total USD>	2,254
	-
30% Empresa Adicional	-
Sub Total >	2,254 más igr
más IGV 18%	406
Total Factura USD>	2,660

## Continuación del Anexo 12. Cotización ERP

I) Financiado en LETRAS - VALOR VENTA   PRECIO FINANCIADO - *UNICO PAGO* LICENCIA PERMANENTE - PERPETUA		(A)
100% COSTO SISTEMA USD	2,254	más igv
40% Inicial USD >	902	más igv
60% SALDO >	1,352	más igv
cada 30 días Saldo en LETRAS >	4	
Tasa Interes >	.	
Monto Interes >	.	
Cada Cuota USD >	338	más igv
II) SEGUNDA OPCION ALQUILER >> RENOVACION ANUAL >>		(B)
PAGO UNICO IMPLEMENTACION >>>	Costo único implementación usd >	525 más igv
	Renovación Anual usd >	858 más igv
III) TERCERA OPCION ALQUILER >> RENOVACION MENSUAL >>		(C)
PAGO UNICO IMPLEMENTACION >>>	Costo único implementación usd >	525 más igv
permanencia mínima es de 12 meses >	Renovación mensual usd >	86 más igv
1000 Transacciones mes	Incluye Hosting (NUBE) Alternativa (b) y (c).	

## Continuación del Anexo 12. Cotización ERP

Daniel Zelaña

Cecilia Pasacne

> Horas propuestas de implantación (Capacitación y adecuaciones) >>	50
> Exceso de horas de implantación a razón de usd 30 por hora más IGV	
> Contrato de mantenimiento y soporte (opcional) usd 30 mensual por 2 horas / 6 meses gratis	
1) Soporte: ayuda-soporte virtual, telef. o presencial, previa confirmación X 2 horas mes	
2) Mantenimiento: actualización versiones, por mejoras desarrolladas.	
3) Actualización de Sunat - legales, temas tributarios	
4) Pago anual descuento del 25%	
> Licencia adicional en el mismo servidor es de 35% (sin horas de capacitación)	
> Garantía 12 meses desde firma contrato sin costo (ACTUALIZACIÓN SUNAT)	
> No incluye Firma Digital FE      6 meses de acompañamiento desde la entrada en producción del Software	
> Usuario Adicional costo unico de usd 50 más igv	
> Implementación y capacitación es 100% virtual	
> NO HAY COSTO DE RENOVACION ANUAL. *UNICO PAGO	



## Continuación del Anexo 12. Cotización ERP

# ERP ContaNet

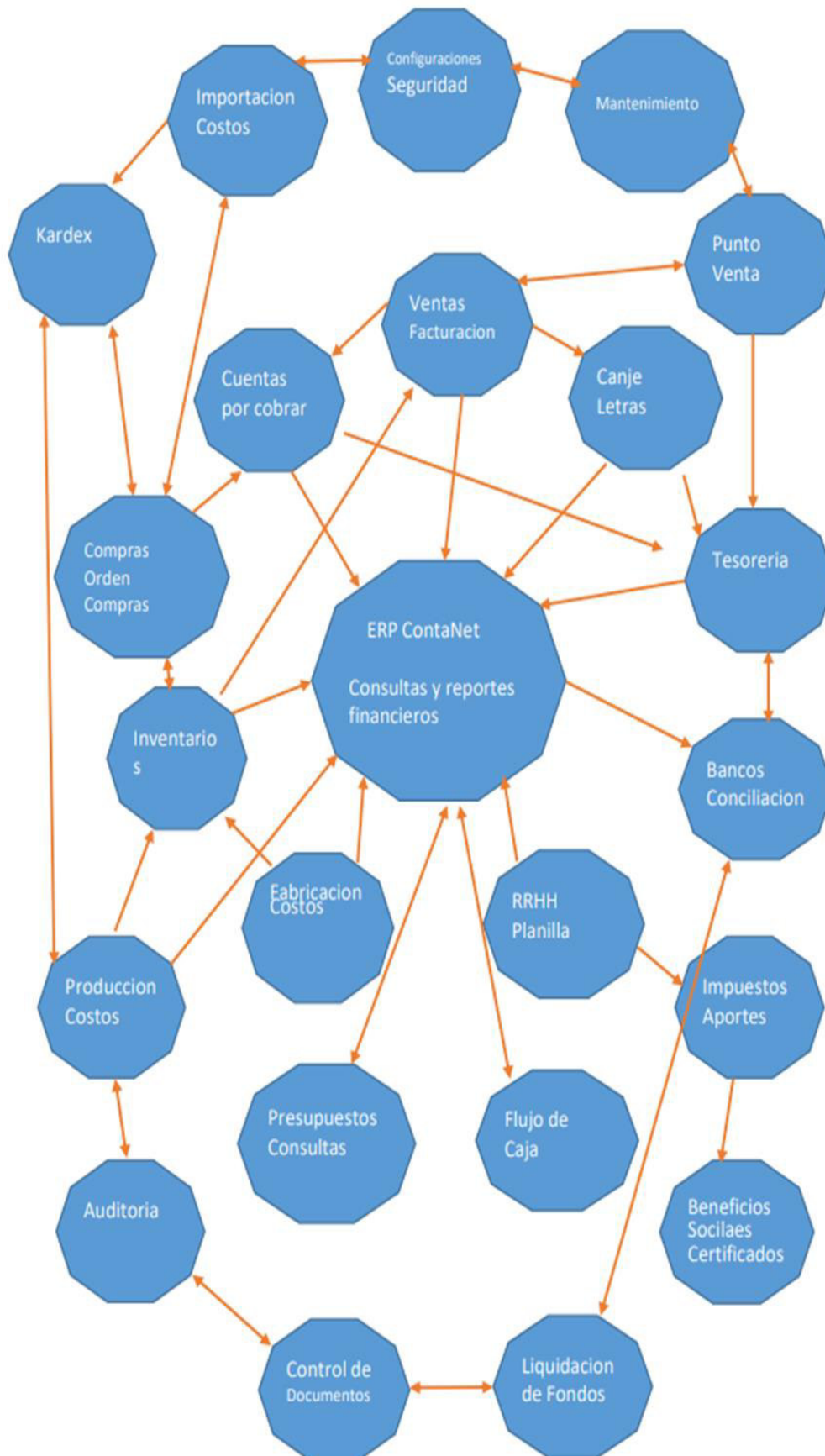
## Sistema de Gestión



### Ventajas del Sistema

Principal	Detalle
<b>Asesores y consultores</b>	Nuestra empresa se caracteriza por tener profesionales idóneos en el proceso del diseño y estructura del Sistema ContaNet, Contadores, Ingenieros de Sistemas, Abogados, volcando su experiencia de años en el desarrollo.
<b>Implementación del Sistema, adaptaciones</b>	En el proceso de implementación del sistema el cual comprende, adaptaciones, capacitaciones, traslado de data de otros sistemas, brindamos constante apoyo y acompañamiento para el éxito del proceso, con ayuda de nuestro staff de profesionales.
<b>Ágil y potente herramienta</b>	Por el diseño de nuestro sistema, se ha obtenido una potente y eficaz herramienta que permite procesar y obtener consultas en línea en forma inmediata.
<b>Doble Click</b>	Contamos con una herramienta dentro de las consultas del sistema que permite al usuario ir hasta el origen de la operación sin salir de la pagina de trabajo, de igual forma permite editar y/o corregir desde dicha funcionalidad en línea.
<b>Pantallas Dinámicas Cubos - Pívor</b>	Contamos con pantallas Dinámicas de consultas, permite al usuario combinar columnas y filas para estructurar sus propios reportes y consultas, ejemplos: ventas, compras, productos, cantidad, proveedores, clientes, etc.
<b>Filtros dinámicos - Exportar a Excel</b>	Contamos con exploradores de formularios en todos los módulos, el cual le permite al usuario realizar filtros automáticos y dinámicos para luego exportarlo a Excel
<b>Registros en Línea</b>	Nuestro sistema integra información de los diversos módulos sin necesidad de realizar procesos adicionales
<b>Conexión desde cualquier parte del mundo</b>	El usuario puede acceder al sistema de cualquier punto del mundo desde internet, tan solo con el archivo ejecutable que lo puede llevar en USB.
<b>Fácil e intuitivo</b>	Nuestro sistema esta diseñado de tal forma que el usuario se adapta rápidamente.
<b>Acorde con las disposiciones Legales Peruanas</b>	Nuestra Empresa al ser una empresa de consultoría buscamos que este acorde a las disposiciones legales vigentes,
<b>No cobramos renovación anual del Sistema</b>	Nuestra empresa ofrece a un buen precio el producto dado facilidades de pago sin costo de renovación anual
<b>Actualización de la versión</b>	El cliente obtiene la renovación del sistema acorde a las disposiciones legales con un contrato de mantenimiento y soporte a un bajo costo mensual.

## Continuación del Anexo 12. Cotización ERP



**SERVIDOR****1. Motor de Base de Datos SQL SERVER**

Las características que se ofrecen a continuación son mínimas para la instalación del ERP CONTANET en modo SERVIDOR, varía según el volumen de registros y la cantidad de interacciones frecuentes que se realiza al momento de consultar información. Lo mismo que se solicita para el hardware físico aplica a los requerimientos en un servicio cloud.

- Procesador 2.4 GHZ o superior de 6 núcleos, las empresas que manejan gran volumen de información se recomienda manejar mínimo 2 procesadores de 8 núcleos.
- Espacio disponible en el disco duro 100 GB, configuración de discos en RAID 5.
- Memoria 24 GB, esto tiene que ir acompañado de una versión de SQL Server 2017 STD
- Tarjeta de Video Integrada o Independiente indistinto.
- Recomendado S.O. Windows 10 o superior, Windows Server 2016 o superior (essentials o standart), este sujeto a la versión de SQL Server 2017 STD
- SQL SERVER standard 2017 STD o superior, la versión Express de SQL Server 2017 puede producir lentitud al momento de realizar consultas en el sistema.
- Tarjeta de red 1GB incluir arreglo de tarjeta de red más de una tarjeta de red para configuración de NIC, incluso manejar tarjeta para conector de fibra a velocidades de 10GB o superior.

**NOTA:** *No compartir procesos con algún servicio, el servidor tiene que ser exclusivo para el Motor de Base de datos.*

**2. APLICACIONES WEB**

Los clientes que optan por tener el portal de facturación electrónica y app móvil tiene que tener un servidor dedicado para el despliegue de la solución, los requisitos mínimos son los siguientes:

- Procesador 2.4 GHZ o superior de 6 núcleos.
- Espacio disponible en el disco duro 100 GB, configuración de discos en RAID 1.
- Memoria 24 GB.
- Tarjeta de Video Integrada o Independiente indistinto.
- Recomendado S.O. Windows 10 o superior, Windows Server 2016 o superior (essentials o standard).
- Tarjeta de red 1GB incluir arreglo de tarjeta de red más de una tarjeta de red para configuración de NIC, incluso manejar tarjeta para conector de fibra a velocidades de 10GB o superior.

**NOTA:** *No compartir procesos con algún servicio, el servidor tiene que ser exclusivo para el servicio WEB.*

**EQUIPO DE USUARIO:**

Los equipos de escritorio tienen que tener como mínimo los siguientes requisitos:

- Procesador i3 o superior de 7th generación.
- Memoria 8GB
- Disco SSD 120 GB disponible.
- Windows 10 o superior
- Net framework 4.5 o superior.
- Tarjeta de red de 1 GB.



## Anexo 13. Contrato de Labores y Horas Extras



### Pacto De Labores y Horas Extras

Ante los imprevistos en la **Empresa de Servicio Multiplex Fénix 2000 S.A.** con RUC: **20523276876**, representada legal por **Emilio Cilloniz**, con domicilio comercial en **Urb. Huertos de Villa Mz U Lt 8ª**, distrito **Chorrillo**, en adelante empleador.

Se realiza este informe por consecuencia de problemas en las cuentas cobrar, se ha optado en requerir la presencia de especialistas en el caso de cobranzas para poder realizar una pronta solución durante el primer trimestre del **periodo 2022**.

Teniendo como elección a un **ANALISISTA CONTABLE** del área contable especializado en la gestión de cuentas por cobrar. Realizando el **análisis de los prestamos a cobrar y evaluación de cartera respectivamente en los clientes identificados**. Las actividades para realizar son: informe de análisis de crédito y evaluación de los movimientos percibidos para implementar algún formato de flujograma para que el personal tenga guiado en como se va a poder enfrentar ante problemas percibidos. La persona seleccionada es la **Srta. MARITZA MALLMA**, con domicilio en **Calle La perla Callao Lt. 1**, estado civil: Soltera, se desempeñó en su labor de **ANALIZAR** todo lo que conlleva la **CONTABILIDAD** en la empresa **SINOMAQ S.A.**, lo cual pertenece a la corporativa, es por ello por lo que se solicita su servicio para la mejora en cobranzas de **FENIX 2000**, en adelante trabajador, se ha convenido el siguiente anexo de contrato de trabajo.

**Con respecto, al tiempo estimado, es: tres horas estimado en el periodo de enero y marzo. El valor de cada uno en analizar tiene el monto de ochocientos soles (S/. 800.00) la hora y en la evaluación de cartera es de quinientos soles (S/. 500.00) la hora.**

1. El trabajador mediante acuerdo se compromete a trabajar 3 horas extraordinarias diarias como máximo, durante un periodo máximo de 2 meses, las cuales se trabajarán como una promulgación de su horario normal de trabajo.
2. La horas y labores extraordinarias deberán quedar registradas en el sistema de control de asistencia (libro), y se pagarán con un recargo según normativa vigente.
3. Este acuerdo consignado en este documento y mientras dure, se considerará como un anexo de contrato de trabajo para todas las consideraciones de orden legal o contractual.

Se firma el presente Pacto en 2 ejemplares, declarando el trabajador, haber recibido un ejemplar de él y que éste es fiel reflejo de la relación laboral existente entre las partes.

---

**MARITZA MALLMA**

**DNI: 46303752**

**Trabajador**

---

**Empresa de servicio múltiples fénix 2000**

**Ruc: 20523276876**

**Empleador**

## Continuación del Anexo 13. Contrato de Labores y Horas Extras



### **Pacto De Labores y Horas Extras**

Ante los imprevistos en la **Empresa de Servicio Multiplex Fénix 2000 S.A.** con RUC: **20523276876**, representada legal por **Emilio Cilloniz**, con domicilio comercial en **Urb. Huertos de Villa Mz U Lt 8ª**, distrito **Chorrillo**, en adelante empleador.

Se realiza este informe por consecuencia de problemas en las cuentas cobrar, se ha optado en requerir la presencia de especialistas en el caso de cobranzas para poder realizar una pronta solución durante el primer trimestre del **periodo 2022**.

Teniendo como elección a un **ANALISISTA CONTABLE** del área contable especializado en la gestión de cuentas por cobrar. Realizando validación y controlar la cartera, además realizar las mejoras en supervisión ante cambios sorpresivos. La persona seleccionada es la **Srta. Lilliam Cuba**, con domicilio en **Calle Marzanos cdr. 15 Lt. 46**, estado civil: Soltera, se solicita su servicio para la mejora en cobranzas de **FENIX 2000**, en adelante trabajador, se ha convenido el siguiente anexo de contrato de trabajo.

**Con respecto, al tiempo estimado, es: tres horas estimado en el periodo de enero y marzo. El valor de cada uno en validar y control la cartera de clientes tiene el monto de seiscientos soles (S/. 600.00) la hora y en la mejora de supervisión ante cambios sorpresivos tiene el monto de novecientos soles (S/. 900.00) la hora.**

1. El trabajador mediante acuerdo se compromete a trabajar 3 horas extraordinarias diarias como máximo, durante un periodo máximo de 2 meses, las cuales se trabajarán como una promulgación de su horario normal de trabajo.
2. La horas y labores extraordinarias deberán quedar registradas en el sistema de control de asistencia (libro), y se pagarán con un recargo según normativa vigente.
3. Este acuerdo consignado en este documento y mientras dure, se considerará como un anexo de contrato de trabajo para todas las consideraciones de orden legal o contractual.

Se firma el presente Pacto en 2 ejemplares, declarando el trabajador, haber recibido un ejemplar de él y que éste es fiel reflejo de la relación laboral existente entre las partes.

---

**LILIAM CUBA**  
**DNI: 76240703**  
**Trabajador**

---

**Empresa de servicio múltiples fénix 2000**  
**Ruc: 20523276876**  
**Empleador**

## Anexo 14. Matriz de Consistencia

Tema: Implementación del control interno en las cobranzas para mejorar la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima - 2021

Problema De Investigación	Objetivos De Investigación	Hipótesis De Investigación	Variables E Indicadores	Metodología
Interrogante Principal	Objetivo General de Mejora	Hipótesis General	Variable Independiente	1. Instrumentos de medición
¿Cómo implementar el control interno en las cobranzas para mejorar la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima-2021?	Implementar el control interno sobre en las cobranzas para mejorar la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima-2021.	La implementación de un control interno sobre las cobranzas mejorará significativamente la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima-2021.	X: Implementar el Control interno en las cobranzas X1. Implementar el control interno en el proceso de cobranza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de cobranzas por antigüedad promedio</li> <li>Historial de los clientes por su comportamiento al cobro</li> <li>Flujograma del proceso de cobranzas</li> <li>Diagrama de Ishikawa</li> <li>Porcentaje de los clientes</li> <li>Cuestionario</li> </ul>
Interrogantes Específicas	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Indicadores de medición	2. Tipo y diseño de investigación
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son los rediseños de proceso de cobranza al implementar el control interno en las cobranzas para mejorar la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima-2021?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la cartera de clientes para rediseñar el proceso de cobranzas e implementar el control interno en las cobranzas para mejorar la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima-2021.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al implementar el control interno en el proceso de las cobranzas mejorará la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima-2021.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rotación de cuentas por cobrar</li> <li>Periodo de cobranza promedio</li> <li>Ciclo de conversión efectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No experimental</li> <li>Cuantitativo</li> <li>Explicativo secuencial</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son las acciones de la ejecución de mejoras al proceso de cobranza al implementar el control interno en las cobranzas para mejorar la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima-2021?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar los procesos sobre los clientes y uso del ERP al implementar el control interno en las cobranzas para mejorar la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima-2021.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al implementar el control interno en las cobranzas y uso de un ERP mejorará la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima-2021.</li> </ul>	Indicadores de medición <ul style="list-style-type: none"> <li>Ahorro de tiempo</li> <li>Maximizar el rendimiento del activo</li> <li>Visibilidad y transparencia</li> </ul>	3. Técnica de recolección de datos <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documento</li> <li>Análisis de procesos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿De qué manera influirán las capacitaciones al implementar el control interno en las cobranzas para mejorar la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima-2021?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar seguimiento al CONCAR, capacitar y dar mantenimiento al ERP para implementar el control interno en las cobranzas y mejorar la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima-2021.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La implementación de un control interno en la capacitación del CONCAR y ERP de cobranzas mejorará la liquidez de Servicios Múltiples Fénix 2000 Lima-2021.</li> </ul>	X3. Capacitación del CONCAR y ERP de cobranzas Indicadores de medición <ul style="list-style-type: none"> <li>Eficacia del desempeño laboral</li> <li>Eficiencia de la comunicación y notificación del retraso</li> </ul>	4. Técnica de validación de hipótesis <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis presupuestales</li> <li>Desarrollo de formatos</li> </ul>
			Variable Dependiente <ul style="list-style-type: none"> <li>Y: Liquidez</li> </ul>	5. Marco Teórico <ul style="list-style-type: none"> <li>Bases teóricas</li> <li>Control interno en las cobranzas</li> <li>Control interno</li> <li>Cobranza</li> <li>Liquidez</li> </ul>
			Indicadores de medición <ul style="list-style-type: none"> <li>Ratios de liquidez</li> <li>Rotación de cuentas por cobrar</li> <li>Ratio de prueba ácida</li> <li>Ratio de capital de trabajo</li> <li>Evaluación financiera</li> </ul>	6. Base Legal y documental <ul style="list-style-type: none"> <li>Ley 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría Genera</li> <li>Ley 28693 - Ley General del Sistema nacional de tesorería</li> <li>Ley 1541 - Ley del Impuesto a la Renta</li> </ul>