

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES



Control interno en el área de ventas de la empresa Operador Logístico
García S.A.C. para mejorar la rentabilidad - periodo 2020

.

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

AUTOR

Rosa Doly Timoteo Pintado

ASESOR

César Antonio Monterroso Coronado

Lima, Perú

2021

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	Rosa Doly
Apellidos	Timoteo Pintado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	47007099
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	César Antonio
Apellidos	Monterroso Coronado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10271073
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0001-5407-8741☞

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

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

Datos del segundo miembro

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

Datos del tercer miembro

Nombres	César Antonio
Apellidos	Monterroso Coronado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	41073378

Datos de la obra

Materia*	Sistema de control interno, gestión de ventas, rentabilidad.
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: enlace	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Tesis
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Contador Público
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Contabilidad
Código del programa Consultar el listado: enlace	411026

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

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

TESIS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD

ACTA N° 010-2022-CONT.

Siendo las 18:10 del día **viernes 12 de agosto de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **041-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Control interno en el área de ventas de la empresa Operador Logístico García S.A.C. para mejorar la rentabilidad - periodo 2020”** presentada por la bachiller **TIMOTEO PINTADO, ROSA DOLY**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Contador Público**.

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

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Control interno en el área de ventas de la empresa Operador Logístico García S.A.C. para mejorar la rentabilidad - periodo 2020”	Mg. Carlos Manuel Salas Ramírez. Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena. Dr. César Antonio Monterroso Coronado.	Notable (17)

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



Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena
MIEMBRO



Dr. César Antonio Monterroso Coronado
MIEMBRO



Mg. Carlos Manuel Salas Ramírez
PRESIDENTE

Anexo 2

CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR(A) DE TESIS CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO

Ciudad, 05 de agosto del 2022

Señor(a),
William Amadeo Muñoz Marticorena
Jefe del Departamento de Investigación/Coordinador Académico de Unidad de Posgrado
Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales - UCSS

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis, bajo mi asesoría, con título: "Control interno en el área de ventas de la empresa Operador Logístico García S.A.C. para mejorar la rentabilidad - periodo 2020", presentado por Rosa Doly Timoteo Pintado (Código 2010200293 y DNI-47007099) 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 5%** (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°: 10271073.

ORCID: 0000-0001-5407-8741

Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales - UCSS

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

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

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

DEDICATORIA

De todo corazón, a mi hija Brianna Solange Fuentes Timoteo, por ser la fuente de mi esfuerzo y motivación durante el proceso de desarrollo de la tesis.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme salud y encaminarme por los buenos senderos de fe, enseñanza y valores, y porque me ha permitido culminar con éxito esta etapa hermosa de mi vida.

A mi asesor, César Antonio Monterroso Coronado, por todo el apoyo brindado en el desarrollo de la investigación mediante sus palabras sabias y conocimientos precisos.

A mis padres, los motores de mi vida. Gracias por confiar y creer en mí, y guiarme y ayudarme a cumplir los objetivos que me propongo. Siempre serán mi alegría y orgullo.

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Resumen	11
Abstract	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1. PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 Diagnóstico contextual de la situación problemática.....	15
1.2 Formulación del problema empresarial	22
1.2.1 Problema general	22
1.2.2 Problemas específicos	22
1.3 Justificación de la problemática.....	22
1.3.1 Justificación operativa.....	22
1.3.2 Justificación económica.....	23
1.4 Objetivos de la investigación	23
1.4.1 Objetivo general	24
1.4.2 Objetivos específicos	24
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	25
2.1 Antecedentes de la investigación	25
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	25
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	28
2.2 Base teórica de la investigación.....	30
2.2.1 Control interno (CI).....	31

a. COSO III.....	32
b. Sistema de control interno (SCI).....	33
c. Importancia del Control Interno	35
d. Objetivos del SCI.....	35
e. Limitaciones del SCI.....	36
2.2.2 Gestión de ventas	36
2.2.3 Gestión de cobranzas	39
2.2.4 Rentabilidad.....	42
2.3 Base legal y normativa interna de la organización	43
2.3.1 Osinergmin	43
2.3.2 Indecopi	44
2.4 Marco conceptual de la situación de la problemática	46
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	52
3.1. Marco metodológico	52
3.1.1. Hipótesis	52
a. Hipótesis general	52
b. Hipótesis específicas.....	52
3.1.2. Variables de estudio.....	52
a. Variable dependiente	53
b. Variable independiente - Control interno	55
3.2. Población y muestra	57
3.2.1. Unidad de muestreo	57
3.2.2. Población	58

3.2.3. Muestra	58
3.3. Diseño de la investigación.....	58
3.3.1. Tipo de investigación	59
3.3.2. Descripción del diseño de investigación.....	59
3.4. Técnicas e instrumentos	59
3.4.1. Técnicas	59
3.4.2. Instrumentos	60
3.5. Recolección y procesamiento de los datos empresariales	60
3.5.1. Técnicas de recolección.....	60
3.5.2. Técnicas de procesamiento.....	60
CAPÍTULO 4. PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE MEJORA	62
4.1. Descripción del sector	62
4.2. Diagnóstico del caso empresarial	64
4.2.1. Identificación de la problemática empresarial	64
4.2.2. Monetización de la problemática empresarial.....	66
4.3. Propuesta de mejora	72
4.3.1. Objetivos	72
4.3.2. Diagrama del proyecto de mejora	73
4.3.3. Proyecto de mejora	77
4.3.4. Monetización del proyecto de mejora	81
4.4. Resultados del proyecto de mejora	83
4.4.1. Proyección de EE.FF.....	83
a. Ingresos	83

b. Egresos	84
c. Monetizaciones.....	85
4.4.2. Validación cuantitativa.....	87
a. VPN.....	88
b. Costo beneficio	89
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
5.1. Conclusiones	91
5.2. Recomendaciones.....	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
ANEXOS.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Operacionalización de las variables.....	53
Tabla 3.2 Escala de medición de la variable rentabilidad.....	54
Tabla 3.3 Indicadores de medición de la variable rentabilidad	55
Tabla 3.4 Escala de medición de la variable control interno	56
Tabla 3.5 Indicadores de medición de la variable control interno.....	57
Tabla 4.1 Presupuesto de inversión para la propuesta de mejora	81
Tabla 4.2 Evolución de las ventas de Operador Logístico García 2021 – 2024.....	83
Tabla 4.3 Evolución de los costos de Operador Logístico García 2021 – 2024.....	85
Tabla 4.4 Determinación de gastos y costos por de cobranzas atrasadas	85
Tabla 4.5 Calculo de tasa de intereses generada por la gestión de cobranzas	86
Tabla 4.6 Proyección de resultados económicos sin propuesta de mejora	87
Tabla 4.7 Proyección de resultados económicos sin propuesta de mejora	88
Tabla 4.8 Evaluación económico financiera VAN – TIR, sin aplicación de propuesta .	88
Tabla 4.9 Evaluación económico financiera VAN – TIR, con aplicación de propuesta	89
Tabla 4.10 Evaluación económico financiera costo/beneficio sin aplicación de propuesta	89
Tabla 4.11 Evaluación económico financiera costo/beneficio con aplicación de propuesta	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Comercio de combustibles líquidos en Perú según tipo de agente.....	18
Figura 1.2 Oferta-demanda de combustibles 2018 - 2019.....	19
Figura 4.1 Organigrama de la empresa.....	64
Figura 4.2 Distribución del Estado de situación financiera comparado 2018 – 2020	67
Figura 4.3 Distribución del Estado de resultados integrales comparado 2018 – 2020...68	
Figura 4.4 Indicadores de gestión 2018 – 2020 (Ratios)	69
Figura 4.5 Indicadores de liquidez 2018 – 2020 (Ratios).....	70
Figura 4.6 Indicadores de solvencia 2018 – 2020 (Ratios).....	70
Figura 4.7 Indicadores de rentabilidad 2018 – 2020 (Ratios).....	71
Figura 4.8 Mapa conceptual del proyecto de mejora.....	74
Figura 4.9 Diagrama causa-efecto	76
Figura 4.10 Flujograma de implementación de propuestas de mejora	80
Figura 4.11 Diagrama de Gantt para la ejecución de la propuesta de mejora	82

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia.....	99
Anexo 2. Estado de Situación Financiera 2018 - 2020.....	100
Anexo 3. Estado de Situación Financiera Comparado 20118– 2020	101
Anexo 4. Ratios financieros (2018 – 2020)	102
Anexo 5. Estado de Resultados Financieros (2018 – 2020)	103
Anexo 6. Estado de Resultados Financieros Comparado 2018 – 2020	104
Anexo 7. Detalle de cuentas por cobrar 2019 - 2020.....	105
Anexo 8. Fichas de control	108
Anexo 9. Resultados de gestión de la cartera de clientes	112
Anexo 10. Análisis comparativo de la gestión de cuentas por cobrar	113

RESUMEN

La presente tesis titulada “Control interno en el área de ventas de la empresa Operador Logístico García S.A.C. para mejorar la rentabilidad - periodo 2020”, tuvo como objetivo demostrar que la implementación de un sistema de control interno es una herramienta que permite a la empresa Operador Logístico García S.A.C. plantear propuestas de mejora que optimicen los procesos y resultados en el área de ventas; es decir, los resultados operativos y económicos de la empresa. El método de la investigación fue analítico inductivo de tipo descriptivo con un diseño no experimental y con instrumentos de análisis como los estados financieros y reportes documentales relacionados al área de ventas; adicionalmente, se utilizó una ficha de control para determinar la situación actual del área.

Finalmente, los resultados obtenidos concluyeron que la implementación del SCI en el área de ventas y cobranzas de la empresa demostró una mejora en su rentabilidad, obteniendo un VAN de S/ 344 515.04, resultado mayor a lo esperado por los inversionistas, mientras que la TIR obtenida con la propuesta de mejora fue de 47.60%. Estos resultados demuestran que la adecuada implementación del plan de gestión de ventas y cobranzas permiten mejorar considerablemente los resultados económico financieros en la empresa. La implementación del manual de operaciones permitió realizar un proceso más óptimo en la selección de clientes y verificación de los requisitos que deben tener antes de formar parte de la cartera de clientes, mejorando la gestión y eficiencia en la recuperación de capital por las facturas retrasadas.

Palabras clave: Sistema de control interno, gestión de ventas, rentabilidad.

ABSTRACT

The next thesis is titled “Internal Control at the sale area of the company Operador Logístico García S.A.C, in order to improve profitability – period 2020”, had as target to show that the implementation of an internal control system is a tool that allows the OPERADOR LOGISTICO COMPANY GARCIA SAC, to pose an improvement proposal that optimizes the processes and results of the sale area scilicet the operative and economic results of the company. The reaserch method was analytical, inductive, descriptive style with a non-experimental design and with analysis instruments as the financial state and documentary reports related to the sell area further it was used a control file to determine the recent areas situation.

Finally, the obtained results concluded that the implementation of the SCI at the sell area of the company demonstrated an improvement in its profitability, getting a VAN of S/344,515.04; major result to what expected by the investors. While, the TIR gotten with the improvement proposal was of 47.60%. These results show that the proper implementation, of a sell management plan allows to improve the economic and financial results of the company the implementation of the operation handbook allowed a more optimun process in the clients selection and verification of The requerimients need before being part of the client briefcase improving the management efficiency of the retrieval of funds from overdue invoices.

Keywords: Internal control system, sales management, profitability.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la actividad empresarial se desarrolla cada vez más y se ajusta a la mejora de la vanguardia y la evolución de los procesos. Así, se puede observar que la competitividad y la buena gestión son factores importantes para lograr el éxito, las metas planteadas, y mejorar la rentabilidad en una empresa, permitiendo a los inversionistas obtener los resultados esperados con base en la calidad, efectividad y la eficiencia. Por tanto, la búsqueda y la continua mejora de la calidad y la excelencia se convierten en factores determinantes para que las empresas mantengan una competitividad constante a través de la búsqueda de fórmulas o procedimientos que les permitan cumplir con sus objetivos, además de permitirles permanecer en una posición privilegiada con respecto a los competidores.

El control interno (CI) es la aplicación de un proceso que brinda seguridad razonable en la protección de recursos y logro de las metas planteadas por la institución. Está compuesto por elementos como organización, idoneidad del personal, entorno del control, cumplimiento de los objetivos institucionales, cumplimiento de normas jurídicas y técnicas, riesgos institucionales, sistema de información, y corrección oportuna de deficiencias de control. Por otro lado, el control interno permite generar un panorama mucho más preciso sobre la gestión de la empresa o de un área determinada, puesto que permite tomar una perspectiva situacional más apropiada y, a la vez, implementar acciones correctivas y una mejora continua empresarial. Asimismo, el área de ventas no se encuentra ajena a esta situación, y este tipo de control se presenta como una herramienta que permite obtener mejores resultados a la empresa en el corto plazo.

Esta investigación buscó determinar las incidencias y los resultados que el CI puede generar en el área de ventas cuando se aplican conceptos y aportes propuestos. En ese sentido, se tomó como muestra el área de ventas de Operador Logístico García S.A.C. Dentro del estudio, se analizó la gestión de ventas durante el periodo 2020, el entorno donde se desarrollan los procesos de venta y quienes la manejan con la finalidad de determinar las carencias o los errores que han afectado directamente su gestión durante el periodo en evaluación. Luego se procedió a proponer estrategias y utilizar los recursos necesarios que permitan optimizar los resultados y mejorar la eficiencia, efectividad y competitividad.

La investigación se compone de cinco capítulos que describen cada proceso de la investigación referente al tema tratado. El primer capítulo explica el problema

empresarial de la investigación, realiza un diagnóstico de la situación problemática, además del planteamiento del problema a investigar, el cual está relacionado con la situación actual de Operador Logístico García S.A.C., pues en esta empresa se plantea y formula los problemas a resolver y los objetivos a alcanzar, además se justificará porqué se realiza este estudio. En el capítulo segundo, se desarrollan las teorías relacionadas a la investigación, se presentan los antecedentes de la investigación, las investigaciones de otros autores tanto nacionales como internacionales, relacionados a la investigación; además, se proponen diferentes bases teóricas y conceptos vinculados a la gestión de control interno, gestión de ventas y otras definiciones relacionadas a las variables y dimensiones propuestas.

El tercer capítulo presenta el planteamiento metodológico, además de las hipótesis, propuestas respecto al efecto del CI en la gestión de ventas empresariales; además, se realiza la operacionalización de las variables y dimensiones; se describen la metodología a utilizar para la investigación; se determina el nivel y el tipo de investigación; se presenta la selección del universo poblacional y la muestra a investigar; y se explican las técnicas a utilizar para recolectar la información y los procesos y técnicas que se aplican para la obtención de los resultados. En el cuarto capítulo, se detalla la propuesta para mejorar lo planteado con un análisis del sector y diagnóstico de la empresa estudiada; asimismo, se plantea la ejecución de la propuesta de mejora, las estimaciones y proyecciones financieras, y los resultados que generaron la aceptación o el rechazo de las hipótesis y los objetivos planteados. Finalmente, el quinto capítulo muestra las conclusiones obtenidas y las recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO 1. PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL DE INVESTIGACIÓN

Actualmente, la realidad peruana y mundial nos muestra claramente que, si se desea avanzar con una empresa, es necesario trabajar y perseverar mucho, además de innovar y mostrar ideas fabulosas y aplicables. Bajo esta perspectiva, la economía del Perú ha crecido en los años últimos debido a las inversiones privadas, aunque realicen una gestión no tan eficiente al no contar con un CI adecuado. Un factor que ha influido en este aspecto es el hecho de ser empresas familiares que no cuentan con profesionales capaces de desarrollar un adecuado control interno de gestión con colaboradores sin experiencia en administración empresarial. También este contexto se desarrolla por el exceso de confianza, lo cual hace que el propietario no crea necesario ni importante poner en marcha un sistema de control interno (SCI), un proceso aplicado que brinda seguridad razonable: se protegen los recursos y se busca alcanzar los objetivos de la institución. Por ello, entre los aspectos que pueden afectar a una empresa está la falta de una organización adecuada.

En el Perú, una problemática que enfrentan las empresas, especialmente las pequeñas y micro empresas [mypes], es la ausencia de un SCI adecuado para llevar registros contables y financieros reales, oportunos y confiables para la empresa. Por eso, se deben integrar metodologías y conceptos en los diferentes niveles administrativos y operativos que permitan responder a las demandas empresariales.

En conclusión, el proceso de CI incluye la totalidad de las áreas de la empresa y a las personas que participan en ellas y cómo influye en el trabajo que cada una realiza dentro de su función respectiva, ya que hay muchos riesgos que son evaluados por la empresa y el auditor. De ese modo, este capítulo analizará los factores del macro ambiente. En efecto, las características del entorno externo generan oportunidades y amenazas, generan una repercusión significativa en las acciones estratégicas de la empresa (Hitt *et al.*, 2015).

1.1 Diagnóstico contextual de la situación problemática

El petróleo es un componente estratégico en de la industria de combustibles. Por eso, muchos países guardan una cuidadosa salvaguarda de su consumo y posesión. Para sacar provecho de su energía, se debe extraer de campos o reservorios ubicados a profundidades para procesarlos y lograr los productos finales.

Siendo uno de los bienes importantes del mundo, el petróleo se utiliza y requiere en la mayor parte de industrias productivas. El precio internacional es controlado por la Organización de los Países Exportadores de Petróleo (OPEP), cuya finalidad es fijar los valores del crudo, los cuales son considerados justos por parte de los países productores e integrantes de la organización. Bajo esta perspectiva, los estados coordinan la regulación de la cantidad de producción y el precio a nivel mundial (Osinergmin, 2017).

Durante estos últimos años, ha existido un crecimiento continuo en el valor del petróleo. Según Hamilton (2009), los factores determinantes para este aumento son el crecimiento sostenido de China y otros países de Asia, el colapso productivo de Arabia Saudita y los factores especulativos. Si bien la producción nacional de crudo está disminuyendo, la demanda de sus derivados aumenta a un ritmo acelerado. Según Osinergmin (2017), la demanda de Diesel y GLP representa más del 65% del consumo total de derivados del petróleo.

Perú presenta un consumo mayor de hidrocarburos a nivel de Sudamérica y un incremento evidente de consumo en estos últimos años. Por ello, los inversionistas peruanos y extranjeros apuntan sus inversiones a este rubro. Para muchos, el negocio de venta de combustibles tiene mayor rentabilidad, debido al incremento constante del sector automotriz, lo cual asegura la demanda de combustibles (Monteagudo y Mar, 2018).

Según Repsol (2021), los derivados en el país se comercializan de forma mayorista y minorista, pues el mayorista comercializa a través de los minoristas. Asimismo, existen 16 comercializadores mayoristas autorizados y cuatro de ellos se concentran cerca del 90% de las ventas (Petroperú, Repsol, Primax y Pecsá). Además, Petroperú y Repsol presentan una integración vertical en la cadena productiva.

Si bien este giro lo lideran cuatro empresas (Repsol, Primax, Petroperú y Pecsá) que venden más, un porcentaje mayor al 60% de grifos a nivel nacional son empresas independientes. En todo el territorio peruano existen cerca de 3850 estaciones de servicio (979 están ubicadas en Lima y Callao). Además, el 62% del total de estaciones son independientes y no son parte de las grandes empresas, aunque el 65% de ventas nacionales lo concentran tiendas que emplean la imagen de las principales marcas mencionadas (Osinergmin, 2017).

Las empresas que se dedican a comercializar combustibles forman un sector de mucha importancia para el país. Es impensable contemplar una sociedad sin estaciones de

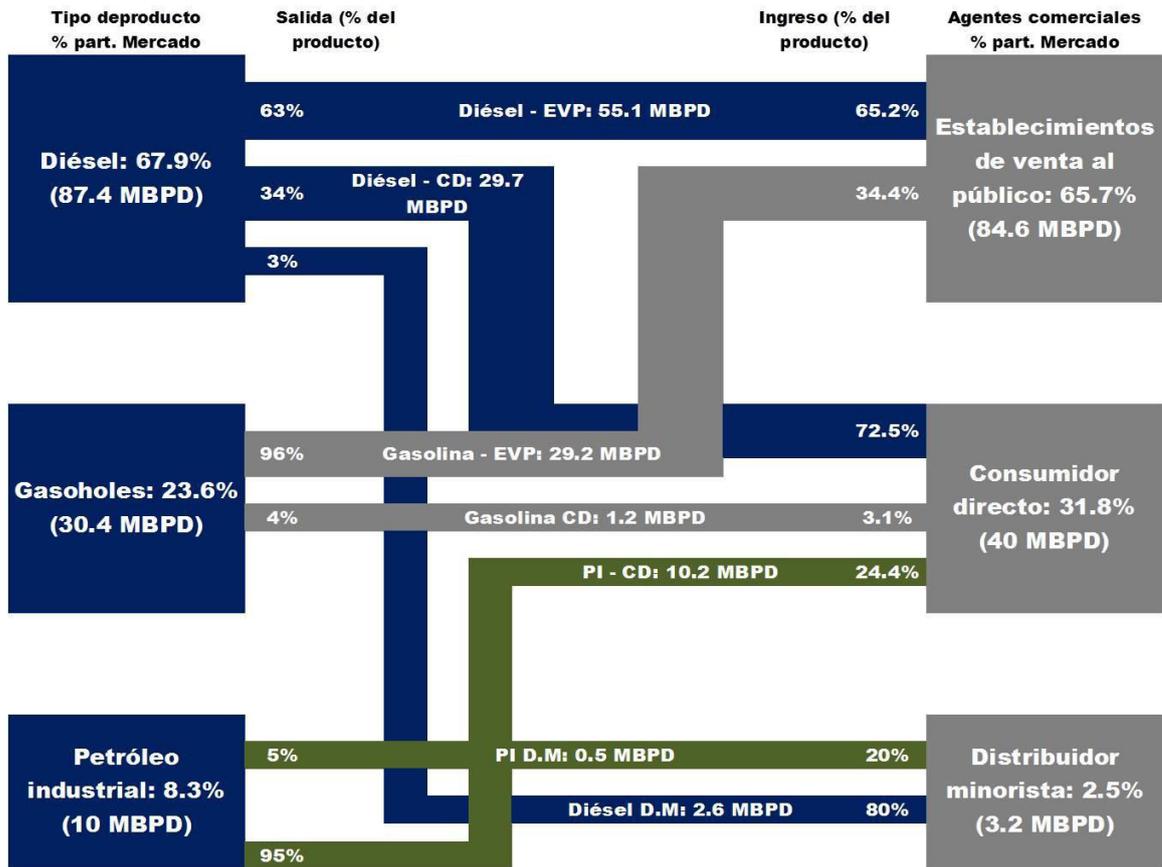
servicio, ya que casi todos los medios de transporte consumen combustible y dependen de las estaciones de servicio (Quispe, 2016).

Según el Minem, el diésel fue el combustible más utilizado en el país en el 2014 con una participación estimada 46% del total consumido de combustible. Asimismo, el Balance Nacional de Energía en el 2012 indicó que este combustible es el más importante en el transporte y minería a diferencia del sector industrial. Durante los últimos años, la demanda se ha mantenido en constante crecimiento anual del 4%, pero su producción aumentó en menor medida, lo cual ha generado la necesidad de su importación.

Respecto al precio, este ha evolucionado paralelamente a la gasolina. Entre 2010 y 2014 las compras de diferentes tipos de combustible líquido no han presentado cambios, aunque hubo un ligero cambio en la participación de los agentes. Asimismo, la distribución de diésel a los consumidores finales fue realizada en un 63% por estaciones de venta pública, consumidores directos el 34% y 3% por minoristas, mientras que, de los combustibles diésel, el 96% se distribuyó a usuarios finales a través de estaciones de venta al público y el 4% a los consumidores directos. Los consumidores directos recibieron 72,5% de diésel, 24,4% aceite industrial y, finalmente, 3,1% petróleo. Las compras que realizaron estos agentes equivalen al 31,8% de la totalidad. Los vendedores al por menor recibieron un 80% de diésel y un 20% petróleo industrial y sus adquisiciones representaron el 2,5% del total (Osinermin, 2017).

Figura 0.1

Comercio de combustibles líquidos en Perú según tipo de agente



Nota. La figura presenta la distribución de las ventas de combustibles después de cuatro años. Se debe señalar que la cantidad del combustible diésel se incrementó, mientras que el aceite industrial disminuyó. Asimismo, se incrementó la cantidad de combustibles adquiridos por diferentes agentes, principalmente por las PVE. El diésel vendido aumentó de 87,4 a 100,6 MBPS; el combustible diésel, de 30,4 a 37 MBPD; y el petróleo industrial se redujo de 10,7 a 4,3 MBPD (Osinermin, 2017).

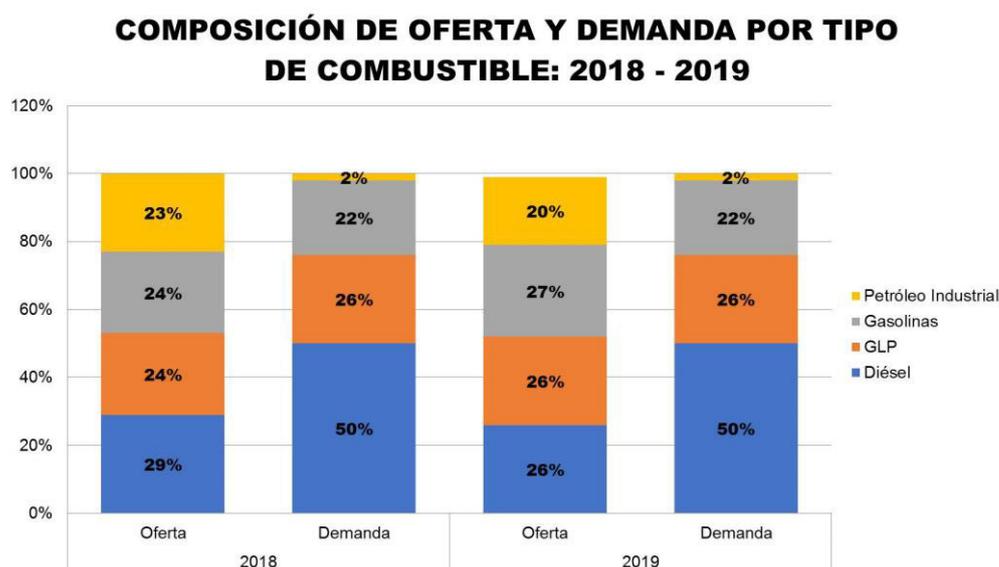
Fuente: Elaboración propia.

Según Osinermin (2019), luego del periodo 2014, los precios del petróleo registraron caídas debido a la volatilidad económica hasta el 2016. Luego de este periodo, se presentó una disminución en las reservas como efecto de las variaciones de las condiciones técnicas y económicas relacionadas a la estimación de reservas. Además, para el primer semestre del 2019, se presentó un incremento en la producción fiscalizada del petróleo, sobre todo en la refinación de productos derivados, incrementando su producción en 0.7% más respecto al mismo semestre del 2018.

Respecto a la oferta y demanda para los periodos 2018 – 2019, se ha observado una tendencia negativa, incrementando su brecha de equilibrio y reduciendo su oferta en un 7.7% respecto al 2018, mientras que la demanda se incrementó en un 0.7% para dicho periodo.

Figura 0.2

Oferta – demanda de combustibles 2018 – 2019



Nota. La figura representa la distribución de oferta y demanda de combustibles en el país. Se puede observar que la demanda de diésel para los periodos 2018 – 2019 representa el 50% del consumo estimado en el mercado, mientras que la oferta para ambos periodos representa solo el 29% y 26%, respectivamente de los combustibles que se comercializan dentro del territorio peruano. Reporte semestral de monitoreo del mercado de Hidrocarburos – Primer semestre 2019 (Osinergmin, 2019).

Fuente: Elaboración propia.

En el país, la Agesp (Asociación de Grifos y Estaciones de Servicio del Perú), se creó en 1929. Esta asociación agrupa a los comerciantes que venden todo tipo de combustibles: automotrices, dueños de grifos, centros de gas y estaciones de servicio. De ese modo, aseguran el proceso, los intereses y el fortalecimiento, además de ser el representante frente a las autoridades gubernamentales y sociales.

Las leyes peruanas también fomentan y garantizan las inversiones privadas. El derecho de propiedad lo garantiza el Estado, pues promueve la competencia libre y establece las

políticas para eliminar prácticas monopólicas y limitantes de carácter restrictivo, relacionadas a la producción y comercio de bienes y servicios. La normativa, relacionada al uso de combustibles como el biodiésel y etanol:

se presenta como una oportunidad de minimizar la contaminación del ambiente, motivar la agricultura y agroindustria; crear inversiones y fuentes de trabajo nuevas; y promocionar cultivos alternativos que sean rentables en el país, mientras el gobierno y los organismos viene regulando este negocio (Binda *et al.*, 2007, p. 16).

Según el DS-045-2001-EM, la cadena de comercialización de los hidrocarburos que son ofertados en el mercado es establecida por el Minem y se compone por el flujo productor - mayorista - minorista - establecimiento de venta de combustibles al público. Además, este decreto definió como combustibles líquidos a las combinaciones de hidrocarburos que se utilizan para generar energía por combustión. Asimismo, están subdivididas por tres clases, estando ubicado el Diesel en la clase II (punto de inflamación entre los 37,8° C y 60° C).

La economía en el Perú ha mostrado un incremento constante en los años últimos gracias a las inversiones empresariales. Muchas veces estas realizan una gestión no tan eficiente, por no tener un adecuado CI. Algunos de los factores que influyen este problema es el hecho de ser empresas de núcleo familiar sin contar con profesionales que guíen los procesos del CI en la gestión. Estas empresas frecuentemente tienen colaboradores sin experiencia respecto a la administración empresarial; además, se dan situaciones en las que el exceso de confianza hace que el propietario no crea necesario ni tan importante el SCI. Entre los aspectos más importantes que pueden causar efectos en una empresa es la falta de una organización adecuada, siendo la no existencia de un plan organizacional, directivas, regulaciones y otros documentos normativos como factores que no permiten un adecuado control y gestión (Osinergmin, 2017).

Mantener un control adecuado, en cuanto a la gestión de ventas en este tipo de empresas, depende del compromiso de los trabajadores en el desempeño de sus funciones para determinar una falla que afecte a la empresa. La gestión de la información por áreas es fundamental en la toma de decisiones para alcanzar las metas y objetivos trazados por la empresa. Según Aguirre y Armenta (2012), las Pymes no poseen un adecuado CI, pues

una gran cantidad de los miembros de la empresa son familiares, y muchas de estas carecen de formalidad, organización adecuada y falta de procedimientos y políticas.

Si bien la mayor parte de las empresas no cuentan con una supervisión respecto al desempeño o realización de las funciones de algunas áreas, esto genera que muchas veces sus trabajadores se desempeñen mal en sus actividades y no se interesen completamente en sus tareas, ocasionando acciones que perjudican a la empresa (hurto, atención deficiente al cliente, etc.). La ausencia de un control adecuado llevará a la empresa a incumplir sus metas, y no limitará su crecimiento y competencia frente a otras empresas similares. Este no es un problema ajeno a las empresas comercializadoras de combustibles, ya que, durante los últimos periodos, se observa que se ha presentado un incremento en las cuentas por cobrar como el caso de Operador Logístico García S.A.C. (ver anexos 2 y 3), las cuales representaron el 29.54% del total de sus activos de estas cuentas y un 35% representa una cartera de créditos morosa.

Esta realidad surge como consecuencia del proceso de evaluación de los clientes. Con la finalidad de lograr un incremento de los ingresos por venta, este tipo de empresas no aplican los filtros correspondientes, pues se basan en los estándares de las entidades fiscalizadoras como Osinermin y Sunat. Así, en el corto plazo se les genera sanciones por incurrir en faltas relacionadas a las normas establecidas, los cuales producen gastos tributarios innecesarios que influyen en la rentabilidad empresarial.

Otro factor que perjudica a la gestión de ventas para estas empresas se relaciona con los resultados, los contratos de venta y comercialización con los que comercializa. Estos no brindan las garantías necesarias para ejecutar una recuperación oportuna de los créditos, provocando que se mantengan por tiempos largos, inclusive incrementando la participación de las cuentas incobrables que influye en la rentabilidad al reducir los niveles de ingresos. Otra de las principales causas relacionadas al problema de la gestión de ventas y cobranzas es la falta de preparación y organización del personal o la ausencia de políticas eficaces y eficientes que estandaricen los procesos de venta y reduzcan los riesgos de irrecuperabilidad de las cuentas por cobrar.

1.2 Formulación del problema empresarial

En este punto, se plantean las siguientes interrogantes relacionadas a la problemática planteada en los párrafos anteriores, motivo de este estudio de la investigación cuantitativa.

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la implementación de un sistema de control interno en el área de ventas, mejorará la rentabilidad de la empresa Operador Logístico García S.A.C.?

1.2.2 Problemas específicos

¿La evaluación del sistema actual de ventas y cobranzas de la compañía permite mejorar la rentabilidad de la empresa Operador Logístico García S.A.C.?

¿Cómo se elaborará la propuesta para fortalecer el área de ventas y mejorar la rentabilidad de la empresa Operador Logístico García S.A.C.?

1.3 Justificación de la problemática

En el presente acápite, se presentan los motivos que impulsaron la realización de este estudio. Se planteó la justificación del estudio relacionados a los procesos de gestión operativa en las ventas y cobranzas de la empresa Operador Logístico García S.A.C. y cómo el estudio buscó obtener resultados que demuestren cómo la propuesta le permitirá obtener mejores indicadores de gestión y económicos.

1.3.1 Justificación operativa

Esta investigación busca solucionar los problemas actuales de la empresa Operador Logístico García S.A.C., los cuales están relacionados a la deficiente gestión de ventas y cobranzas, cuyos resultados han reflejado fallas durante el proceso de recuperación de capital. Desde sus inicios de creación, no cuenta con un área específica de ventas, puesto que esta gestión ha sido asignada siempre a un solo trabajador. Las funciones asignadas involucran contactar con los clientes, recepcionar la documentación, elevar los contratos, coordinar las entregas o despachos, emitir guías de venta y facturas y, finalmente, el cobro. Sin embargo, estas funciones no se han realizado de forma eficiente, sobre todo en el control y evaluación de los clientes y los permisos que deben tener para realizar el comercio de combustibles y el proceso de cobranza por el petróleo vendido. La investigación pretende plantear una propuesta de mejora que optimice la

gestión en el área de ventas, mediante la implementación de estrategias de cobranza, un adecuado proceso de evaluación de clientes, capacitación del personal y una asignación adecuada de recursos para mejorar los resultados económicos empresariales.

La investigación pretende servir de gran utilidad a la gerencia para la toma de acciones y correctivos necesarios que permitan a la empresa asegurar su continuidad en el tiempo. Por tanto, el estudio contribuirá en mejorar la gestión en el área de ventas y cobranzas y, a la vez, del área operativa, mediante los procesos de CI. Para ello, se realizará una inversión de S/ 29 500.00 soles que permitirá plantear estrategias y procesos de control y preparar capacitar a los colaboradores del área de ventas, lo cual beneficiará los resultados económico financieros de la empresa para los próximos periodos.

1.3.2 Justificación económica

Esta investigación se enfoca principalmente en la mejora de la gestión de ventas de Operador Logístico García S.A.C.; es decir, busca reducir las inversiones en sobrecostos para la gestión de cobranzas y la reducción de inversiones por mermas que afectó la rentabilidad neta durante el periodo 2020 con un indicador de 0.47% menor al del 2019. A través del recupero de las cuentas cobrables, se buscará reducir los costos financieros que serán cubiertos con estos ingresos e incrementarán los valores registrados en la disposición de efectivo de la cuenta caja y bancos, las cuales se redujo en un 10.63% respecto a lo registrado en el 2019 y que solo representó un 8.13% del total de los activos, mucho menor al 10.63%, registrado en el 2018 (ver anexo 3). Por tanto, se pretende demostrar que la correcta aplicación de políticas y de controles definidos y claros es posible obtener una liquidez a plazo y mejorar la rentabilidad para asumir las obligaciones financieras y alcanzar los objetivos de la empresa.

1.4 Objetivos de la investigación

Esta investigación pretende demostrar que el CI es una herramienta que brinda un panorama de la realidad que vive la empresa, permitiendo a los encargados plantear propuestas de mejora que optimicen los procesos y resultados operativos y económicos.

1.4.1 Objetivo general

Determinar de qué manera la implementación de un sistema de control interno en el área de ventas mejorará la rentabilidad de la empresa Operador Logístico García S.A.C.

1.4.2 Objetivos específicos

Determinar si la evaluación del sistema actual de ventas y cobranzas permite mejorar la rentabilidad de la empresa Operador Logístico García S.A.C.

Determinar cómo se elaborará la propuesta para fortalecer el área de ventas y mejorar la rentabilidad de la empresa Operador Logístico García S.A.C.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se plantea el aspecto teórico. Este contempla los antecedentes nacionales e internacionales, relacionados a las variables del estudio y el marco referencial y conceptual. La elección de los antecedentes se basó fundamentalmente en tres criterios: seleccionar las investigaciones relacionadas a las variables propuestas, el rubro comercial y la antigüedad de los antecedentes. Finalmente, se presentan las teorías relacionadas a la especialidad de contabilidad y la gestión empresarial: control interno, COSO III, gestión de ventas, gestión de cobranzas y rentabilidad.

2.1 Antecedentes de la investigación

En los párrafos siguientes, se detallan los antecedentes nacionales e internacionales relacionados al estudio. A nivel internacional, se tomó en cuenta a Pilaloo y Orrala (2016), Noboa (2017), Yépez (2018), Panchi (2018) y Acuña (2018); mientras que, a nivel nacional, se consideró las investigaciones desarrolladas por Castillo, Córdova y Torres (2016), Alva (2017), Guillen y Sánchez (2017), Chuyacama (2017) y Corcuera y Mayanga (2018). Todas estas investigaciones están relacionadas al CI en la gestión de ventas y cobranzas para empresas comerciales y cuyos estudios servirán de base, guía y análisis comparativo con el estudio desarrollado..

2.1.1 Antecedentes internacionales

Pilaloo y Orrala (2016) diseñaron una propuesta basada en el CI del área de ventas empresarial, involucrando a la vez la cartera de facturación y crédito, y otras áreas de la empresa, teniendo como base cuidar el control del proceso de ventas. La metodología con la que se desarrolló la investigación fue bajo un enfoque mixto explicativo de tipo descriptivo correlacional, mientras que el universo poblacional estuvo conformado por 38 trabajadores y la muestra fue de diez trabajadores. Utilizaron como instrumento un cuestionario estructurado, además de la utilización de entrevistas.

Los resultados señalaron que la empresa no cuenta con políticas ni objetivos claros en el desarrollo de las operaciones. Además, se observó la falta de comunicación respecto a los procedimientos del personal, generando errores significativos y fallas administrativas, ya que se demostró que un solo trabajador se encargaba de varias funciones en el proceso

de comercialización, sobre todo en el área de cobranzas y créditos. Por tanto, recomendaron mejorar las políticas en el área e implementar acciones de control interno de gestión operativa del área, basándose en procesos de auditoría que permitan regular, controlar y manejar de una mejor manera la información de la empresa para obtener mejores resultados y logre las metas y los objetivos planteados.

Por su parte, Noboa (2017) observó la presencia de constantes inconvenientes que se relacionaban a la gestión de existencias de la empresa. Factores como el orden, la ubicación y el estado de ciertos artículos causaban daños a la empresa, no solo en dinero, sino también en tiempos que obstruían la consolidación de los procesos, volviéndolos lentos dentro de la logístico operativa. El principal objetivo de la investigación incluyó la implementación de un modelo de gestión de CI basado en el modelo COSO III para ser aplicado en la gestión de control de inventarios internos que optimice recursos y genere indicadores viables reflejados en una mayor liquidez, solidez y rentabilidad.

La metodología aplicada es un modelo exploratorio que permitió obtener información correspondiente a la misma empresa. Se basó en la documentación y el análisis de los estados financieros presentados en los periodos de análisis. También se aplicó un análisis descriptivo mediante instrumentos como la encuesta, la entrevista y la observación que incluía la participación de funcionarios y empleados vinculados a la empresa. Los resultados demostraron que la cantidad de inventario requería un modelo de control en base al modelo COSO y, al mismo tiempo, la organización de los participantes a través de un adecuado manejo de los inventarios. Por tanto, el autor concluyó que la eficiencia es parte del trabajo, siendo la tecnología innovadora la que permitirá cambios que favorezcan la organización y la gestión de los recursos.

Yépez (2018), en su investigación, empleó una herramienta que diagnosticó el estado en que se encuentran los procesos y subprocesos de la empresa Imbauto S.A. El objetivo fue el desarrollo de un sistema de CI para aplicarlo al área de finanzas. Su metodología se fundamentó en la elaboración de una encuesta, la cual permitió conocer el estado actual de los procesos que se realizan y desarrollan una matriz metodológica que mida la incidencia de los resultados.

Luego del diseño el banco de preguntas relacionado al sistema de control basado en COSO III, se aplicó un plan de mejora al proceso financiero y a los subprocesos que lo conforman con la finalidad de medir el nivel de desarrollo de los sistemas aplicados a

cada componente del CI. La investigadora concluyó que el diagnóstico realizado al proceso de gestión del área financiera demostró la existencia de un CI inapropiado: la falta de métodos y procedimientos no permitían a la empresa desarrollar los controles adecuados en cada uno de los subprocesos.

Panchi (2018) realizó un estudio de forma detallada sobre los principales procesos internos de una empresa, la cual brindaba soluciones tecnológicas en electrónica y telecomunicaciones. El trabajo pretendió identificar y analizar las debilidades respecto a su SCI y los posibles riesgos que se presentan para proponer soluciones que permitan la mejora de los procesos. La metodología utilizada para la investigación fue descriptiva y de método cuantitativo explicativo. El instrumento fue la auditoría operativa y, al ser un estudio de caso, no se presenta la muestra, ya que el estudio se realizará directamente a la gestión crédito, ventas y cobranza, planillas, inventarios y tesorería.

La investigación concluyó que el problema principal de la compañía es que no empleó un manual de procedimientos administrativos contables y operacionales, y de políticas, debilitando así la gestión del CI. Además, se pudo observar la ausencia de flujogramas de proceso, dificultando la ejecución correcta de las actividades, lo cual generó retrasos en entregas de información y aplicación de criterios subjetivos en el desarrollo de las funciones. Respecto al área de ventas, créditos y cobranzas, no se solicitó una suficiente documentación a los clientes con el fin de medir su capacidad de pago. Asimismo, no existían archivos actualizados y relevantes, generando problemas en la recuperación y creación de cuentas incobrables. Por ello, señaló que una adecuada planificación y ejecución de CI permitiría mejorar la gestión de dicha empresa.

Acuña (2018) analizó el aporte de la auditoría operativa como una herramienta para controlar el área de ventas y determinar políticas, procedimientos y operaciones de una empresa y si estas se cumplen a cabalidad para proponer recomendaciones de mejora a la directiva. La metodología utilizada fue no experimental, descriptiva explicativa y de enfoque mixto, siendo los instrumentos utilizados, los estados financieros, entrevista y cuestionarios dirigidos al personal. La población fue de 15 trabajadores; la muestra, de cinco, cuyos resultados se reflejaron en un informe técnico de auditoría.

Los resultados concluyeron que, pese al desarrollo y crecimiento empresarial, no se han elaborado manuales de políticas y procedimientos por áreas. Esto generó errores involuntarios en los procesos operativos. Por tanto, la auditoría operativa sirvió para

identificar los procedimientos que no son eficientes que afectan los ingresos de la empresa como consecuencia de la ausencia de control y supervisión por parte de los jefes, ya que demuestran una excesiva confianza a sus colaboradores, provocando una baja productividad por parte de estos últimos, sobre todo el área de ventas.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Castillo *et al.* (2016) determinaron la importancia del CI en el área de créditos y cobranza de una empresa durante el 2013. A partir del análisis y estudio de procesos de asignación de créditos con la gestión de cobranza y la comunicación llevada a cabo entre departamentos de la empresa, obtuvieron resultados concretos y una toma adecuada de decisiones y cumplimiento de los objetivos empresariales. Según el diseño metodológico, la investigación no experimental se enmarcó en un estudio de campo cuya información recolectada, se tomaron fuentes primarias con una entrevista y un cuestionario bajo un método descriptivo aplicado, permitiendo dar a conocer la apreciación del gerente y del jefe del área de crédito y cobranza. Así, encontraron los problemas principales que afectaban la gestión con una muestra de dieciocho trabajadores.

La investigación concluyó que la empresa contaba con un control interno deficiente, una ausencia de procedimientos y políticas que no facilitaba al área de créditos y cobranzas la identificación de riesgos. Esto originaba una mala gestión en el otorgamiento de créditos, ya que solo se buscaba incrementar el nivel de ventas para generar mayor liquidez. Al no realizar una indagación adecuada para medir la capacidad de cumplimiento del cliente, se afectaba la gestión de recuperación de capital. Por tanto, resulta necesario la aplicación de un SCI que permita administrar mejor el proceso de créditos y cobranzas, y que permita mejorar el nivel de comunicación entre las áreas intervinientes a fin de lograr un trabajo en conjunto.

Alva (2017) buscó implementar un SCI eficiente con el fin de optimizar la gestión y la rentabilidad de Cogeco S.A.C. durante el periodo en análisis. La investigación fue realizada a través de un análisis en las distintas áreas que componen la empresa, además de sus estados financieros tomados de algunos períodos, ya que permitiría evaluar la existencia o no de un SCI adecuado basado en COSO III. Se pudo comprobar que la empresa no contaba con regulaciones, políticas, procedimientos y directivas, siendo esto un factor que ocasionaba desorden en las operaciones, además del cambio de domicilio comercial de Lima a Trujillo, causando cambios tanto personal como en las funciones.

Estos factores permitieron observar una notoria falta de planificación que afectaba directamente su rentabilidad.

El análisis de los estados financieros 2014 – 2015 permitió determinar la evolución financiera de la empresa. Luego se aplicó un SCI eficiente basado en las recomendaciones de cada componente de COSO. Ello estableció que esta aplicación puede mejorar y optimizar la gestión y rentabilidad.

Guillen y Sánchez (2017) tuvieron el propósito de evaluar cómo se realiza la gestión de ventas de una empresa para obtener una perspectiva de mejora y, a la vez, implementar medidas correctivas para mejoren la rentabilidad. El método utilizado fue de tipo aplicado no experimental y descriptivo transaccional. El instrumento empleado fue la auditoría operativa para un análisis documental y de observación, el uso de cuestionarios y registros operativos de la empresa. La investigación no presentó una población muestral por ser un estudio de caso.

La investigación concluyó que la auditoría realizada al área de ventas determinó que existen retrasos en el cumplimiento de las metas en la etapa de preventa, además de la inexistencia de una confianza de clientes al inicio de la compra. Respecto a la postventa, se identificó que no existía un adecuado plan estratégico de modo detallado y ordenado en áreas, funciones, medición de las ventas o políticas crediticias. Finalmente, se concluyó que JSM S.A.C. no contaba con un manual de políticas comerciales. Eso limitaba la capacidad de medir de forma periódica el nivel de ventas, generando el desconocimiento de la medición de resultados empresariales.

Chuyacama (2017) demostró la importancia de un SCI en el área contable para la eficacia de las actividades de las empresas dedicadas al transporte de carga. Así, evaluó cómo influyen los cinco componentes del control basados en COSO III con el fin de proponer mejoras en dicha área. La investigadora refiere que, para lograr un CI efectivo, es importante implementar el cumplimiento de factores que regulen los procesos. Por tanto, se deben considerar cada uno de los componentes y los controles que garanticen la efectividad en la gestión de los recursos, ya que resulta necesario el control constante para cuenten con los necesarios recursos financieros para su desarrollo.

Dentro de la metodología aplicada, realizó una investigación en campo y una documental bajo un enfoque descriptivo sobre la realidad de la empresa. Así, determinó la falta de estándares y procedimientos efectivos y eficientes que permitían una satisfactoria gestión.

Después de evaluar a la empresa, a través de los componentes planteados en COSO III, concluyó que existían deficiencias en los controles internos, debido a la ausencia de un manual organizacional, ausencia de supervisión y la falta de capacitación del personal para enfrentar de manera eficiente las responsabilidades. Por tanto, se propuso mejoras en términos de procedimientos y políticas, útiles a la empresa, permitiéndole de forma oportuna y práctica el funcionamiento correcto en el área contable, aumentar la eficiencia del personal y mejorar los resultados.

Corcuera y Mayanga (2018) determinó cómo la auditoría operativa analiza los riesgos del área de ventas en la empresa estudiada y evalúa el desarrollo e importancia del análisis de riesgos, basándose en la gestión integral, según las propuestas de COSO ERM en una empresa de fabricación de productos plásticos. La metodología utilizada para este estudio fue de tipo descriptivo explicativa, transversal y no experimental. Los instrumentos utilizados fueron entrevista, encuesta y observación, aplicados a una muestra de seis personas.

Los resultados de esta investigación concluyeron que los procesos operativos no estaban desarrollándose de manera efectiva y eficiente debido a la inexistencia de controles preventivos que verifican el cumplimiento de los objetivos. Se pudo observar que el principal problema se encontraba en los procedimientos internos realizados en el departamento de ventas, exactamente en el orden de venta. Por tanto, propusieron aplicar herramientas basadas en COSO ERM para fortalecer el control interno, lo que incluye una mejora en la supervisión de los procesos de ventas y cobranzas, y supervisiones constantes que identifiquen a tiempo posibles problemas y permitan a los encargados de la empresa tomar acciones correctivas tempranas y apropiadas.

2.2 Base teórica de la investigación

Dentro del marco teórico, se detallaron teorías relacionadas a las variables e indicadores clave como control interno, rentabilidad y gestión de ventas y cobranzas financiera. Estas permitieron un enfoque más concreto y claro sobre el estudio a través de los puntos de vista de expertos y estudiosos reconocidos, además de los aspectos legales y tributarios que regulan la gestión relacionada a la venta de diésel en el territorio peruano. Finalmente, se planteó el marco conceptual que incluyó las definiciones de los principales términos utilizados.

2.2.1 Control interno (CI)

El control interno es un plan organizacional que incluye métodos y procedimientos que se coordinan en un negocio. La finalidad es proteger las inversiones a través de la recopilación de la información financiera de forma segura y correcta, y la promoción de la eficiencia operativa para cumplir las políticas dictadas por parte de la administración. Según Mantilla (2007), el CI es un proceso desarrollado por la junta directiva, los ejecutivos u otro personal, elaborado con el fin de brindar una confianza razonable con respecto al cumplimiento del logro de objetivos para las categorías de efectividad y eficiencia en operaciones, así como la fiabilidad de los reportes financieros y el cumplimiento de las regulaciones y leyes aplicables (Mantilla, 2007).

Para Álvarez (2007), el CI es un proceso de forma continua realizado y aplicado por la gerencia y otros funcionarios que pertenecen a la organización. Se basa en las actividades elegidas con la finalidad de dirigir o realizar las operaciones, programas, procesos y proyectos de una organización para determinar si está en buenas condiciones como la corrección de deficiencias y la mejora de las operaciones. Álvarez (2007) agrega que una empresa debe monitorear de forma constante los procesos que componen las operaciones para evaluar y analizar los resultados. De ese modo, se podrá proponer estrategias y métodos correctivos capaces de optimizar los resultados y lograr las metas y los objetivos planteados.

Una empresa relacionada al comercio de combustibles debe tener planes de CI que les permita optimizar la gestión de la empresa. Este rubro comercial se gestiona a través de ventas al crédito, de medidas y estándares comerciales que implican controles y permisos otorgados por los entes de control y regulación. Por eso, los inversionistas deben contar con un plan organizacional óptimo. Estupiñán (2008) refiere que el CI está compuesto por el plan organizacional, además del conjunto de procedimientos y métodos que aseguran la protección de las inversiones. Los registros contables y la actividad que se realiza dentro de la organización se realizan de manera efectiva de acuerdo a las pautas establecidas por los directores.

Por eso, el CI es un proceso integrado y realizado por ejecutivos, funcionarios y colaboradores de una organización o institución. Además, está diseñado e implementado para enfrentar riesgos, cuidar el bienestar de los activos, proporcionar información

confiable y razonable, cuya seguridad en la búsqueda de la misión cumple los objetivos de la institución y la normativa aplicable.

Para Cepeda (2002), el SCI resulta importante en el sector privado, ya que es un factor indispensable y fundamental por la evolución de las organizaciones, el incremento de operaciones, los parámetros de riesgo y la complejidad de los sistemas informáticos. Del mismo modo, la evaluación del funcionamiento del CI de las organizaciones se convirtió en un tema prioritario en los estándares de la auditoría. Para eso, se desarrollaron varios enfoques dirigidos a conseguir mecanismos de evaluación. Así, los resultados sirven al auditor como un instrumento básico para estimar y determinar la naturaleza, así como el alcance y la extensión de los procesos de auditoría por aplicación.

a. COSO III

El informe emitido por el comité publicó la actualización del marco integrado de control interno (COSO III) en mayo del 2013. Se buscó aclarar los requisitos necesarios para el CI y actualizar el contexto de su aplicación en las empresas y los entornos de operación. Finalmente, se pudo expandir la ejecución de las metas operativas e informes, permitiendo una cobertura mayor de los riesgos que las organizaciones enfrentan en la actualidad (González, 2015).

Componentes, principios y puntos de interés del sistema de control interno

COSO III (2013) plantea cinco componentes del SCI y 17 principios asociados con los componentes. Estos son aplicables en las diferentes organizaciones:

Entorno de control. Conjunto de reglas, estructuras y procesos que forman el cimiento sobre el cual se desarrolla el SCI dentro de una organización.

Evaluación de riesgos. Proceso iterativo y dinámico que permite evaluar e identificar los riesgos a fin de lograr las metas.

Actividades de control. Acciones planteadas a través de procedimientos y políticas que permiten garantizar que las pautas de la gestión se desarrollan para combatir los riesgos que afectan el logro de los objetivos. Estas se

desarrollan en los niveles de la organización, además de las distintas etapas de los procesos del negocio y en el entorno tecnológico.

Información y comunicación. La gerencia consigue, crea y usa información de calidad y relevante, ya sea de fuentes externas o internas, así se puede ayudar a la operatividad del CI.

Actividades de supervisión. Utiliza evaluaciones constantes, separadas o combinadas para definir si los componentes del SCI, además de los controles necesarios para cumplir los principios de cada uno de los componentes, están presentes y funcionan correctamente.

Estos cinco componentes son importantes para la propuesta de implementación de un SCI a la empresa Operador Logístico García S.A.C. Todos son pilares importantes para el adecuado desarrollo de la gestión empresarial; es decir, desde el análisis de propuestas y riesgos hasta el control y seguimiento de los resultados logrados que sirven para proponer mejoras constantes en su gestión comercial de ventas y cobranzas.

b. Sistema de control interno (SCI)

Incluye el entorno y los procedimientos de control, además del plan de la organización y los procedimientos y métodos adoptados por la institución. La finalidad consiste en ayudar el cumplimiento del objetivo administrativo para garantizar la gestión eficiente y ordenada de las actividades que incluye el cumplimiento de políticas administrativas, la protección de las inversiones, prevenir y detectar errores y fraudes, lograr la integridad y precisión de los registros contables y la elaboración oportuna y confiables de la información financiera (IFAC, 2019).

De acuerdo con el Estándar Internacional de Auditoría N.º 6 – Evaluación de riesgos y control interno (NIA 6. 2002), el SCI es un procedimiento y política interna tomada por la administración de una institución. Su finalidad es ayudar a conseguir la meta administrativa y garantizar, en la medida de lo posible, la conducción eficiente y ordenada de una empresa, incluida la adhesión a sus políticas administrativas, protección de las inversiones, prevención y detección de

errores y fraudes, precisión y exhaustividad de los registros contables, y preparación a tiempo de la información contable financiera (NIA 6, 2022).

De acuerdo con la Ley del Sistema Nacional de Control Interno N.º 27785, el CI incluye las actividades de verificación simultánea, previa y posterior llevadas a cabo por la institución. El propósito es que la gestión de sus recursos, activos y operaciones se lleve a cabo de forma correcta y eficiente. Su actividad es simultánea, previa, y posterior. La responsabilidad del CI previo y simultáneo es exclusiva de los directivos y empleados como una obligación de las funciones inherentes basado en la normativa que guía las operaciones de la empresa y los procesos definidos en los manuales, reglamentos, planes y disposiciones de la institución; es decir, los que detallan métodos y políticas para la autorización, verificación, evaluación, registro, seguridad y protección.

El posterior CI lo ejercen los altos ejecutivos a base del cumplimiento de las medidas establecidas, lo mismo por la auditoría interna, de acuerdo con los programas y planes anuales, verificando y evaluando los aspectos administrativos de la utilización de bienes y recursos de la organización, además de la ejecución y gestión respecto a los objetivos y resultados obtenidos.

La obligación del gerente general de la empresa es supervisar y fomentar el funcionamiento y la fiabilidad del CI para la evaluación de la gestión, en este caso de las ventas y cobranzas, y el ejercicio efectivo de la responsabilidad. Debe procurar que esto contribuya a cumplir la misión y los objetivos de la organización. Estos funcionarios, responsables de determinar las políticas de la institución en los programas y/o planes anuales, estarán sujetos a las supervisiones correspondientes.

Para Koontz & O'Donnell (1990), citado por Bacallao M. (2009), el CI es un proceso integrado a los procesos y no un conjunto de engorrosos mecanismos burocráticos añadidos a ellos. Además, se encuentra realizado por el directorio, la gerencia y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de brindar una garantía razonable para el logro de los objetivos. Este es realizado por personas que actúan en todos los niveles. El CI, entonces, es un proceso que se refiere a una serie de acciones distribuidas en las diferentes actividades, inherentes a la gestión e integrada en los otros procesos básicos que la conforman:

planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se incorporan a la infraestructura de la empresa para incidir en el cumplimiento de los objetivos (Bacallao, 2009).

c. Importancia del control interno

Para Gómez (2004), el CI se ha diseñado, considerado y aplicado como una herramienta importante para el cumplimiento de objetivos, el uso eficiente de los recursos y la obtención de productividad, así como para prevenir estafas, errores y malos usos, violación de principios de contabilidad, impuestos y tesorería. La institución puede utilizar mejor sus recursos, el tiempo, los espacios, y lograr la eficiencia y eficacia en los procesos operativos con una información confiable tanto financiera como contable, y el cumplimiento de la normatividad. Además, brinda visibilidad a los temas que les permiten lograr estos logros, lo que permite identificar a las personas inmersas en la organización de forma sutil con técnicas pequeñas e inadvertidas.

Objetivos del SCI

Según Cepeda (2002), el SCI debe orientarse a alcanzar los siguientes objetivos:

- Protección de los fondos de la organización.
- Garantizar la efectividad, eficacia y economía en la totalidad de las actividades de la institución.
- Asegúrese de que la totalidad de actividades y recursos estén destinados a cumplir los objetivos planificados.
- Garantizar el análisis y seguimiento correctos y oportunos de la gestión organizacional.
- Asegurar la confiabilidad de la información, claridad, oportunidad, utilidad y registros para proteger la gestión organizacional.
- Establecer y ejecutar acciones correctivas de prevención de riesgos, identificar y corregir defectos que ocurren en la organización.
- Asegurarse de que el SCI tenga sus propios instrumentos y mecanismos de evaluación y verificación.
- Asegurarse que la organización tenga mecanismos e instrumentos para el diseño, planificación y desarrollo organizacional.
- Conseguir información financiera correcta y confiable.

- Prevenir el fraude y, si este sucede, lograr su identificación.

Limitaciones del SCI

Según Cepeda (2002), el SCI se encuentra limitado por el hecho de que no puede garantizar la certeza total de la información, ya que es susceptible al juicio equivocado de quienes la presentan, lo mismo a la toma de decisiones de la alta dirección. En el marco de control interno integrado, en un sistema efectivo de CI, pueden existir fallas. Estas pueden resultar de los siguientes aspectos:

- La idoneidad de los objetivos propuestos.
- La realidad del juicio profesional del factor humano.
- Incidentes causados por fallas humanas.
- Capacidad de la gerencia para evitar los CI.
- Capacidad de la gerencia y otros integrantes del personal para coludirse entre sí.
- Ocurrencias externas que están fuera del control de la organización.

Estas limitaciones evitan que la junta y gerencia tengan una absoluta seguridad en el logro las metas de la organización. Por tanto, el CI proporciona razonable la seguridad, más no la absoluta (González, 2015).

2.2.2 Gestión de ventas

La venta viene a ser consecuencia del trabajo empresarial para atraer clientes dispuestos a pagar por el producto y/o servicio ofrecido porque cubre parte de sus necesidades y se hallan dispuestos a pagar un precio. La venta es la función de mayor importancia en el área comercial de cualquier empresa, pues, a partir de ahí, se obtienen los ingresos y estas se pueden realizar en locales habilitados para ese fin. De acuerdo con la forma de pago, la venta puede ser en efectivo, recibo o facturas. Además, el precio de venta es el valor en que un bien se ofrece al público para adquirirlo. De ese modo, se establece en el sistema capitalista y de libre intercambio, mediante la ley de demanda y oferta. La venta es comercial, regida por reglas del Código de Comercio (Garrido y Paiva, 2015).

Para Zavala (2015), las ventas son transacciones de las empresas con sus clientes. Estas se llevan a cabo mediante la aplicación de determinadas técnicas especiales de venta, las cuales son el conjunto de métodos utilizados y varían enormemente desde la venta consultiva que se centra en el cliente hasta el cierre de la operación. Actualmente, un

vendedor profesional de ventas está calificado en diversas áreas o temas humanísticos como psicología, marketing, técnicas para hablar en público, programación neurolingüística, motivacional e idiomas.

De la Parra y Madero (2015) reconocieron que esta es una teoría popular que se ha aplicado a muchos tipos de distribuciones económicas. Una de las más populares dentro de las compañías es que se aceptan como normal la situación de que el 80% de sus ingresos por ventas proviene del 20% del total de vendedores de la compañía. Sin mejoras, el costo de continuar las operaciones de las líneas es menos productiva y sería demasiado grande para continuar apoyando su existencia.

Lo mismo debe aplicarse a la gestión de la organización de ventas, pues si existieran las mismas condiciones que en el ejemplo anterior, la única conclusión que se obtendría es que existe una fuerza de ventas no administrada y mal dirigida. En otras palabras, si se deja a los elementos del azar y la intervención casi total de la gerencia, es probable que cualquier fuerza de ventas logre la popular distribución 80/20.

Aunque De La Parra y Madero (2015) reconocieron que este pensamiento es inquietante para muchos directores de negocios e incluso para más gerentes de ventas, los gerentes de ventas han hecho grandes esfuerzos para racionalizar la inevitabilidad de la teoría 80/20 como colocar la carga de la productividad en el vendedor y evadir la responsabilidad de crear sistemas y procesos que permitan un mayor nivel de eficiencia y productividad en sus procesos de organización.

Por eso, se considera lo siguiente:

- Si se cuenta o no con un sistema para desarrollar profesionales de ventas exitosos.
- Si se puede o no controlarlos.
- Que pasara al menos un año antes de poder emitir juicios sobre su productividad.
- Si es posible o no encontrar buenas personas.

Para Vivas (2014), la venta es una actividad profesional que requiere cierto nivel de profesionalismo. Al respecto, las características del vendedor para que sea efectivo durante el proceso son el conocimiento del producto/servicio, la empatía y la confianza.

- a. **Capacidad de comunicación.** Si la persona cree y confía en lo que ofrece, el proceso de venta será más fácil. Por ello, es necesario ser y parecer vendedores experimentados para que venta sea más sencilla.
- b. **Conocimiento de las personas.** Una venta buena implica que durante las preguntas que realice el vendedor, este identifique las necesidades y los deseos del potencial cliente. Identificar de forma apropiada el producto ayudará a orientar la necesidad que quiera satisfacer y motivar la voluntad de pagar el producto.

Según Horngren *et al.* (2014), las ventas son transacciones relacionadas con la contabilidad financiera de las empresas. Dicha contabilidad trata del reconocimiento, medición, registro y presentación de las ventas y los elementos relacionados como el costo de ventas, las cuentas por cobrar y el cobro. Las ventas se reconocen a medida que generen ingresos para las empresas, se miden a valor de mercado, se registran en cuentas, registros y libros especiales, y se muestran en los estados financieros empresariales. Las ventas netas son un elemento contable en el cual se presentan las ventas que la empresa ha realizado a través de un bien o servicio, ya sea al contado o al crédito, descontando bonos, devoluciones o reducciones de ventas comerciales.

Sánchez (2016) y De la Parra y Madero (2015) coincidieron en afirmar que la mejora continua de ventas son acciones conjuntas que incluyen la creatividad e innovación en el proceso comercial de los productos. Igualmente, se considera que la mejora de las ventas es el resultado de la utilización de estrategias de ventas y la aplicación de la negociación. Vender es imaginar que otro necesita el producto o servicio, ya que se muestra dispuesto a adquirirlo; de lo contrario, sería inexistente, ya que una empresa que no realiza ventas desaparece. Desarrollar una estrategia sería la parte complicada. Para ello, debemos iniciar de la premisa que la totalidad de quienes conforman la organización deben centrarse en esta tarea y no solo los del área comercial.

Puede ser simple o complejo el proceso de ventas, ya que está relacionado con la oferta. Vender botellas de agua no es lo mismo que promocionar un servicio de consultoría personalizado. En teoría, esto es enseñado progresivamente como un método lineal donde uno se presenta al cliente, le realiza una presentación o muestra del producto y concluye el trato. Por lo contrario, no hay nada definido en la práctica. Por lo tanto, esta actividad viene a ser como una esfera que permite trasladarse de un sitio a otro de inmediato. Uno

se libera de la presión cuando se percibe de esa manera, y vale la pena cometer un error para volver al inicio (Sánchez, 2016).

2.2.3 Gestión de cobranzas

La cobranza es una actividad que determina la eficiencia de una entidad en su conjunto. Está referida a la administración eficaz del capital de trabajo que se ha invertido dentro de las cuentas por cobrar, las pautas de cobranza y su pronto recupero. La rotación de este capital es vital, pues brinda estabilidad a la organización, asegurando un flujo de efectivo que permitirá una gestión comercial correcta. Otro aspecto a considerar es el uso y mantenimiento de los registros acordes que brindan información correcta y oportuna respecto a los consumidores a quienes se les ha brindado créditos. Podemos señalar algunos:

- Por cada consumidor, se debe establecer un registro individual y constante de los registros de compra. Este debe tener indicadores como número de factura, fecha, cantidad y valor de compra. Se debe obtener en cuenta también el seguimiento del cobro realizado al cliente como, por ejemplo, las visitas personales, comunicaciones telefónicas, documentos de cobro.
- La responsabilidad del mantenimiento de esos registros debe ser asignada a una persona. Los registros de crédito deben mantenerse muy precisos y actualizados. Probablemente, sean los más valiosos e importantes de la empresa (Calderón, 2016).

Por otro lado, la administración de cobros en una empresa debe encontrarse bien organizada. Para ello, se debe realizar cobros según fechas acordadas en el comprobante de venta para que el cliente no pueda exceder la fecha estipulada de cobranza. Por tanto, es necesario implementar normas y políticas que controlen la gestión de cobros. Cabe señalar que, para una correcta operatividad de la unidad de cobros en la institución, es fundamental que la persona a cargo remita un informe diario del efectivo recaudado de los recibos de efectivo de estas deudas al área de cobranza. Además, debe devolver los comprobantes o documentos no recopilados para realizar el descargo y las observaciones necesarias, según cada caso para preparar la estrategia de cobros al siguiente día (De la Parra y Madero, 2015).

El dinero recaudado y retenido representa un obstáculo y riesgo en el desarrollo del flujo diario de caja. Por tanto, el área de cobranzas y créditos se mantiene ajeno, pero no conoce la verdadera realidad. Por eso, la comunicación entre el personal de cobranza y el departamento debe asegurar una eficiencia en la gestión. Asimismo, la relación debe primar entre el área de contabilidad y de crédito y cobranza, de modo que se controlen los movimientos diarios y se pueda proporcionar información oportuna sobre los resultados de la gestión que se han realizado, los cuales servirán para tomar decisiones correctas. La optimización del sistema de cobranzas es una acción dirigida para lograr el cumplimiento de la gestión de cuentas de activos y pasivos en el corto plazo a través de una estrategia de gestión administrativa. Esta se obtiene cuando hay un flujo adecuado de información y resulta posible planificar de antemano las actividades que hacen efectivo el retorno de los créditos (De la Parra y Madero, 2015).

Las cuentas por cobrar son derechos o reclamos contra terceros. En la institución son capitales realizables en el tiempo. Estos son ingresos no recibidos en efectivo y, generalmente, están cubiertos por documentos o recibos que conllevan una obligación de pago. Para la organización, son garantías a favor que, dentro de su ejercicio normal y sus actividades específicas, se pueden liquidar. Este concepto es importante en esencia, ya que las cuentas por cobrar permitirán a la entidad saber las obligaciones de los clientes, lo cual representa un margen de beneficio en el tiempo. Conforme al principio del valor propuesto dentro del esquema básico de la teoría de contabilidad financiera, estas deben registrarse como se acordó al inicio del derecho exigible (Castillo *et al.*, 2016).

Según el principio de realización, el monto acordado debe variar para mostrar el efectivo, el tipo o los servicios de los artículos que lo componen y razonablemente se espera obtener. Esto indica que se necesitan descuentos, efectos o bonos acordados, proyecciones de déficit de cobro o irrecuperabilidad. En cuanto a las normas generales de cuentas por cobrar, estas pueden clasificarse como requisitos inmediatos a plazo corto, y su disposición es al instante, en un período que no exceda una fecha de balance, excepto aquellas en las que el periodo normal operativo excede de este período, debido a la revelación respectiva. Así, a través de una nota, se realiza este procedimiento en el estado de situación financiera o los estados financieros. Las cuentas por cobrar de corto plazo deberán ser presentadas en dicho estado como activos corrientes después de ser efectivo y seguir las inversiones en valores negociables. El monto que vence en un año debe ser presentado fuera de los activos no corrientes (NIIF, 2014).

En cuanto a la administración de cuentas por cobrar, cada área debe contar con una buena gerencia. Se establece generalmente en tres funciones: planificación, delegación y control. Por ello, la función de la administración de crédito y cobro es detectar las causas que han generado un efecto negativo en la posición financiera del cliente y en la capacidad de realizar los abonos de estos créditos, colaborando en mantener los servicios que brindan las pymes. La fórmula para determinar la rotación de cuentas por cobrar es la división de ventas anuales de preferencia a crédito y con el saldo promedio de las cuentas por cobrar (Castillo *et al.*, 2016).

Además, para determinar la rotación de cartera, se lleva a cabo un análisis de dichas cuentas. Si hay cuentas vencidas por mucho tiempo, estas ocasionan que la liquidez medida sea irreal. Para realizar el cálculo de rotación, las ventas anuales al crédito se dividen entre 360 para encontrar las ventas promedio; luego, las cuentas por cobrar son divididas entre las ventas diarias a fin de determinar la cantidad de ventas inmovilizadas por días en las cuentas por cobrar. Su rotación es el tiempo promedio de cobro, ya que refiere el tiempo que la empresa debe esperar, después de realizar una venta para recuperar el dinero (Acuña, 2018).

Un programa de recolección debe brindar velocidad y regularidad en el seguimiento, además de organizarse para obtener un máximo aprovechamiento de los métodos rutinarios de comunicación, económicos y aquellos que requieren un mínimo tiempo con clientes que requieren solo recordatorios ocasionales. Por ello, el cobro es una operación realizada por la compañía para recuperar el valor de la venta realizada al crédito, ya sea por un producto o servicio. Hablar del sistema de cobranza, es referirse al establecimiento de objetivos y políticas de cobranza que una determinada compañía debe aplicar, dependiendo de la actividad que está dedicada. Esto se determina con el fin de que el producto monetario de las ventas regrese en el correcto plazo, permitiendo el normal desarrollo empresarial en las operaciones comerciales.

En cuanto a la consideración de dichos aspectos en un programa recolección, la mayor parte de las empresas usan un informe de vencimiento de cuenta con el fin de identificar los saldos vencidos. Allí se refleja la problemática que solo muestra saldos que han expirado. El informe debe mostrar la fecha de vencimiento por adelantado para planificar las actividades de cobro. La forma de llevar a cabo la cobranza puede variar mucho, pero no todas presentan un efecto rápido. Generalmente se puede utilizar una forma para

algunos clientes, aunque no resulta igual para otros. Por eso, se debe usar la acción de cobranza que genera más efectivo y la de menor costo (Castillo *et al.*, 2016).

El área de cobranzas es la que se encarga de llevar a cabo la ejecución de operaciones orientadas a gestionar los fondos de la empresa, de acuerdo con los procedimientos y normas. En ese sentido, son responsables directamente de las entradas y gastos que administran. La persona a cargo del área debe acreditar la formación profesional de nivel universitario y de experiencia y conocimiento compatibles con la función que ejerce. Las siguientes cualidades son las responsabilidades y atribuciones del área como administrar y centralizar la totalidad de los capitales recibidos o recaudados en el campo de sus obligaciones, coordinar e integrar oportuna y adecuadamente la gestión de fondos con las áreas de sistemas o las relacionadas a las finanzas, lo mismo con las demás áreas de gestión de servicios y recursos; emitir procedimientos y normas internas destinados a garantizar un apoyo financiero y económico, adecuado para la gestión de la institución; establecer escenarios que aseguren el registro correcto y el acceso a la información y la operatividad dentro del sistema computarizado por los responsables de los departamentos vinculados a la gestión de las operaciones financieras y de tesorería; y hacer arreglos para llevar a cabo medidas para monitorear y verificar el uso y estado de los recursos financieros como arqueos, conciliaciones (De la Parra y Madero, 2015).

La evaluación del área de cobro incluye el análisis de la proyección de ingresos, en función al estado y evolución de los fondos que se administran, la acumulación, las transferencias y autorizaciones realizadas para la atención bajo estos fondos en cada período mensual. Además, en el marco del presupuesto de caja, se indica el financiamiento obtenido y ejecutado de forma temporal. Su evaluación incluye los logros obtenidos en la ejecución de ingresos y gastos administrados que debe realizarse periódicamente. Las estrategias de cobro son la unidad de cobros, la gestión de fondos mediante de cuentas corrientes, los arqueos, la facultad de gestión, las transferencias, las medidas de seguridad, las conciliaciones y las fianzas (Oñate, 2015).

2.2.4 Rentabilidad

Según Sánchez (2002), la rentabilidad es una noción aplicada a cualquier movimiento económico que moviliza algunos medios humanos, financieros y materiales para lograr resultados. Asimismo, se adapta al desempeño que, en un cierto período de tiempo, produce el capital utilizado en una inversión.

La rentabilidad permite a inversionistas medir sus utilidades, respecto a las inversiones realizadas para estudiar su ganancia. Si esta es alta, se sugiere seguir con la actividad. Si esta es baja respecto a la eficiencia de la actividad, se sugiere no continuar y/o analizar nuevas opciones para invertir o modificar las estrategias dentro de la empresa. Este tipo de análisis permite generar la toma de decisiones.

2.3 Base legal y normativa interna de la organización

Los entes reguladores y de control dentro del comercio de biocombustibles en su derivado de petróleo son los siguientes.

- Ministerio de Energía y Minas
- Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minas (Osinergmin)

A continuación, presentamos las normas y las leyes principales que regulan el comercio de biocombustibles a nivel nacional.

2.3.1 Osinergmin

- a. **Ley del Organismo Supervisor de Inversión en Energía - Ley 26734**, que en sus artículos 1 y 2 crea y reconoce a Osinergmin como el órgano supervisor, fiscalizador y regulador de las actividades relacionadas al subsector de comercialización de hidrocarburos a nivel nacional. Además, reconoce su autonomía funcional, administrativa, técnica, financiera y económica. Osinergmin es el encargado de velar por el cumplimiento de las normativas técnicas y legales vinculadas a actividades de minería, electricidad e hidrocarburos, además del cumplimiento de la normativa legal y técnica que relaciona con la conservación y protección medioambiental durante el desarrollo de dichas actividades. Por tanto, Osinergmin se encarga de fiscalizar y controlar los procesos de comercialización, permisos y autorizaciones tanto para distribuidores mayoristas como minoristas; es decir, sanciona el incumplimiento de los aspectos legales relacionados al comercio y la venta de combustibles diésel.
- b. **Resolución Ministerial N.º 165-2008-MEM-DM**, a través del cual se dictan disposiciones relacionadas a los métodos de ensayo y calidad para medir las propiedades de los combustibles diésel B5, B2 y B20. En este decreto, se detallan las características, los componentes y niveles de azufre y especificaciones

técnicas que permitan su comercialización. Además, la ley faculta a Osinergmin a realizar auditorías de control a las empresas productoras y comercializadoras, a fin de determinar si cumplen con las condiciones productivas y de comercialización. De ser el caso, se deben determinar los diferentes procesos de certificación o penalización de la empresa.

- c. **R.D. N.º 243-2008-EM/DGH (25/12/08)** que determina el tiempo de transición en el que los agentes del mercado que no tengan autorizaciones de comercio de diésel B2 y puedan transportar, recibir, despachar almacenar y comercializar este producto, así como la autorización para combinar progresivamente existencias de Diésel 2 con B2. La empresa Operador Logístico García S.A.C. comercializa productos diésel B2 y B5 a instituciones del Estado y otras empresas menores, distribuidoras de este combustible al consumidor final. Por tanto, se encuentra en la obligación de contar con las autorizaciones necesarias para comercializar los productos y, a la vez, verificar si los clientes cuentan con los permisos necesarios para comercializar.
- d. **Resolución de la Presidencia del Consejo Directivo 035 – 2013**, que regula la metodología para el cálculo de multas detallado en el D.S 007-2012-MINAM. Estas multas están relacionadas con los factores de efectos y daños ambientales, como la aplicación en caso de faltas por mal manejo y gestión en el proceso de comercialización de productos que pueden ocasionar daños al ambiente.
- e. **Resolución de la Presidencia del Consejo Directivo 045 – 2013**, que regula los tipos de infracciones y escalas de sanción respecto a la falta de cumplimiento de los límites máximos permisibles (LMP) para actividades económicas del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), entre los cuales se incluye la comercialización de hidrocarburos. Esta resolución faculta a la OEFA a tipificar y aprobar sanciones y multas relacionadas al incumplimiento de la normativa de control con la finalidad de garantizar los principios de proporcionalidad, gradualidad, razonabilidad y no confiscatoriedad.

2.3.2 Indecopi

- a. **Ley de Promoción del Mercado de Biocombustibles - Ley 28054, aprobado por Decreto Supremo N.º 013-2005-EM**, que promueve la competencia y el acceso libre al mercado de comercialización de biocombustibles y la regulación

de los cuidados medioambientales relacionados a este tipo de comercio. Esta ley promueve las inversiones y comercialización de biocombustibles, entre los que reconoce el comercio de diésel ecológico y biodiésel, siempre que estos cumplan con los estándares establecidos por la norma técnica peruana aprobada por Indecopi.

b. **Reglamento para la Comercialización de Biocombustibles, aprobado mediante Decreto Supremo N.º 021-2007-EM**, la cual promueve un mercado de libre competencia en el comercio de combustibles con una mejor generación de empleo y cuidado medioambiental. Además, detalla el reglamento y normativa relacionados a la comercialización de biocombustibles. En este reconoce los requisitos mínimos para considerar al diésel y biodiésel como un hidrocarburo comercial, en base a sus componentes cuyos parámetros son regulados por las normas técnicas peruanas aprobadas por Indecopi o por las normas técnicas internacionales. Además, la ley otorga la responsabilidad de emitir licencias, autorizaciones y registros para la comercialización de combustibles al Minem. Esta ley presentó posteriores modificaciones emitidas en los decretos supremos:

- **Decreto Supremo N.º 064-2008-EM**, que modifica los artículos 6, 12, 13 relacionadas a la forma de comercialización de biocombustibles e hidrocarburos. Entre los principales cambios realizados al reglamento de comercialización de biocombustibles, se puede observar que se otorga a Osinergmin, la función de fiscalización en la elaboración de biocombustibles. También se detallan los requerimientos mínimos que deben presentar las empresas comercializadoras que atienden directamente al público.
- **Decreto Supremo N.º 091-2009-EM**, el cual modifica el artículo 6 del reglamento de comercialización de biocombustibles relacionado a las autorizaciones para la comercialización transporte y consumo de combustibles líquidos. Bajo este decreto supremo, se determinó que Osinergmin es el ente regulador y controlador para la autorización del comercio de combustibles. Por tanto, las empresas que comercializan estos productos deben contar con una autorización y una página de información del cliente final
- **Decreto Supremo N.º 061-2010-EM**, que modifica el art. 4 de la Ley 28054, que regula a través del Poder Ejecutivo la oportunidad y las condiciones

relacionadas al uso de biodiésel y etanol, mientras que en el artículo 6 se designan las normas de regulación para inspección, mantenimiento y limpieza de equipos e instalaciones. También este decreto presenta modificatorias en los artículos 7, 8, 9 y 13 de la ley antes mencionada

- **Decreto Supremo N.º 036-2017-EM.**, modificatoria a la Ley 26734 que dispone los niveles máximos permitidos para la comercialización de parte del distribuidor minorista de hidrocarburos (113.56 m^3 - 30 000 galones) de forma mensual. Respecto a esta modificatoria, se ha observado que la empresa ha incurrido en falta, puesto que para la comercialización de combustibles debe llenar una ficha de control relacionada al consumidor final, dentro de la página informativa de Osinergmin, a fin de comprobar si este cuenta con los permisos adecuados para la comercialización, los límites de almacenamiento y capacidades de venta de combustible. En esta situación, la empresa, en algunas oportunidades, se ha confiado de la palabra del cliente y no ha verificado dicha información, generando multas a la empresa.

2.4 Marco conceptual de la situación de la problemática

A continuación, se detallan las definiciones conceptuales de los principales términos relacionados a las variables control interno, rentabilidad y gestión de ventas, además de las dimensiones, indicadores y otras definiciones relacionadas con el estudio realizado

- **Actividad de control:** Actuación establecida mediante procedimientos y políticas que ayudan a asegurar el desarrollo de las instrucciones de gestión para eliminar los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos. Se realiza en los diferentes niveles de la institución, en las etapas diferentes de los procesos de un negocio y en el marco tecnológico. Sirve de mecanismo para garantizar el cumplimiento de objetivos. Pueden ser preventivos y, además, pueden cubrir una gama amplia de actividades automatizadas y manuales. Las actividades de control forman parte fundamental de los elementos de control interno (COSO, 2013).
- **Análisis financiero:** Evaluación de la estructura de las fuentes y utilización de recursos financieros, aplicada a fin de implementar las formas de uso de flujos monetarios y explicar las circunstancias y los problemas que los influyen.

- **Control:** Mecanismo correctivo y preventivo tomado por la administración de una entidad o dependencia que permite detectar y corregir oportunamente las desviaciones, inconsistencias o ineficiencias en el curso de la formulación, implementación, evaluación y ejecución de las acciones. La finalidad es garantizar el cumplimiento con la normativa que los rige y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos (RAE, 2014).
- **Control interno:** Proceso desarrollado por los fundadores, líderes u otro personal de una organización. El propósito es brindar un nivel razonable seguro del logro de objetivos vinculados a la información, las operaciones y el cumplimiento. Además, es un conjunto de reglas, estructuras y procesos que forman la base para realizar el SCI en una organización. El entorno incluye los valores e integridad organizacionales, además de los lineamientos que permitan al directorio ejercer sus responsabilidades de supervisión, la estructura organizativa y la designación de responsabilidades y facultades, y el rigor que se aplica a los lineamientos que miden el desempeño, las recompensas y los incentivos que aumentan la responsabilidad por el desempeño (COSO, 2013).
- **COSO:** Iniciativa conjunta de un grupo de organizaciones privadas dedicadas al desarrollo de fuentes de liderazgo empresarial, a través de la aplicación de lineamientos y marcos de trabajo en las áreas de CI, lucha contra el fraude y gestión de riesgos. Es un marco de control interno integrado que busca plantear una definición común de CI y brindar una orientación para crear y mejorar la estructura de CI de las organizaciones. Además, facilita enfoques sobre los procesos de evaluación y la mejora continua de los SCI, así como la actualización, el contexto de aplicación a muchos cambios dentro de las empresas y los entornos operativos. Finalmente, amplificar la implementación de los objetivos operacionales y de reporte, logrando una cobertura mayor sobre los riesgos que las organizaciones enfrentan en la actualidad. Además, establece cinco componentes del SCI y 17 principios que representan los conceptos fundamentales que están asociados a estos componentes (González, 2015).
- **Deficiencia de control interno:** Ausencia de uno o varios componentes que minimizan la probabilidad de que la organización cumpla sus objetivos. Según la NIA 265, es la inexistencia de un control para detectar, prevenir y corregir representaciones erróneas oportunas en los estados financieros o cuando el control

se ha diseñado, implementado u operado de una manera no útil para detectar, prevenir y corregir imprecisiones en las declaraciones financieras oportunas (INCP, 2017).

- **Eficiencia:** La utilización mínima de recursos para alcanzar el uno o más objetivos con la gestión de recursos estimados. Está vinculada al racional uso de los medios disponibles para lograr una meta. Además, es la capacidad de alcanzar una meta previamente establecida en menor tiempo y con el menor uso posible de los recursos que resulta ser una optimización.
- **Eficacia:** Del latín *eficazcīa*, es la destreza de lograr el efecto esperado o deseado después de la realizar una acción. Se enmarca en el nivel de alcance de los objetivos de una empresa y en la capacidad de lograr lo propuesto (RAE, 2014).
- **Estados financieros:** Informes usados por una institución para informar su situación económico – financiera y los cambios que experimenta en un tiempo determinado. Resulta útil para la gerencia, administración, reguladores y otras partes interesadas en la gestión de dicha institución. Los estados anuales permiten al inversionista evaluar si la organización cuenta con una estructura solvente o no y, a la vez, determinar si invertir es o no rentable (economipedia.com, 2019).
- **Gestión:** Actividad profesional que establece los objetivos y los medios para realizarla, detallar la organización de sus sistemas, elaborar estrategias para el desarrollo y también llevar a cabo la gestión de RR.HH. Es la acción que representa cualquier deseo o expresión de interés que puede influir en una situación determinada, enfatiza en la acción. Por tanto, consiste en la diferencia de la administración, puesto que la considera como una parte o estilo de la administración (IFAC, 2019).
- **Indicador de desempeño:** Son instrumentos que brindan información cuantitativa sobre los logros y el desarrollo de un programa, institución, actividad o proyecto que favorezca a la comunidad u objeto de intervención dentro de su misión y objetivos estratégicos. Los indicadores plantean el nivel de relación entre dos o más variables, los cuales, comparados con anteriores periodos, metas establecidas o similares productos, permiten inferir sobre la evolución y los logros institucionales o programas (MEF, 2019).

- **Implementación:** Ejecución o puesta en marcha de una propuesta, idea o plan programado que puede ser de diferentes factores como informático, de planeamiento, científico, de diseño, político, algoritmo o estándar.
- **Implementación del control interno:** Ejecuta pautas, herramientas, criterios, disposiciones y métodos para la implementación y regulación del CI en un área o áreas principales, ya sean operativas o administrativas de una institución con el fin de fortalecer la organización y aportar el logro de los objetivos, promover una adecuada gestión de los recursos. Los objetos del SCI son i) proteger los recursos y activos contra pérdida o uso indebido, ii) cumplir las normas y reglamentos aplicables a la institución; iii) garantizar la confiabilidad e información oportuna, iv) promover y fomentar la práctica de los valores institucionales, v) optimizar la transparencia, eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, además de la calidad del servicio (proinversión.gob.pe, 2019).
- **Manual:** Herramienta que contiene información básica sobre un determinado tema y está relacionado a una institución, producto u otro, en la cual se detallan las características, funciones, niveles, puestos y perfiles básicos, así como las relaciones que se mantienen con otras unidades o agencias externas. Pueden ser administrativos, técnicos o de orientación (RAE, 2014).
- **Manual administrativo:** Herramienta administrativa que tiene información de la estructura organizativa de una institución, en la cual se detallan las funciones de unidades, niveles de autoridad y responsabilidad, puestos y perfiles básicos, así como las relaciones que existen con otras unidades externas. Pueden ser organizacionales, de políticas, normas, contenido múltiple, funciones y operaciones, financieros y sistemas. Comprenden las normas legales, administrativas y reglamentarias establecidas en el tiempo y su vínculo con las funciones de la forma y los procedimientos en que la empresa está organizada. Esta guía se emplea como herramienta de apoyo para la comunicación y organización, conteniendo ordenada y sistemáticamente la información. Se establecen normas, objetivos, procedimientos y políticas de la empresa, haciéndolos de utilidad para obtener una eficiente administración (RAE, 2014).
- **Políticas:** Declaraciones de gerencia o consejo que muestran su visión respecto a lo que se debe ejecutar para realizar el control. Puede estar documentado por

escrito y expresarse a través de comunicaciones o implícitamente mediante la toma de decisiones y medidas, pues sirve como base para desarrollar los procedimientos. Son pautas y reglas básicas relacionadas al comportamiento y procedimiento correcto que se busca en todos los empleados. Constituye una especie de declaración de principios, que marcan las bases y fundamentos por los que debe regirse la organización, además de plantear las pautas sobre el desarrollo de los documentos de la empresa (RAE, 2014).

- **Procedimiento:** Medida que hace que una política sea operativa. Es el seguimiento de los pasos predefinidos para desarrollar un proceso efectivo. Su fin debe ser único y fácil de identificar, aunque pueden existir diferentes procedimientos que busquen un mismo propósito, cada uno con diferentes etapas y estructuras que ofrezcan mayor o menor eficiencia (RAE, 2014).
- **Productividad:** Medida económica que determina la cantidad de servicios y bienes producidos por cada factor utilizado (capital, tiempo, trabajador, costos, etc.) en un determinado período. La finalidad es medir la eficiencia de producción para cada recurso o factor que se ha utilizado, entendiendo que la eficiencia es el hecho de generar el máximo o mejor rendimiento con un mínimo de recursos (economipedia.com, 2019).
- **Rentabilidad:** Ganancia que se refiere al lucro, beneficio o utilidad que se obtiene de determinado recurso o inversión. Además, es la compensación o dividendos recibidos por el dinero invertido en una empresa o negocio y puede ser representado como porcentaje o valores. Existen dos tipos de rentabilidad: la económica que considera los activos utilizados para generar rentabilidad y la financiera relacionada a la cantidad de los recursos propios utilizados sin considerar deudas. (Pérez, 2016)
- **Riesgo:** Posibilidad de ocurrencia de un hecho que influye negativamente en el alcance de los objetivos. Está relacionado con la vulnerabilidad, mientras que el peligro se asocia a la viabilidad del daño o perjuicio (RAE, 2014).
- **Seguridad razonable:** A pesar de que un plan esté bien planteado, no se puede garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales como consecuencia de las inherentes limitaciones de los sistemas de control (COSO, 2013).

- **Sistema de control interno:** Plan que propone procedimientos y métodos coordinados, además de acciones adoptadas para que la institución pueda salvaguardar sus inversiones y verificar qué tan confiables es su información. Busca alcanzar los objetivos y metas que se han establecido y consta de cinco componentes (COSO III, 2013).

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

Este capítulo detalla los aspectos metodológicos empleados en la tesis y señala el contexto a la hipótesis según las variables propuestas, sus dimensiones e indicadores. Finalmente, se detallan los instrumentos y documentos utilizados en el desarrollo, el análisis y el procesamiento de la información económico financiera de la empresa en estudio.

3.1. Marco metodológico

Se ha observado que la empresa ha incurrido en pérdidas económicas como consecuencia de la deficiente gestión de ventas y cobranzas durante los últimos periodos. La ausencia de un adecuado control interno sobre estos procesos incide negativamente en los resultados. Por tanto, se plantea la implementación de un plan de gestión de CI para el área de ventas y cobranzas con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la empresa. El principal factor de mejora estará vinculado a la adecuada selección de clientes y el análisis de riesgos y recupero de las cuentas por cobrar.

3.1.1. Hipótesis

a. Hipótesis general

La implementación de un sistema de control interno en el área de ventas, mejorará la rentabilidad de la empresa Operador Logístico García S.A.C.

b. Hipótesis específicas

La evaluación del sistema actual de ventas y cobranzas permite mejorar la rentabilidad de la empresa Operador Logístico García S.A.C.

La elaboración de una propuesta de mejora en la gestión del área de ventas mejorará la rentabilidad de la empresa Operador Logístico García S.A.C.

3.1.2. Variables de estudio

Las variables están relacionadas al control interno y rentabilidad. Estos se detallan en la tabla siguiente:

Tabla 0.1.*Operacionalización de las variables*

VARIABLES	CONCEPTO	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE X. Control interno	Conjunto de reglas, estructuras y procesos que son la base del SCI dentro de una organización. La alta gerencia y la junta son quienes determinan la importancia del CI y los estándares de conducta que se esperan y fortalecer las expectativas que existen en los distintos niveles organizacionales. El entorno incluye los valores e integridad de la organización, además de los lineamientos que permiten a la junta realizar sus responsabilidades de control; la estructura organizativa y designación de las responsabilidades y facultades, además del rigor aplicado a los parámetros que miden el desempeño, recompensas e incentivos que aumenten la responsabilidad por el desempeño (COSO III, 2013).	X1: Evaluación de riesgos y actividades de control. X2: Monitoreo y supervisión de tareas, actividades y procesos X3: Evaluación del rendimiento y desempeño de los trabajadores
VARIABLE DEPENDIENTE Y. Rentabilidad	Noción aplicada a cualquier acción económica que mueve algunos medios humanos, financieros y materiales con la finalidad de alcanzar resultados. En términos generales, la rentabilidad se adapta a la medida del desempeño que, en un cierto período, produce el capital utilizado. (Sánchez, 2002).	Y1: Rentabilidad Económica Y2: Rentabilidad Financiera Y3: Indicadores Financieros

Fuente: Elaboración propia.

a. Variable dependiente

La variable dependiente del estudio es rentabilidad

a.1 Denominación empresarial

Noción aplicada a cualquier acción económica que moviliza algunos medios humanos, materiales y financieros con la finalidad de obtener resultados. Generalmente, la rentabilidad se adapta a la medida del desempeño que, en un cierto período, produce el capital utilizado (Sánchez, 2002).

La rentabilidad permitirá a la empresa medir los resultados económicos financieros obtenidos. Respecto a la gestión comercial de ventas realizada en un periodo determinado, si estos son elevados, se sugiere continuar con sus expectativas. Sin embargo, si esto son bajos en relación con la eficiencia de su actividad, se sugiere no continuar y/o buscar opciones nuevas de inversión o el

cambio de las estrategias de la propia empresa. Así, este tipo de análisis permite la toma de decisiones.

a.2 Escala de medición

El sistema de control de gestión es una herramienta de gran importancia en los flujos de información financiera y no financiera que conduce a la empresa a tomar decisiones oportunas. Anthony y Govindarajan (2003) consideraron este tipo de sistema como un aporte para impulsar a las empresas hacia sus metas a largo plazo, enfocándose principalmente en la implementación estratégica. En cuanto a los resultados financieros, los autores están hablando de resultados monetarios como utilidad neta, rendimiento de recursos propios, entre otros; y, dentro de los no financieros, se encuentran calidad, participación de mercado, satisfacción, logro de metas y motivación del trabajador.

Beltrán (1998) indicó que, dentro del control de gestión, se concibe una organización que funciona y se fundamenta en la conversión de información a una acción proactiva, mediante una efectiva toma de decisiones. Por tanto, es importante manejar una información manejable que permita un ágil análisis. Esta información está contenida y representada en los indicadores de la gestión.

Tabla 0.2

Escala de medición de la variable rentabilidad

VARIABLES	Indicadores	Escala de medición
VARIABLE DEPENDIENTE Y. Rentabilidad	Y1: Rentabilidad Económica	De razón
	Y2: Rentabilidad Financiera	De razón
	Y3: Indicadores Financieros	De razón

Fuente: Elaboración propia.

a.3 Indicador financiero/económico de medición

En cuanto al cálculo de rentabilidad, Brealey y Myers (1998) refieren que, para calificar la eficiencia del uso de activos de una empresa, los analistas financieros emplean indicadores de rentabilidad.

Contablemente, la rentabilidad se expresa como el cociente entre el resultado y capital que se ha invertido para obtener dicho resultado. En este sentido, Sánchez (2002) refirió que es necesario considerar una serie de cuestiones en la medición y formulación de la rentabilidad para desarrollar un indicador significativo de rentabilidad.

Tabla 0.3

Indicadores de medición de la variable rentabilidad

VARIABLES	Indicadores	Fórmula
VARIABLE DEPENDIENTE Y. Rentabilidad	Y1: Rentabilidad Económica	$ROA = \frac{Utilidad\ Neta}{Activos\ Totales}$
	Y2: Rentabilidad Financiera	$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ Neto}$
	Y3: Indicadores Financieros	$Utilidad\ bruta = \frac{Ventas - Costo\ de\ ventas}{Ventas}$ $Ut.\ a\ de\ imp. = \frac{Utilidad\ bruta - Costos\ fijos}{Ventas}$ $Ut.\ neta. = \frac{UAI - Gastos\ fin.\ e\ impuestos}{Ventas}$

Fuente: Elaboración propia.

b. Variable independiente - Control interno

La variable independiente del estudio es el control interno.

b.1 Denominación empresarial

Conjunto de reglas, estructuras y procesos que forman la base en la cual se lleva a cabo el SCI dentro de una organización. La junta y alta gerencia son quienes determinan en nivel de importancia del CI y los estándares de conducta esperados y fortalece las expectativas que existen en los diferentes niveles organizacionales. El entorno incluye los valores e integridad de la organización, además de los lineamientos que permiten a la junta realizar sus obligaciones de estructura organizativa y designación de las responsabilidades y facultades, supervisión y el rigor aplicado a los parámetros que miden el desempeño, recompensas e incentivos que aumenten la responsabilidad por el desempeño (COSO III, 2013).

Para Álvarez (2007), el CI es un proceso de forma continua, desarrollado e implementado por la gerencia y otros funcionarios de la organización. Este se

basa en las acciones elegidas para gestionar o realizar las operaciones, programas, procesos y planes de una organización para determinar si se encuentra en buenas condiciones. Eso incluye la corrección de deficiencias y la mejora que se puedan aplicar en las operaciones (Álvarez, 2007). Podemos afirmar que la empresa debe monitorear de forma constante los procesos que componen las operaciones y, a la vez, evaluar y analizar los resultados obtenidos. De ese modo, se pueden proponer estrategias y métodos correctivos que optimicen los resultados y logren las metas y objetivos planteados.

b.2 Escala de medición

Diariamente se toman decisiones, unas de mucha importancia, otras de menor relevancia; estas decisiones también pueden ser inmediatas, otras pueden esperar, de cualquier forma, la mayoría de estas se toman desde determinada información. Davis (1974), citado por Montilva (1999) refiere que la información son datos procesados de manera significativa para el usuario y que tienen un valor real y visible en la toma de decisiones actuales y futuras; y añade que, la información es un recurso fundamental en cuando se toma decisiones y se resuelven problemas en una empresa.

Tabla 0.4

Escala de medición de la variable control interno

VARIABLES	Indicadores	Escala de Medición
VARIABLE INDEPENDIENTE X. Control interno	X1: Evaluación de riesgos y actividades de control.	De razón
	X2: Monitoreo y supervisión de tareas, actividades y procesos	De razón
	X3: Evaluación del rendimiento y desempeño de los trabajadores	De razón

Fuente: Elaboración propia.

b.3 Indicador financiero/económico de medición

Para Montilva (1999), la información aumenta el conocimiento de un objeto o hecho y disminuye la incertidumbre de quienes lo utilizan. Dentro de la organización, sirve como base de apoyo en la toma de decisiones, facilitando al usuario la obtención de un conocimiento profundo de lo sucedido, lo que sucede y lo que podría suceder en la organización.

Montilva (1999) destaca la información en los procesos de elección e identificación de acciones adecuadas para solucionar los problemas específicos. Además, refiere que la toma de decisiones se basa en la información como un proceso fundamental dentro de la empresa, pues es el centro del buen funcionamiento y supervivencia.

Tabla 0.5

Indicadores de medición de la variable control interno

VARIABLES	Indicadores
VARIABLE INDEPENDIENTE X. Control Interno	X1: Evaluación de riesgos y actividades de control. $Rot. \text{ cts } x \text{ Cob.} = \frac{Ventas}{Ctas \text{ por cobrar}}$
	X2: Monitoreo y supervisión de tareas, actividades y procesos $Rotación \text{ de } Exist. = \frac{\text{costo de ventas}}{Existencias}$
	X3: Evaluación del rendimiento y desempeño de los trabajadores $Morosidad = \frac{Creditos \text{ dudosos}}{Total \text{ créditos otorgados}}$

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Población y muestra

Para este estudio de caso, basado en resultados de gestión obtenidos por la empresa Operador logístico García S.A.C., no se aplicará encuestas, por tanto, se planteará la población y muestra bajo esta perspectiva.

Eisenhardt (1989) refirió que el estudio de caso es una investigación estratégica destinada a entender las dinámicas presentes en situaciones singulares, esta puede ser un estudio basado en un caso único o en varios casos, además este puede combinar diferentes métodos de recolección de evidencia cuantitativa y/o cualitativa con la finalidad de describir, verificar o generar alguna teoría.

3.2.1. Unidad de muestreo

En la presente tesis se tomará como unidad de muestreo a Operador Logístico García S.A.C. y su gestión de ventas para el periodo 2020.

3.2.2. Población

Este estudio no cuenta con un universo poblacional por ser un estudio de caso.

3.2.3. Muestra

Como refiere Eisenhardt (1989), en los estudios de caso no es necesario seleccionar una muestra representativa de población, sino una muestra teórica.

...el objetivo de la muestra teórica es elegir casos que probablemente pueden replicar o extender la teoría emergente... deben adicionarse el número de casos hasta la saturación de la teoría. (p. 542)

La muestra se encuentra estructurado por los estados financieros declarados por la empresa para el periodo 2020, los cuales son el motivo del estudio de caso (ver anexos 2, 4, 5 y 7).

Justificando lo anterior, Perry (1998) indicó que no hay una guía correcta relacionada a la cantidad de casos que se deben incluir en un estudio de caso. Por tanto, “esta decisión se deja al investigador” (p. 786).

3.3. Diseño de la investigación

Para Hernández (2015) el diseño de la investigación es un plan basado en el planteamiento de estrategias que busca la obtención de información, pero esta requiere una profunda indagación. Los estudios de tipo descriptivo e interpretativo se encargan de describir y caracterizar los hechos, fenómenos, individuos o grupos con el propósito de mostrar la estructura y analizar el comportamiento dentro del entorno analizado y bajo ciertas circunstancias (Arias, 2006).

La investigación propuesta responde al método analítico-inductivo, el cual permite desmembrar un todo, a fin de observar la naturaleza, las causas y los efectos; es decir, permite emplear la observación de un fenómeno de manera particular para comprender la esencia de otro, y explicar, realizar analogías para la comprensión del comportamiento y el establecimiento y propuestas de teorías inéditas (Valderrama, 2013).

3.3.1. Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo cuantitativo con un nivel descriptivo-explicativo. Por ello, se especificarán los componentes de la variable control interno y rentabilidad en la empresa Operador Logístico García S.A.C. Asimismo, se explicará cómo el modelo de control facilita una mejor gestión en el área de ventas y cobranzas.

3.3.2. Descripción del diseño de investigación

La descripción del diseño de investigación es no experimental, puesto que se realizará sin la manipulación deliberada de la información. Además, es de corte transversal, ya que analiza el estado de una o más variables en un periodo de tiempo.

3.4. Técnicas e instrumentos

3.4.1. Técnicas

Las técnicas para recolectar datos responden a los siguientes criterios.

- **Fichas de control:** Se elaboró una ficha de control que permitió realizar un análisis previo de la gestión comercial y las operaciones de la empresa. El objetivo fue determinar los factores y puntos débiles relacionados a las ventas y cobranzas que existen en la empresa y los efectos que se presentan en los resultados financieros. Posteriormente, se realizó la aplicación de la ficha de seguimiento, luego de aplicarse la propuesta de mejora. Los resultados permitieron analizar los cambios y beneficios que han generado la propuesta planteada. (Los resultados de la aplicación de las fichas se detallan en el anexo 8).
- **Técnica de análisis de fuente documental:** Según Zorrilla (1993), esta técnica se realiza mediante la consulta documental, sea de libros, memorias, periódicos, revistas, anuarios, códigos, registros, constituciones, etc.
- **Revisión documentaria interna de la contabilidad:** Se utiliza para realizar un análisis de las operaciones comerciales de compras y ventas, facturas, estados financieros, entre otros documentos utilizados para el registro contable.

3.4.2. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron son cuestionarios, fichas de control y guías de análisis.

- Estados financieros (ver anexos 2, 5 y 7)
- Observación en campo
- Guías de análisis documental (normativas y regulación del sector)
- Análisis de indicadores de gestión (ver anexos 3, 4 y 6)

3.5.Recolección y procesamiento de los datos empresariales

3.5.1. Técnicas de recolección

En primer lugar, se realizó un análisis de estados financieros de la empresa para alcanzar y obtener un panorama de la actual situación de la empresa para los últimos dos periodos. Así, se pretende determinar los indicadores de medición necesarios que determinan las más significativas variaciones y cambios a fin de determinar los efectos que ha generado a la empresa. Por tanto, se realizará un análisis horizontal y vertical de los estados financieros.

Asimismo, se hará uso de la información de ventas y créditos como hoja de ruta para la investigación. Esta será tomada de los archivos informáticos de gestión comercial de la empresa y de los informes y declaraciones contables de la empresa para los periodos en análisis. Posteriormente, se desarrollará un diagnóstico e interpretación de los resultados obtenidos.

Finalmente, se plantearán proyecciones financieras, basándose en las perspectivas y estimaciones de los encargados de la empresa, tomando como referencia la gestión comercial que se viene realizando. Además, se plantearán proyecciones económico financieras basándose en el plan de mejora propuesto. Estos permitirán evaluar la viabilidad del proyecto y llevar un control de evolución de la mejora planteada a fin de determinar su efectividad y las decisiones correctivas o de control.

3.5.2. Técnicas de procesamiento

- Se llevará a cabo un análisis cuantitativo de los estados financieros (análisis horizontal y vertical) del Operador Logístico García S.A.C. durante los periodos

2018 – 2020. Estos permitirán medir las tendencias de crecimiento de las inversiones y la gestión comercial de la empresa.

- Se realizará un análisis de indicadores de gestión y financieros que permitan determinar las tendencias y la realidad de la empresa frente a las inversiones y obligaciones.
- Se planteará un presupuesto de inversión y estrategias de mejora a fin de determinar los gastos y costos en los que incurrirá la empresa para el desarrollo del proyecto.
- Se plantearán dos escenarios de proyección para los próximos cuatro años de operaciones. El primero estará enfocado sobre las perspectivas actuales de crecimiento de la empresa y el segundo sobre las proyecciones con cambios propuestos. Las perspectivas y variaciones de cambio de esta propuesta se presentarán frente al escenario real esperado.
- Finalmente, se realizará un análisis comparativo de indicadores de evaluación financiera para ambos escenarios, a fin de determinar el más apropiado. Así, se plantea como consigna que, si los resultados obtenidos del VAN y la TIR dentro de las proyecciones con cambios son mayores a los resultados obtenidos en la proyección real de la empresa, se aceptará la hipótesis planteada y se procederá a la recomendación de otras propuestas que refuercen el proyecto planteado.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE MEJORA

4.1.Descripción del sector

El comercio de combustibles relacionado al sector de venta minorista de abastecimiento de combustibles para maquinas automotores en negocios especializados es un rubro en crecimiento constante. Además, es un sector muy volátil respecto al precio que tiene variadas características sociales y efectos económicos relacionados a la variación de los precios internacionales. Durante los años 2015 – 2020, el costo internacional de los combustibles fue un tema de importancia y repercusión dentro del sector transporte e industria, generando alzas significativas en los precios ofertados al consumidor, a raíz del incremento del valor de crudo a nivel internacional y su tendencia a mantener los niveles por encima de los US \$ 75 dólares el barril (Repsol, 2021).

Un factor importante dentro del comercio de combustibles es el valor de búsqueda para el consumidor final, el cual está influenciado por la dificultad de niveles los factores precio-calidad ofrecidos por los puntos de comercializadores (Osinermin, 2017). El suministro de combustibles, relacionado a la comercialización de diésel, muestra una compleja y atomizada cadena desde su etapa de producción hasta que llega al consumidor final. Esta es conocida como *downstream*.

La cadena de valor de hidrocarburos *downstream* contempla las actividades de refinación, almacenamiento y comercio al por mayor y menor. En el Perú, existen 14 distribuidoras mayoristas de estos combustibles. Existen cerca de 672 locales comerciales y 2698 estaciones de servicio correctamente formalizadas a nivel nacional quienes se encargan de comercializar el combustible al consumidor, sea bajo la modalidad de venta en estación de servicios o por despacho terrestre.

Cabe señalar que los precios son determinados por cuatro agentes: refinación, mayoristas, minoristas y costos e impuestos de logístico. Dentro del sector de venta de combustibles en el Perú, la relación y evolución de precios no es muy variable y no es influenciada por los precios internacionales; es decir, muchas veces los precios finales no presentan tendencias de baja como en otros mercados o precios internacionales o no son influenciados por los impuestos. De lo contrario, varían e incrementan cuando en el mercado internacional se presentan variaciones y crecimiento de los precios de combustibles. Por tanto, quienes favorecen sus ganancias son las empresas comercializadoras de combustibles líquidos en la mayor parte de regiones a nivel

nacional. Asimismo, la oferta, las relaciones comerciales, los comportamientos estratégicos y la tecnología de los participantes crean barreras tecnológicas y económicas que limitan la entrada de competidores nuevos, lo que permite a las empresas tener y mantener el poder en el mercado y la influencia en sus precios (Osinergmin, 2017).

La industria del petróleo está dividida en tres sectores principales: *downstream*, *upstream* y *midstream*. En el primero, se realiza el refinado de petróleo crudo, procesamiento y purificado de gas natural, el comercio y distribución de gas y los derivados de petróleo crudo. En este mismo sector se incluyen a los consumidores de diésel, gasolina, entre otros combustibles líquidos derivados. Bajo esta premisa, se puede confirmar que Operador Logístico García S.A.C. cuenta con las características de la cadena de valor para este sector en el mercado de combustibles mediante sus estaciones y canal de flotas de reparto hasta el consumidor final.

A nivel nacional, el diésel es el combustible líquido con más demanda y representa el 46% del total de combustibles que se consume en el país. Además, el sector con mayor demanda es el sector de transporte con 68% de lo que se consume, seguido de la minería con 13% (Osinergmin, 2017).

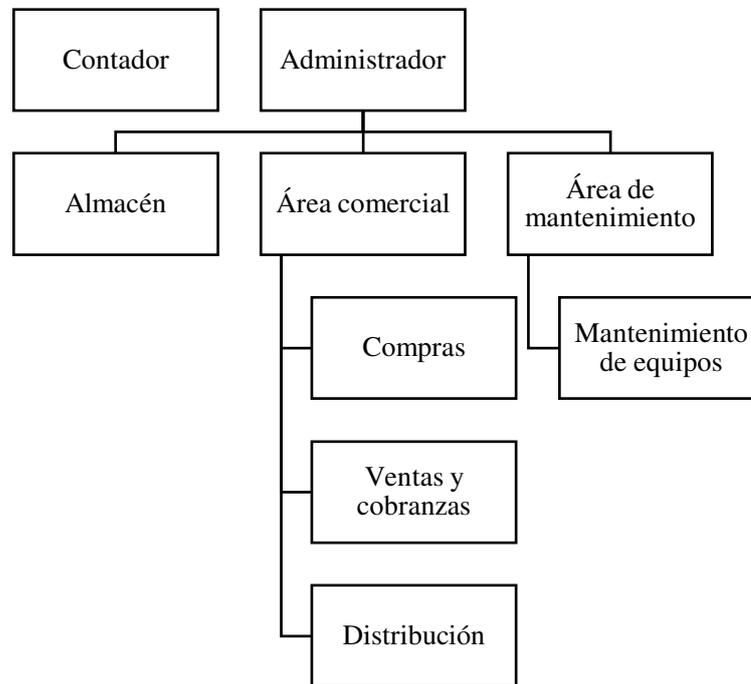
Operador Logístico García S.A.C. fue creada en el año 2013, siendo los propietarios fundadores un grupo familiar. Dueños de cisternas con conocimiento en el rubro de venta de combustibles, se enfocaron especialmente en la venta de diésel B5 y S50, al por mayor y menor a nivel nacional, enfocándose en el mercado privado y público. El personal que labora en la empresa lo componen tres trabajadores registrados en planilla y seis operarios contratados bajo la modalidad de recibos por honorarios. Para cubrir sus necesidades logísticas se requiere un mayor número de operaciones y, por eso, la empresa contrata servicios externos. Se ha observado que la empresa no cuenta con un buen manejo de gestión relacionado al SCI en el área de ventas que le permita encaminarse a una organización adecuada. Además, el personal desarrolla las tareas de forma empírica, y no cumple con los procedimientos planteados dentro del manual de funciones.

Respecto a la estructura orgánica de la empresa, esta no presenta un organigrama establecido, ya que todas las funciones de organización y mando está a cargo del administrador, quien designa funciones según las necesidades del momento. Además, no cuenta con un personal correctamente asignado por áreas laborales, solo tiene definida el área de reparto y almacén, siendo las otras funciones de venta (un solo encargado,

asignado según las necesidades) y logística (las coordinaciones con los proveedores) dirigidas por el mismo administrador, pero sin estructuras orgánicas ni específicas para dichas áreas. Por tanto, el estudio busca implementar un área de ventas correctamente diseñada para las funciones que se requieren.

Figura 0.1

Organigrama de la empresa



Fuente: Operador Logístico García S.A.C.

4.2. Diagnóstico del caso empresarial

Se detalla, a continuación, el diagnóstico de los resultados de la empresa durante el periodo de estudio 2018 – 2020 que permite observar la situación comercial y el estado de recupero de los capitales invertidos. Se realiza un análisis horizontal y vertical de los estados financieros. Estos permitieron determinar la situación financiera que atraviesa la empresa y los factores que han llevado a la empresa a obtener estos resultados.

4.2.1. Identificación de la problemática empresarial

Durante los periodos 2018 – 2020, la empresa ha presentado un crecimiento en la gestión de ventas. A la vez se incrementó significativamente las cuentas por cobrar. Al cierre del 2019, el aumento de las ventas al crédito y la deficiente gestión de control de la cartera, generaron un 35% de crecimiento en las cuentas morosas y, para el 2020, se

representa un 42.97% de mora. Estos resultados son consecuencia del deficiente proceso de evaluación de los clientes, ya que la necesidad de incrementar los niveles de venta en la empresa conllevó a que no se aplique los filtros correspondientes sobre los estándares que indican las entidades fiscalizadoras como Osinergmin y Sunat. Además, un efecto adicional a este problema fue que la empresa sea sancionada por incurrir en faltas relacionadas a las normas establecidas, generando gastos que afectaron su rentabilidad.

Como consecuencia del incremento de las cuentas por cobrar durante el 2019, la empresa presentó una reducción del efectivo disponible en la cuenta caja y bancos que fue un 5.81% menor al 2018. En el 2019, se presentó una disminución del 10.63% de los disponibles en caja, afectando los indicadores de gestión y la capacidad de utilización de los disponibles.

Otro factor que perjudica la gestión de ventas es la estructura de los contratos de venta y comercialización que celebra la empresa con los clientes, ya que estos no brindan las garantías necesarias para ejecutar una recuperación oportuna de los créditos. El incumplimiento de pago de las ventas a crédito, según las cláusulas del contrato, provoca que esta cartera morosidad se mantenga alta durante mucho tiempo. Al respecto, una de las principales causas relacionadas al tema de contratos es la falta de preparación y organización que afecta la eficiencia de los trabajadores, puesto que no se cuenta con políticas eficaces y eficientes que estandaricen los procesos de venta y reduzcan los riesgos de irrecuperabilidad de las ventas al crédito

La calidad de la gestión de ventas se ve afectada por dos factores: el primero, se relaciona a la mala gestión de la cartera de clientes, ya que la empresa, al aplicar estrategias de crecimiento de ventas, no consideró parámetros de control que les permitan seleccionar adecuadamente a los nuevos clientes, bajo estándares de capacidad y voluntad de pago. Por eso, algunos de estos no cumplían con las características necesarias para ser sujetos de crédito.

El segundo factor se relaciona con la gestión de personal de ventas, pues la empresa no cuenta con un área especializada para realizar la gestión comercial de ventas. Las personas encargadas de la gestión comercial no cuentan con la preparación necesaria ni los mecanismos de gestión apropiados para realizar una adecuada gestión de ventas. Por ello, incurren en una mala evaluación de clientes y no se realiza un control adecuado de la documentación (permisos, licencias, garantías financieras) presentada por los clientes

antes de otorgarles los créditos por venta. Además, no se realizan contratos con cláusulas que garanticen el retorno de los créditos otorgados y no se realiza un seguimiento de cobranza apropiado en facturas atrasadas.

Según el análisis desarrollado dentro de esta investigación, se ha observado que no se cuenta con un buen manejo de gestión relacionado al CI, específicamente en la gestión de ventas para que la empresa se encamine a una adecuada organización. El personal desarrolla las funciones de manera empírica y no cumple los procedimientos de gestión forma adecuada, ya que no cuentan con un adecuado manual de funciones ni la suficiente preparación que les permita gestionar adecuadamente la cartera de clientes de la empresa, sobre todo en el caso de nuevos clientes y las facturas al crédito.

4.2.2. Monetización de la problemática empresarial

Operador Logístico S.A.C ha mostrado un incremento importante en sus inversiones al cierre del 2019 y 2020 producto de la estrategia orientada al crecimiento de ventas sin medir los niveles de riesgo, lo cual genera la deficiente evaluación de clientes que conlleva al incumplimiento de los créditos. Los resultados se reflejan en la disponibilidad de efectivo de la cuenta de caja y bancos, la cual representa solo el 9.94% y 8.13% del total de las inversiones para el 2019 y 2020. Además, se ha presentado un incremento en las cuentas por cobrar. Esta situación aumenta el riesgo de recupero de las ventas al crédito.

Se ha podido observar que las existencias de la empresa presentaron un incremento en sus inversiones. Esta cuenta ha generado mayor participación respecto a los activos totales (43.18% y 40.75%, respectivamente), seguida de las cuentas por cobrar que tienen una participación del 22.78% y 29.54% del total de las inversiones, respectivamente para los periodos 2019 y 2020.

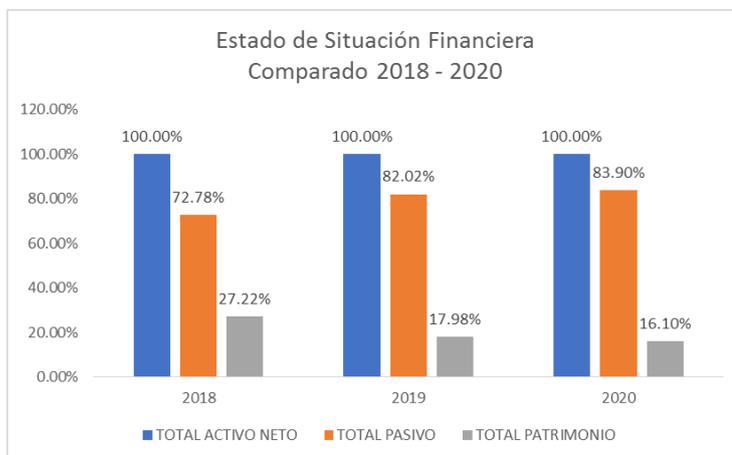
En el caso de las obligaciones de la empresa, para el 2019 se representó el 82% de las inversiones; y el 2020 tuvieron una participación del 83.90%. Uno de los factores de incremento de estas obligaciones ha sido la falta de recupero de las ventas al crédito y los retrasos de pago de otras facturas por parte de los clientes de la empresa. Estos afectaron los efectivos disponibles para la inversión, los cuales obligaron a los inversionistas a buscar financiamientos bancarios que representan el 25.42% de los activos para 2019 y el 24.87% en 2020. Estos fueron utilizados para cubrir gastos operativos. Además, la falta de efectivo generó la solicitud de créditos a terceros para

cubrir bienes y servicios que son parte de las operaciones de la empresa. Esta cuenta ha generado una mayor participación en las inversiones (55.85% y 46.72%, respectivamente).

Finalmente, la falta de recupero en las ventas al crédito por parte de la empresa ha generado un bajo nivel de inversiones de la empresa. La gestión de recupero de las facturas por cobrar morosas ocasionaron sobrecostos en la gestión de cobranzas, cuyos efectos redujeron las utilidades por periodo, afectando el patrimonio de la empresa. Al cierre del 2019 representó solo el 17.98% del total de los activos; para el 2020 estas inversiones solo representaron el 16.10% (ver análisis comparativo en el anexo 3).

Figura 0.2

Distribución del estado de situación financiera comparado 2018 – 2020



Nota. Estados financieros de Operador Logístico García S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

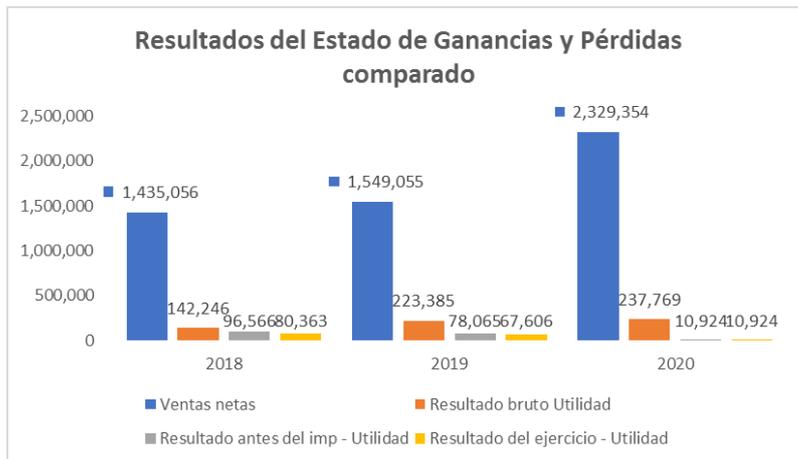
En las operaciones comerciales de la empresa, comparadas en el 2018, se ha podido observar que para el 2019 las ventas presentaron un incremento del 7.94%, mientras que los costos se redujeron en un 2.54%, llegando a representar un costo variable del 85.58%, a pesar de los esfuerzos de la empresa de mejorar su rentabilidad mediante la búsqueda de nuevos clientes que amplíen su cartera de clientes y mejoren sus niveles de ventas. En el caso de los costos de ventas que representaron un 2.96% del valor de ventas, porcentaje de participación mayor, el incremento se vio afectado principalmente en los desembolsos adicionales para realizar la gestión de cobranzas por créditos y facturas atrasadas. Así, los gastos administrativos tuvieron un incremento de 4.86% de los ingresos. Todo lo anterior generó el 4.36% de la rentabilidad neta; es decir, una reducción del 15.87% menos de los valores de las utilidades de la empresa para el

2019. Por tanto, se ha confirmado que los efectos de la deficiente gestión de ventas y cobranzas afectaron los niveles de rentabilidad para este periodo, a pesar de presentar incrementos en las ventas (ver análisis comparativo en el anexo 6).

Para el 2020, las ventas presentaron un incremento del 62.32%, mientras que los costos se incrementaron en un 61.79%; es decir, los costos variables representaron el 89.79%. Al igual que el periodo 2019, los esfuerzos de la empresa de mejorar la rentabilidad, generaron deficiencias en la gestión de ventas y otorgamiento de créditos a clientes, a quienes no se les filtró adecuadamente sus antecedentes, ya que presentaron problemas en el pago de sus obligaciones con la empresa. Esto ocasionó la necesidad de realizar inversiones adicionales para realizar la gestión de cobranzas, incrementando los costos de venta utilizados principalmente en la cobranza de las facturas atrasadas. Todo ello representó un 6.91% del total de los ingresos, mientras que los gastos administrativos se redujeron al 2.45% de los ingresos, dejando una utilidad neta del 0.47% del total de los ingresos; es decir, el 86.41% menos de los valores de las utilidades de la empresa respecto al 2018, a pesar de presentar incrementos en las ventas (ver análisis comparativo en el anexo 6).

Figura 0.3

Distribución del estado de resultados integrales comparado 2018 – 2020



Nota. Estados financieros de Operador Logístico García S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

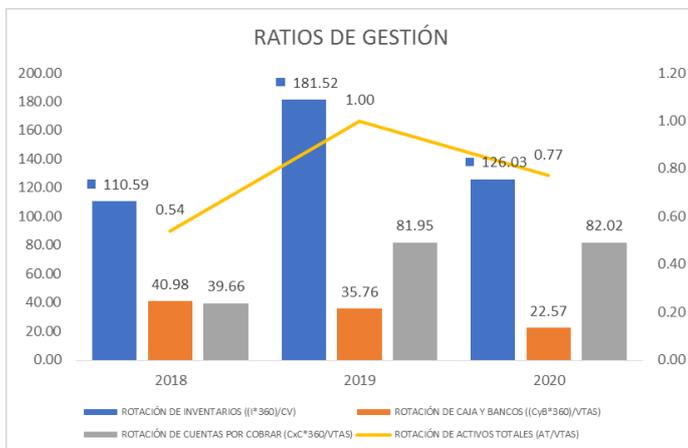
Si bien se puede observar que las inversiones de la empresa se han incrementado para los periodos 2019 – 2020, estas inversiones se ven reflejadas en las cuentas por cobrar, sobre todo en las cuentas atrasadas y en el incremento de las exigencias para la comercialización. Resulta importante recalcar que la estrategia de la empresa fue el

incremento de los niveles de ventas a través de la ampliación de la cartera de clientes. A diferencia de estas cuentas, los disponibles en caja y bancos representaron una reducción del 5.81% y del 10.63% para el 2019 y 2020 respectivamente, lo cual no se justifica a pesar del incremento de las ventas (ver análisis comparativo en el anexo 3).

Estos resultados han afectado los indicadores de gestión para los periodos 2019 – 2020. Por ejemplo, la rotación de las cuentas por cobrar cambió de 39.66 días a 81.95 en el 2019 y a 82.02 días para el 2020, lo mismo se muestra en los indicadores de rotación por inventarios y de activos. Caso contrario se muestra una reducción en las rotaciones por caja y bancos que varían de 40.98 a 35.76 y 22.57 días, respectivamente (ver anexo 4) como se muestra en el gráfico:

Figura 0.4

Indicadores de gestión 2018 – 2020 (ratios)



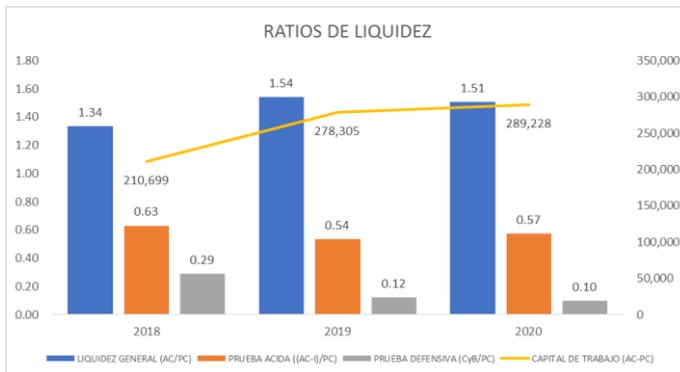
Nota. Estados financieros de Operador Logístico García S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

La deficiente gestión de ventas y cobranzas que presenta la empresa, la cual conlleva desembolsos para el proceso de cobranzas a clientes morosos, también afecta otros indicadores financieros como el estado de situación financiera que se relaciona con la reducción de los resultados netos obtenidos. Por eso, con la reducción de efectivo registrado en la cuenta caja y bancos, además del incremento de los créditos atrasados incrementa las cuentas por cobrar, se generan variaciones en los indicadores de liquidez, sobre todo en las prueba defensiva y prueba ácida que se ven reducidas para el 2019 y 2020 respecto al 2018 (ver análisis comparativo en el anexo 4).

Figura 0.5

Indicadores de liquidez 2018 – 2020 (ratios)



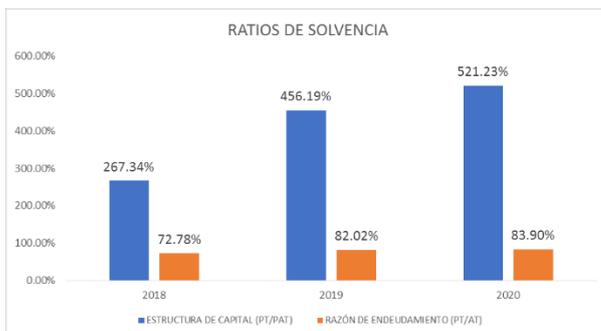
Nota. Estados financieros de Operador Logístico García S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

Si bien la figura 4.5 muestra un incremento los indicadores de liquidez general y capital de trabajo, esto no necesariamente se presenta en base a una mejora de capital propio que beneficie a los activos de la empresa, sino que es consecuencia de los préstamos obtenidos por la empresa que muestran incluso un incremento en las obligaciones financieras (ver análisis comparativo en el anexo 3). Como medida para mantener sus operaciones y combatir los efectos que la pandemia Covid-19 viene ocasionando a las empresas y su gestión comercial. Esto incrementó los indicadores de solvencia de la empresa (anexo 4); por ello, es importante recalcar que el Estado a través de programas como Reactiva Perú, ha brindado beneficios y apoyo de financiamiento económico, también a algunas empresas peruanas para combatir los efectos de la pandemia para los periodos 2020 y 2021.

Figura 0.6

Indicadores de solvencia 2018 – 2020 (ratios)



Nota. Estados financieros de Operador Logístico García S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

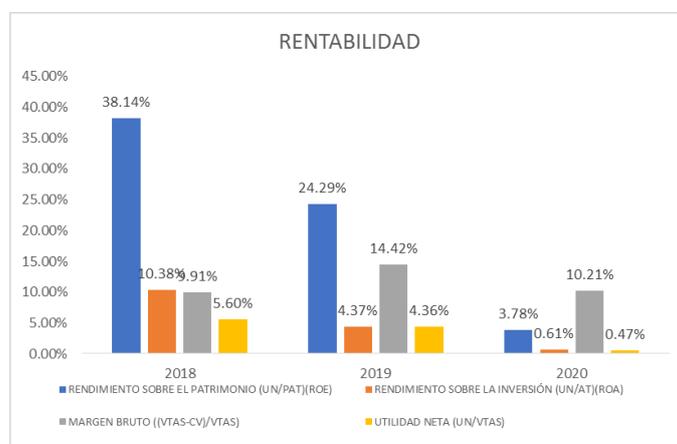
Otro problema que se genera por la ausencia de un plan de gestión de las ventas adecuado son los incrementos en costos operativos de la empresa. Estos se generaron a raíz del incremento de las inversiones de la gestión de cobranzas y el incremento de los gastos financieros relacionados a los intereses que se generan por los retrasos en los clientes de la empresa (ver tablas 4.4 y 4.5).

Finalmente, existe un incremento de costos en la empresa como consecuencia de la merma y los derrames durante la entrega del petróleo. Esto ocurre porque el personal de ventas a cargo de la distribución y entrega del producto no se encuentra capacitado de forma adecuada y, durante el proceso de entrega, maniobra mal los productos vendidos, ocasionando sobrecostos en las ventas. Además, es importante tener en cuenta que la variación del tipo de cambio, ya que el petróleo es un producto cotizado en moneda extranjera y los precios se vinculan a la cotización en bolsa.

En conclusión, los resultados de gestión de la empresa han generado una reducción de los indicadores de rentabilidad. El ROE se redujo del 38.14% al 24.29% y 3.78% entre el 2018 y 2020. El ROA también se redujo del 10.38% al 4.37% y 0.61%. Por último, la utilidad neta se redujo del 5.60% al 4.36% y 0.47 para los periodos analizados, aun cuando la empresa presentó un incremento de las ventas (ver anexo 4).

Figura 0.7

Indicadores de rentabilidad 2018 – 2020 (ratios)



Nota. Estados financieros de Operador Logístico García S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

La ficha de control aplicada (ver anexo 8) también ha permitido identificar las causas relacionadas con la problemática que afecta la gestión de ventas y cobranzas para la empresa. En primer lugar, se constató que no existe un adecuado manual de CI que permita gestionar y optimizar los procesos de ventas, selección de clientes, recupero de las cuentas por cobrar y minimización de posibles incumplimientos de pago.

Asimismo, se observó la influencia de factores importantes como la falta de filtros adecuados en la evaluación de los clientes, el incremento de las líneas de crédito a los clientes antiguos y nuevos clientes (ver anexo 8), los cuales afectaron el incremento de las cuentas por cobrar. En la búsqueda de incrementar los niveles de venta, la empresa incurrió en una deficiente evaluación de los clientes, los cuales deben cumplir con los requisitos de seguridad y permisos que algunas veces no cumplen, generándoles multas y sanciones que afectan a la empresa con multas por conceptos de incumplimiento de protocolos y controles de venta. Por ello, se generó un incremento de los gastos por concepto de multas valorizado en S/ 6 225 soles (1.5 UIT).

Además, el incremento de los créditos incobrables registró un valor de S/ 125 094.84 soles en créditos morosos para el 2019 y se elevaron a S/ 228 025.59 soles para el 2020 (anexo 7). También un gasto financiero representó un valor de S/ 31 273.71 soles para el 2019 y de S/ 57 006.35 en 2020, demostrando un efecto negativo en los resultados financieros.

4.3. Propuesta de mejora

En esta etapa, se detalló la propuesta implementada para mejorar la realidad situacional de la empresa. Se llevó a cabo la implementación de un SCI, el cual mejoró su gestión de ventas y cobranzas y los resultados económicos financieros de la empresa que fueron evaluados a través de proyecciones de estados financieros y una evaluación económica que midió la viabilidad de la propuesta planteada.

4.3.1. Objetivos

Se buscó implementar un SCI en la gestión de las ventas de Operador Logístico García S.A.C. con la finalidad de mejorar productividad y eficiencia en la gestión de ventas y, así, incrementar los beneficios y la rentabilidad. Además, se aplicaron medidas correctivas para disminuir las deficiencias que se han presentado durante las ventas y

cobranzas. Por tanto, la implementación del sistema de control sirvió como una herramienta para generar buenos resultados en la empresa.

4.3.2. Diagrama del proyecto de mejora

A continuación, se presenta la determinación de los elementos analíticos distintivos de la problemática empresarial para el presente estudio.

a. Conceptos operativos

El uso y conocimiento de conceptos operativos fue un factor determinante para entender y proponer componentes necesarios para el sistema de gestión y mejorar la gestión empresarial. Por tanto, fue necesario entender el funcionamiento de los conceptos operativos.

- **Control interno:** Proceso de forma continua llevado a cabo e implementado por la gerencia y otros funcionarios de la organización. Se basa en las acciones elegidas por la gerencia con la finalidad de dirigir o realizar las operaciones, programas, procesos y proyectos de una organización para determinar si está en buenas condiciones como la corrección de deficiencias y la mejora que se aplica en las operaciones (Álvarez, 2007).
- **Gestión de ventas:** Consecuencia del trabajo empresarial para atraer clientes dispuestos a pagar por el producto / servicio ofrecido porque cubre parte de las necesidades y están dispuestos a pagar un precio (Garrido y Paiva, 2015).
- **Gestión de cobranzas:** Actividad que determina la eficiencia de una entidad en su conjunto. Está referida a la administración eficaz del capital de trabajo invertido dentro de las cuentas por cobrar a clientes, las pautas de cobranza y su pronto recupero (Calderón, 2016).
- **Rentabilidad:** Noción aplicada a una acción económica que moviliza medios materiales, humanos y financieros para obtener resultados. Se adapta a la medida del desempeño que, en un cierto período de tiempo, produce el capital (Sánchez, 2002).

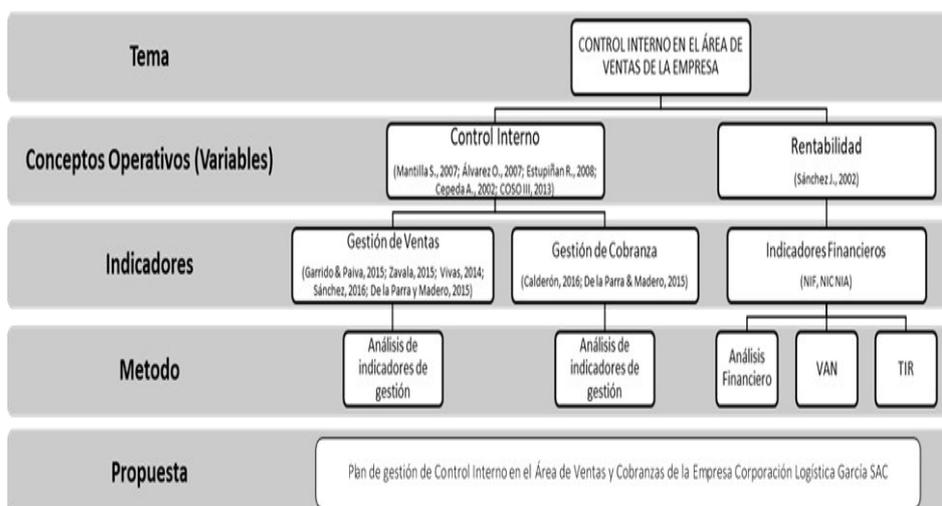
b. Mapa conceptual

Las buenas prácticas del control interno están relacionadas principalmente con las propuestas planteadas en COSO III actualizadas en su informe del 2015. Además, existen investigaciones que permiten entender, desde una perspectiva empresarial, los beneficios que brinda en la gestión empresarial de una empresa como los realizados por Mantilla (2007) y Álvarez (2007). Estos conceptos fueron analizados y sirvieron de guía. Se resalta el establecimiento de objetivos claros que permiten mitigar y controlar los riesgos del proceso comercial. Las opiniones y los aportes de estos autores fueron aplicados o comparados al estudio. Además, el modelo recomendó el análisis de la información de la empresa en la gestión de los procesos y los estados financieros. Estos sirvieron para las decisiones a tomar respecto a las estrategias y objetivos planteados para el proceso de ventas y cobranzas. Adicionalmente, los estudios por Garrido y Paiva (2024), Calderón (2016), De la Parra y Madero (2015), entre otros, sirvieron para determinar los principales indicadores de gestión que miden la eficiencia de la empresa y mejorar la calidad del sistema propuesto.

Para determinar los factores influyentes en la variable rentabilidad, la investigación de Sánchez (2002) sirvió de guía, reforzó el análisis de recomendaciones y las normas contables que permitieron medir los indicadores, teniendo en cuenta las normas contables reguladas por Sunat y que son fundamentadas en las NIC, NIFF y NIA.

Figura 0.8

Mapa conceptual del proyecto de mejora



Fuente: Elaboración propia.

c. Diagrama de Ishikawa

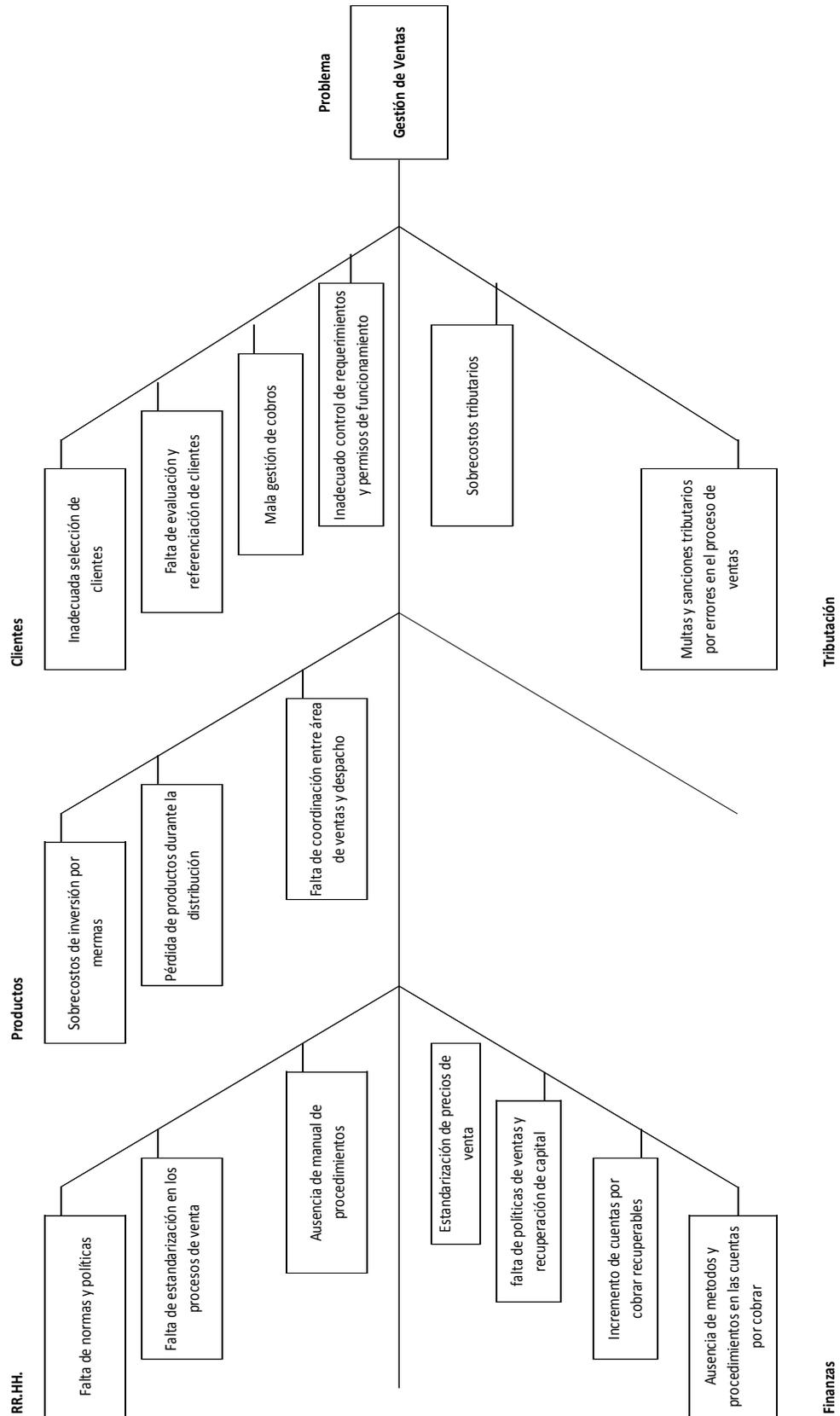
Se presentó el diagnóstico causa-efecto sobre la situación relacionada a la gestión de ventas y cobranzas. Respecto al factor de recursos humanos, se pudo observar que el personal no se encuentra acorde a los lineamientos, pues no se cuenta con normativa y políticas adecuadas por cada área y proceso funcional. Sin un manual de procedimientos podría dificultar el seguimiento continuo del proceso del área en estudio. Respecto al producto, se demostró que existían sobrecostos generados por pérdidas en merma, traslado y entrega de los productos. Además, se constató que existe una baja comunicación entre el área de venta y despacho, lo cual dificultaba la eficiencia de los procesos comerciales y generaba pérdidas y bajas en las utilidades de la empresa.

Respecto a los clientes, se demostró mayores fallas y efectos negativos respecto a la gestión comercial. Se observó la ausencia de filtros adecuados que permitían analizar la capacidad y voluntad de pago, además del incumplimiento de requisitos y permisos necesarios que se requieren para operar. Las situaciones generaron un inadecuado seguimiento de las cuentas por cobrar, lo cual ocasionó retrasos en el recupero de los créditos e incrementó sus niveles entre los periodos, superando los límites de recuperación planteados (120 días) e incrementando los ratios de rotación de las cuentas por cobrar.

Respecto a las finanzas, se pudo observar que no existen políticas adecuadas, una estandarización de precios y costos, además se comprobó un incremento en los indicadores de gestión de cuentas por cobrar. Por último, respecto a la gestión tributaria, se presentaron problemas en la aplicación de filtros que determinaban si los clientes cumplían con los requisitos necesarios estipulados por los entes reguladores y de control. Para no incurrir en sanciones que pueden afectar a la empresa, como parte del proceso correctivo, se ha generado multas y sobrecostos en reparos tributarios.

Figura 0.9

Diagrama causa efecto



Fuente: Elaboración propia.

4.3.3. Proyecto de mejora

Según el análisis situacional, se pudo observar un deficiente sistema de gestión de control. Por tanto, se plantearon algunas propuestas de mejora.

A. REDISEÑO PROCESO DE VENTA DE LA EMPRESA

Se planteó un rediseño en el proceso de ventas que tuvo una duración de tres meses. Se conforma de dos etapas del proyecto.

- **Diagnóstico proceso de selección y control de clientes:** Se realizó un diagnóstico de la gestión de ventas, se evaluaron las técnicas y métodos de selección de clientes, los historiales de relación comercial, como ha venido evolucionando las negociaciones comerciales entre la empresa y los clientes, los resultados (Ver anexo 8) y finalmente los niveles de endeudamiento y cumplimiento de compromisos de los clientes (Anexo 9), y sus efectos que estas relaciones comerciales ha tenido en sus resultados.

La falta de capacitación, experiencia o desinterés del personal del área, además de una ausencia clara de políticas y procedimientos que regulen la gestión demostraron tener mucha influencia en los resultados, puesto que los indicadores crecimiento solo generaron un importante incremento en las facturas y clientes morosos, por ello se capacitó al personal para mejorar sus capacidades de evaluación y alinear los pasos y procesos de selección de clientes y otorgamiento de créditos.

Se desarrolló e implementó un manual de procedimientos el cual contiene las características sobre cada etapa y procesos para el correcto desarrollo de las operaciones; este fue revisado por la gerencia y por un especialista en el tema, con el fin de que cumpla los estándares y lineamientos de los entes reguladores del sector.

- **Análisis de resultados de la mejora propuesta:** Una vez aplicadas las propuestas, los resultados del diagnóstico determinaron los efectos económicos financieros que han presentado estas relaciones comerciales con los clientes. Posteriormente, se plantearon las propuestas de cambio que permitieron mejorar la gestión. Estas propuestas se fundamentaron en

el rediseño de requisitos mínimos que deben presentar los clientes, basándose en lo necesario. Además, se incluyeron filtros de evaluación como visitas de campo del personal de ventas y cobranzas para verificar las referencias cualitativas y cuantitativas de los clientes. Estos garantizaron la veracidad de información para el otorgamiento de crédito. Además, se realizaron simulaciones proyectadas de los estados financieros (ver tablas 4.6 y 4.7). Con el fin de determinar los posibles escenarios de ocurrencia y los efectos de las propuestas planteadas sobre los indicadores, se pudo determinar la viabilidad de las mejoras planteadas (ver anexo 10).

- **Ejecución de mejoras al proceso de ventas y cobranzas:** La etapa de mejoras estuvo compuesta por dos partes. Además, este proceso de ejecución tuvo un tiempo de duración de nueve meses.
- **Ejecución de cambios al proceso:** Estos cambios se realizaron de forma constante mediante la aplicación de técnicas de venta y cobranza dictadas al personal de área y administrativo. Se realizaron talleres de formación que les permitieron mejorar cualidades y habilidades en la evaluación de clientes. Además, se les brindó una formación relacionada a la gestión de cobranza que les permitió obtener resultados satisfactorios en la recuperación del capital generado por las ventas y créditos otorgados.
- **Seguimiento y control de cambios:** Se realizó un seguimiento constante de la evolución y gestión de los trabajadores del área de gestión comercial. Por eso, se implementaron variables de medición que permitieron obtener indicadores relacionados a los logros y defectos dentro de la gestión realizada, a fin de evaluar, analizar y plantear medidas correctivas que permitan lograr mejores resultados de gestión o, de ser el caso, reestructurar las funciones del personal que permitan mejorar la gestión de ventas y cobranzas.

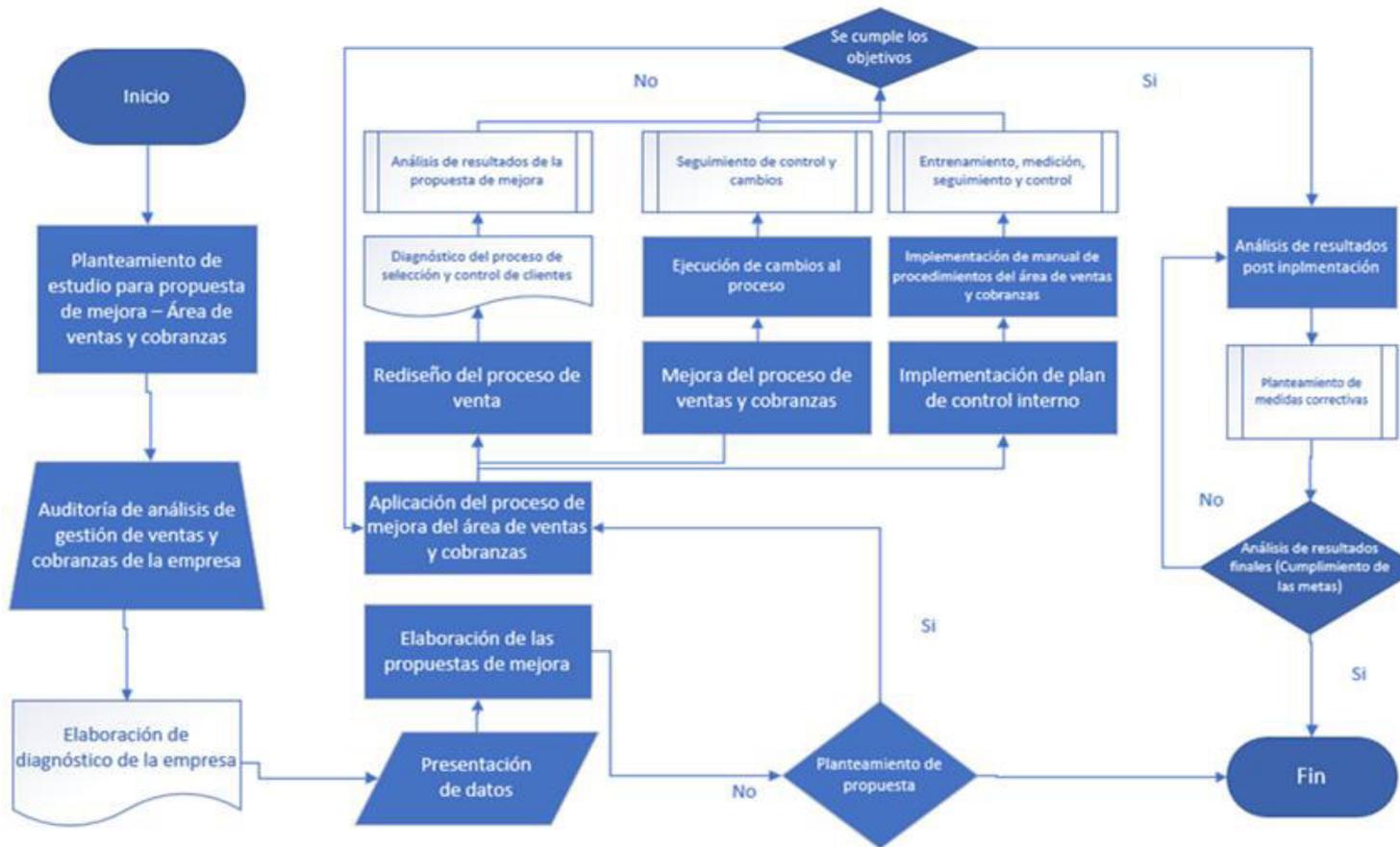
B. IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE CONTROL INTERNO

Con la implementación del CI fue posible minimizar los riesgos de incobrabilidad que son una amenaza constante. Por tanto, se propusieron dos acciones esenciales dentro del proceso de mejora. Todo este proceso tuvo una duración de nueve meses.

- **Implementación de un manual de procedimientos área de ventas:** Se incluyeron métodos y acciones de control interno bajo políticas, normas, procedimientos que permitieron una adecuada ejecución de la gestión. Así, se obtuvieron mayores ganancias que beneficiarán a los gerentes y trabajadores.
- **Entrenamiento, medición, seguimiento y control:** El personal de cada área será capacitado y evaluado según sus capacidades para aprovechar su desempeño en la gestión de ventas y cobranzas, y puedan desempeñarse de manera eficiente para el bienestar de la empresa. También fue necesario la asignación de un encargado de área que se responsabilice del seguimiento, evaluación y control adecuado del proceso y que informe oportunamente los logros de la gestión a la gerencia. Así, se pudo medir el desempeño del área y el logro de las metas, los objetivos planteados, los costos para la elaboración del manual de funciones y el plan de seguimiento y control que se detallan en la tabla 4.1.

Figura 0.10

Flujograma de implementación de propuestas de mejora



Fuente: Elaboración propia.

4.3.4. Monetización del proyecto de mejora

Para la correcta ejecución de la propuesta de mejora fue necesaria una inversión de S/ 29 500 soles, los cuales estuvieron distribuidos entre las tres acciones propuestas. Para el rediseño de los procesos de cobranza fue necesaria una inversión de S/ 6 000.00 sole. Las acciones de ejecución de las mejoras del proceso de cobranza requirieron una inversión de S/ 12 000.00 soles y la capacitación tuvo un costo de inversión de S/ 11 500.00 soles. Estas inversiones garantizaron un adecuado desarrollo de la mejora de gestión de ventas y cobranzas.

Tabla 0.1

Presupuesto de inversión para la propuesta de mejora

PRESUPUESTO	
DETALLE DE ACTIVIDAD	IMPORTE
REDISEÑO DE PROCESO DE COBRANZA	S/ 6 000.00
DIAGNÓSTICO	2 500.00
ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA	3 500.00
EJECUCIÓN DE MEJORAS AL PROCESO DE COBRANZA	S/ 12 000.00
EJECUCIÓN DE CAMBIOS AL PROCESO Y ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES	6 500.00
SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CAMBIOS	5 500.00
CAPACITACIÓN	S/ 11 500.00
ENTRENAMIENTO EN NUEVO PROCESO	S/ 6 500.00
ENTRENAMIENTO EN MEDICIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL	S/ 5 000.00
TOTAL	S/ 29 500.00

Fuente: Elaboración propia.

4.4.Resultados del proyecto de mejora

La proyección de resultados obtenidos se presentó sobre la base de dos escenarios. El primer escenario contiene los resultados de las proyecciones estimadas por la empresa para los siguientes cuatro periodos, cuyos resultados obtenidos (VAN, TIR, C/B) equivalen a valores sin la aplicación de la propuesta de mejora con los mismos niveles de crecimiento de ventas, incremento e irrecuperabilidad de las cuentas por cobrar estimadas por los empresarios. El segundo escenario arrojó resultados como la implementación de la propuesta de mejora. Ambos escenarios fueron comparados con el fin de determinar los efectos y la variación obtenidos con la propuesta de gestión.

4.4.1. Proyección de EE.FF.

El análisis de proyección de estados financieros sobre la base de las estimaciones de incremento de las ventas, costos y gastos que han estimado los inversionistas sobre los resultados de periodos anteriores de gestión y los indicadores de crecimiento del mercado.

a. Ingresos

Según el análisis horizontal de los estados de resultados declarados, se determinó que las ventas han tenido incrementos superiores al 7% para los últimos periodos. Además, según los indicadores del incremento de demanda de petróleo, Osinergmin refirió que el consumo de petróleo respecto a otros combustibles es el de mayor consumo en Perú y sus tasas de crecimiento se mantienen entre el 4% y 12% en los últimos diez años. Por ello, bajo un escenario conservador, los inversionistas estimaron un crecimiento del 4% en sus ventas entre 2021 – 2022 y del 5% para los años 2023 – 2024. La proyección monetaria de las ventas se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 0.2

Evolución de las ventas de Operador Logístico García S.A.C. 2021 – 2024.

Tasa de crecimiento de Ingresos		
2020	2 329 354.00	
2021	2 422 528.16	4.0%
2022	2 519 429.29	4.0%
2023	2 645 400.75	5.0%
2024	2 777 670.79	5.0%

Fuente: Elaboración propia.

b. Egresos

Según las apreciaciones de los inversionistas, los gastos están distribuidos entre las inversiones variables, gastos operativos, adicionalmente de los otros ingresos y gastos financieros. Según los inversionistas, los costos variables de reposición representaron el 85.58% del total de las ventas en el 2020. Se ha estimado que tendrán un incremento anual promedio de 3% para los próximos cuatro periodos como consecuencia de las variaciones del petróleo dentro de la bolsa de valores y las diferencias de tipo de cambio en los precios del petróleo, mientras que los gastos de ventas que representaron el 2.96% del total de los ingresos estarían distribuidos entre la gestión de ventas y los temas de marketing y publicidad. Los inversionistas consideran que, dentro de las operaciones para los próximos años, se tendrá en promedio incrementos del 8% anual como consecuencia del incremento de gastos en gestión de cobranzas para ventas al crédito, las facturas atrasadas y los costos en publicidad y promoción que permitirán una mayor cobertura y ampliación de la cartera de clientes. Además, los gastos administrativos para el 2020 representaron un 4.86% de las ventas y se estimó un incremento anual del 2.8% para los próximos cuatro periodos. Estos incrementos se estiman en función a la variación de costos de servicios y otros adicionales.

Los gastos financieros (0.92% del total de los ingresos) representarán una variación del 4% para los próximos cuatro periodos. Estas variaciones en los gastos financieros sustentan los desembolsos en los préstamos externos que serán necesarios para mejorar los niveles de ventas de la empresa y cubrir los requerimientos necesarios para atender a los clientes. Se ha considerado que los ingresos financieros se incrementarían en un 3.8% anual. Estos ingresos serían equivalentes a los intereses moratorios de las facturas al crédito recuperadas durante la gestión de cobranzas, mientras que los otros ingresos gravados se reducirán en un 1% anual para los siguientes periodos. Los inversionistas refieren que esta estimación está relacionada con las políticas reguladoras del Estado en temas de comercialización de combustibles. Por último, los costos por enajenaciones presentarán un incremento del 2.66% anual para los siguientes cuatro periodos.

Tabla 0.3*Evolución de los costos de Operador Logístico García S.A.C. 2021 – 2024.*

Tasa de crecimiento de gastos		
2020	2 318 430.00	
2021	2 387 982.90	3.0%
2022	2 459 622.39	3.0%
2023	2 533 411.06	3.0%

Fuente: Elaboración propia.

c. Monetizaciones

Los resultados del diagnóstico de gestión demuestran que la empresa no presenta un buen proceso de cobranzas respecto a las ventas al crédito. El control, la falta de apropiados filtros de evaluación y el crecimiento inadecuado de la cartera de clientes han influido negativamente en la gestión de ventas, ya que muchos de los clientes fueron favorecidos con créditos que sobrepasaban su capacidad de pago. Esta situación ha generado un incremento en las cuentas atrasadas, cuya participación fue el 35.48% de total de las cuentas por cobrar al 2020 y al 2021 representó el 16.75% del total de dichas cuentas, influyendo en la rentabilidad de la empresa para estos periodos. Estas facturas sin cobrar redujeron el nivel de ingresos en efectivo por las operaciones comerciales realizadas. Esta situación también generó gastos adicionales para mejorar la gestión de cobranza. Además, estas inversiones redujeron las utilidades en S/ 31 273.71 soles para el 2020 y S/ 57 006.35 soles al 2021. Por ello, es importante proponer y aplicar políticas eficaces y eficientes que permitan mejores filtros de evaluación de los clientes y el otorgamiento de créditos con menores riesgos de recupero, y mejoren la gestión comercial y utilidades de la empresa.

Tabla 0.4*Determinación de gastos y costos por de cobranzas atrasadas*

CAUSA 1: MÉTODO: FALTA DE SEGUIMIENTO A LA COBRANZA 2020	
Número promedio de facturas con retraso	9
Días promedio de retraso	120
Monto promedio por factura retrasada	13 712.88
Monto promedio de cartera retrasada	125 094.84
Costo financiero diario	0.062004%
Intereses diarios	77.56
Intereses anuales	S/ 31 273.71

CAUSA 1: MÉTODO: FALTA DE SEGUIMIENTO A LA COBRANZA 2021

Número promedio de facturas con retraso	19
Días promedio de retraso	120
Monto promedio por factura retrasada	12 001.34
Monto promedio de cartera retrasada	228 025.39
Costo financiero diario	0.062004%
Intereses diarios	141.38
Intereses anuales	S/ 57 006.35

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en las fichas de control (ver anexo 8) demuestran que, durante la gestión de cobranzas, el personal a cargo desarrolla sus funciones de forma empírica. Solo basan su gestión en la experiencia adquirida bajo métodos deficientes e inapropiados, sin políticas o normas que sirvan de guía. Esta situación ha ocasionado conflictos como en las inversiones para realizar la cobranza de las facturas atrasadas, la asignación de tiempos y procesos de cobranza adicionales, entre otros. Todo ello incurre en un incremento del 25% en los costos financieros por la baja efectividad en los resultados de gestión.

Tabla 0.5

Cálculo de tasa de intereses generada por la gestión de cobranzas

CAUSA 2: FALTA DE CAPACITACIÓN Y SUPERVISIÓN AL PERSONAL – 2020

Número promedio de facturas con retraso	9
Días promedio de retraso	120
Monto promedio por factura retrasada	13 712.88
Monto promedio de cartera retrasada	125 094.84
Costo financiero diario	0.06%
Intereses diarios	77.56
Intereses anuales	25.00%

CAUSA 2: FALTA DE CAPACITACIÓN Y SUPERVISIÓN AL PERSONAL – 2021

Número promedio de facturas con retraso	19
Días promedio de retraso	120
Monto promedio por factura retrasada	8 083.07
Monto promedio de cartera retrasada	88 913.77
Costo financiero diario	0.06%
Intereses diarios	141.38
Intereses anuales	25.00%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4.1, se detalló el presupuesto de inversiones en mejoras que representó una inversión de 29,500.00 soles. Estas incluyen el costo que conlleva la evaluación de diagnóstico situacional de la empresa, su posterior análisis y el planteamiento de las propuestas de mejora el rediseño de la gestión de procesos de ventas y cobranza. La inversión es equivalente al 20.3% de la inversión

propuesta. Para que la etapa de ejecución mejore el proceso del área de ventas y cobranzas, los procesos deben comprender la ejecución de los cambios propuestos para mejorar la gestión de ventas y cobranzas, además del seguimiento y control de los cambios realizados. Estas inversiones representan el 40.7% de la inversión propuesta. Finalmente, la capacitación para el personal representa el 39% de la inversión y será destinado al entrenamiento del personal para ejecutar los procesos de ventas y cobranzas, y la capacitación y entrenamiento de los encargados de la medición, seguimiento y control de los resultados que se obtendrán con esta propuesta de mejora.

4.4.2. Validación cuantitativa

Las proyecciones de variaciones de ventas y costos por parte de los inversionistas, detalladas en las tablas 4.2 y 4.3, permitieron desarrollar flujos de caja actualizados bajo dos escenarios de evaluación. El análisis permitirá determinar la viabilidad de la propuesta de mejora planteada respecto a la situación real de la empresa.

En el escenario real, se presentan las estimaciones y variaciones comerciales de los inversionistas. No presentan inversiones adicionales a las existentes, solo demuestran una representación de costos mayor a los ingresos generados para el 2021. Por tanto, se presenta un déficit de efectivo actualizado por S/ 222 937.95 soles. Para los siguientes años proyectados los flujos arrojan valores positivos con un beneficio actualizado de S/ 49 427 soles para el 2022. A partir de este periodo se obtendrían beneficios a favor de la empresa. Los resultados serían los siguientes:

Tabla 0.6

Proyección de resultados económicos sin propuesta de mejora

Año de operación	Costos totales (\$)	Beneficios totales (\$)	Factor de actualización 10.0%	Costos actualizados (\$)	Beneficios actualizados (\$)	Flujo neto de efectivo act. (\$)
0	0	0	1.000	0.00	0.00	0.00
1	2 667 760	2 422 528	0.909	2 425 236.27	2 202 298.33	-222 937.95
2	2 459 622	2 519 429	0.826	2 032 745.77	2 082 172.96	49 427.19
3	2 533 411	2 645 401	0.751	1 903 389.23	1 987 528.74	84 139.51
4	2 609 413	2 891 683	0.683	1 782 264.46	1 975 058.73	192 794.27
Total	10 270 207	10 479 042		8 143 635.73	8 247 058.76	103 423.03

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los flujos proyectados en un escenario mejorado, se consideraron las inversiones actuales, además de la inversión realizada para implementar el proceso de

mejora que representan S/ 29 500 soles. Por tanto, en el año 2021 los costos representaron una inversión mayor a los ingresos y se generó un déficit de S/ 249 756 soles. Para el segundo periodo, los beneficios actualizados fueron de S/ 96 539 soles (mayor a la estimación del escenario real). Estas variaciones de los resultados es consecuencia de la mejora en la gestión de ventas y cobranzas, cuyos principales efectos son la reducción de costos y gastos que genera el proceso de cobranzas por conceptos de facturas atrasadas, además de las penalidades y gastos financieros que se reducirán por la reducción de financiamiento de capital para la producción. Esta será cubierta con la recuperación de las facturas por cobrar atrasadas y la mejor evaluación y planteamiento de ventas y políticas de pago. Por ello, la propuesta permitió recuperar inversiones y obtener mejores resultados económico financieros desde el año 2022.

Tabla 0.7

Proyección de resultados económicos con propuesta de mejora – escenario conservador

Año de operación	Costos totales (\$)	Beneficios totales (\$)	Factor de actualización 10.0%	Costos actualizados (\$)	Beneficios actualizados (\$)	Flujo neto de efectivo act. (\$)
0	0	0	1.000	0.00	0.00	0.00
1	2 697 260	2 422 528	0.909	2 452 054.45	2 202 298.33	-249 756.13
2	2 402 616	2 519 429	0.826	1 985 633.09	2 082 172.96	96 539.87
3	2 379 473	2 645 401	0.751	1 787 732.92	1 987 528.74	199 795.82
4	2 455 475	2 891 683	0.683	1 677 122.36	1 975 058.73	297 936.37
Total	9 934 823	10 479 042		7 902 542.83	8 247 058.76	344 515.93

Fuente: Elaboración propia.

a. VPN

Si bien las proyecciones presentadas bajo el escenario sin la implementación de mejora (escenario real) presentan resultados positivos, estos muestran rendimientos bajos. Los flujos actualizados arrojaron un VAN de S/ 104 423.03 soles y una TIR equivalente a 17.26%. Esta última cerca a la tasa de descuento (10%), la cual demuestra el efecto que aún generan los gastos de cobranza y la falta de políticas de gestión y control para el proceso de ventas y cobranzas, lo que conllevaría a riesgos de incremento de las cuentas por cobrar. Por tanto, si bien los resultados planteados demuestran viabilidad y rentabilidad para la empresa en los periodos 2021 – 2024, estos pueden mejorar sobre la base de la propuesta de mejora planteada.

Tabla 0.8

Evaluación económico financiera VAN – TIR, sin aplicación de propuesta

VAN=	103 423.03
TIR =	17.26%

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los resultados obtenidos en un mejor escenario, comparados a los resultados planteados en la tabla anterior, se demuestra que la inversión en la propuesta mejora la calidad de la gestión de ventas y cobranzas mediante la aplicación de políticas y normativas de control. Estas mejorarán la capacidad de recupero de los capitales y el otorgamiento de créditos, pues el personal a cargo de esta gestión estará mejor preparado para desarrollar sus funciones. Además, los efectos de la propuesta permitirán a los inversionistas reducir los costos para la gestión de cobranzas y gastos que generan las facturas al crédito atrasadas, lo cual conllevaría a incrementar las utilidades de la empresa. Bajo estos resultados de evaluación financiera, se obtuvo un VAN de S/344 515.93 soles y una TIR de 47.60% con resultados mayores a lo estimado en el escenario real. Por tanto, bajo un análisis cuantitativo, la propuesta planteada permitirá a la empresa obtener una mejor rentabilidad económica financiera. Por ello, es importante la adecuada aplicación y seguimiento del plan de gestión de control de las ventas y por cobranzas que garantice la recuperación y una rotación menor en las cuentas por cobrar.

Tabla 0.9

Evaluación económico financiera VAN – TIR, con aplicación de propuesta

VAN=	344 515.93
TIR =	47.60%

Fuente: Elaboración propia.

b. Costo beneficio

El análisis de costo beneficio bajo un escenario real, sin aplicación del plan de mejora, permitió demostrar que la empresa obtendrá un indicador de costo beneficio con valor de 1.01, lo cual indica una ganancia mínima por cada unidad monetaria invertida (0.01 por cada sol invertido) durante los años proyectados en el estudio. Este resultado demuestra que, a pesar de los esfuerzos que han planteado los inversionistas para mejorar la gestión y los resultados empresariales, no se ofrecen los efectos necesarios que garanticen en el tiempo el cumplimiento de las metas de la empresa.

Tabla 010

Evaluación económico financiera costo / beneficio, sin aplicación de propuesta

B/C =	1.01
--------------	-------------

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al análisis de costo beneficio del escenario mejorado con la aplicación del plan de mejora, se determinó un indicador de costo beneficio con valor de 1.04. Esto indica que, por cada sol que se ha invertido, se obtiene como ganancia de 0.04 para los años proyectados. Estos resultados demuestran un incremento del 3% de rentabilidad adicional que otorgará la aplicación de la propuesta planteada, los cuales son un efecto favorable en las variaciones de las utilidades, consecuencia de la reducción de los costos adicionales que pueden generarse durante la gestión de ventas y cobranzas al crédito otorgadas por la empresa.

Tabla 0.11

Evaluación económico financiera costo / beneficio, con aplicación de propuesta

B/C =	1.04
--------------	-------------

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La ejecución del proyecto de mejora implica el alcance de los objetivos planteados, determinando la realización de los siguientes hallazgos de resultados y acciones de mejoras que se proporciona a la Empresa Operador Logístico García S.A.C. para su sostenibilidad y crecimiento futuro. Por ello, las conclusiones demuestran los resultados obtenidos en esta investigación. Luego, las recomendaciones plantean las sugerencias que refuerzan este estudio y mejoran en mayor magnitud la gestión de la empresa y garantiza la sostenibilidad y los buenos resultados.

5.1. Conclusiones

La empresa Operador Logístico García S.A.C. ha mostrado tendencias de crecimiento positivas en su gestión comercial de ventas durante los periodos 2018 – 2020. Esa tendencia no estuvo acorde a los niveles de rentabilidad obtenidos según el análisis de indicadores realizado. El estudio concluye que la implementación del SCI en el área de ventas y cobranzas de la empresa demuestra una mejora en su rentabilidad. Sobre la base de los resultados obtenidos, se obtuvo un VAN por S/ 344 515.04, resultado mayor al esperado por los inversionistas, cuyas estimaciones sin la implementación de mejora estimaban un VAN de S/ 103 422.14. La TIR obtenida con la propuesta de mejora fue de 47.60% mayor a los 17.26% esperado por los inversionistas. Estos resultados demuestran que la adecuada implementación del plan de gestión de ventas y cobranzas permiten mejorar considerablemente los resultados económico financieros en la empresa.

Durante el análisis de situación de la empresa, se observó que no se contaba con un manual de operaciones relacionado a la gestión de ventas y cobranzas. Esta situación contradecía los objetivos de la empresa basada en un crecimiento constante e incremento de la cartera de clientes. Este objetivo no se ha venido realizando de manera adecuada, sobre todo en la selección y otorgamiento de créditos a los clientes, lo cual incrementó los niveles de cartera morosa. La implementación del manual de operaciones permitió mejorar y estandarizar los procesos de ventas y cobranzas. Además, esta herramienta ha permitido a los trabajadores y la empresa realizar un proceso más óptimo en la selección de clientes y verificación de los requisitos que deben tener antes de formar parte de la cartera de clientes, mejorando la gestión y eficiencia en el recupero de capital por las facturas retrasadas como lo demuestran los resultados de gestión que indican una reducción de las cuentas por cobrar y la cartera de clientes morosos.

Finalmente, un adecuado alineamiento entre metas empresariales y las herramientas en la empresa permiten alcanzar los objetivos propuestos. Por eso, la disposición de manuales de gestión, la preparación y capacitación del personal permitió mejorar las capacidades de gestión de los trabajadores, incrementando las habilidades y mejorando las técnicas de gestión de ventas y cobranzas que garantizan el óptimo cumplimiento de la gestión. La implementación del sistema de gestión en el área de ventas representó un valor de S/ 29 500 soles y permitió mejorar los procesos operativos de ventas y cobros en la empresa. Esto mejoró los resultados, pero para mantenerlo en el tiempo resulta importante seguir con el rol que cumplen las personas encargadas del seguimiento y control de los procesos de la empresa. Ellos son los encargados de analizar, evaluar y proponer medidas correctivas para el cumplimiento de objetivos y metas.

5.2.Recomendaciones

Si bien se ha realizado un análisis de diagnóstico para la empresa, este estudio se enfocó principalmente en la gestión de la gestión de ventas y cobranzas. Por eso, se recomienda realizar estudios más profundos en otras áreas y procesos operativos que forman parte de la empresa como el área logístico. Esto permite determinar si los procesos que se realizan son apropiados en almacenaje o en el reparto de los combustibles o si existen factores que influyen y afecten los resultados de rentabilidad. Por ejemplo, las pérdidas o el mal manejo de los inventarios complementan nuevas propuestas de control y gestión para mejorar los resultados económicos financieros y optimizar los procesos que conforman las operaciones de la empresa.

En ese sentido, la administración debe realizar evaluaciones constantes de desempeño de los trabajadores en todos los niveles y áreas de la empresa, a fin de determinar los indicadores de gestión de los trabajadores al desarrollar sus funciones de manera óptima. Además, durante el establecimiento de metas de la empresa es importante que se planteen mecanismos y herramientas de gestión que garanticen el adecuado proceso productivo y comercial, y el cumplimiento de las metas sin afectar la gestión económica financiera.

Se recomienda el seguimiento constante de resultados que viene obteniendo la empresa. Por ello, la evaluación y el análisis de indicadores que permitan medir la evolución de la gestión empresarial, para replantear o fortalecer las estrategias, debe garantizar la obtención de buenos resultados y el cumplimiento de las metas establecidas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, M. (2018). *Auditoria Operativa como Herramienta de Control en el Área de Ventas y su Presentación en los Estados Financieros*. Tesis para optar el título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría - CPA, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2047/1/T-ULVR-1848.pdf>
- Aguirre, R., & Armenta, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *El buzón de Pacioli*, 1-17.
- Alva, W. (2017). *Implementación de un Sistema de Control Interno Para Optimizar la Gestión y Rentabilidad de la Empresa Compañía General de Combustibles S.A.C. – Periodo 2015*. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo. Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8142/alvayopez_wendy.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Álvarez O. (2007). *Auditoría Gubernamental - Técnicas y Procedimientos*. Lima, Perú: Editorial El Pacífico.
- Anthony, R., & Govindarajan. (2003). *Sistemas de control de gestión*. (Décima ed.). España: Mc Graw Hill.
- Arias F. (2006). El Proyecto de Investigación. En A. F., *Introducción a la Metodología científica*. (pág. 81). Caracas: Editorial Episteme, Quinta edición.
- Bacallao, H. M. (Mayo de 2009). *Génesis del Control Interno en Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009a/>
- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., & Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL*(110), 137-155. Obtenido de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/50511/RVE110Yoqueletal.pdf>
- Behar D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>

- Beltrán, J. (1998). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. (Segunda ed.). Colombia: 3R Editores y Global Ediciones, S.A.
- Binda, J., Ocaña, J., Torres, G., & Trigos, J. (2007). *Análisis estratégico de la industria del Biodiesel en el Perú*. Lima.
- Brealey, R., & Myers, S. (1998). *Principios de finanzas corporativas*. (Quinta ed.). España: McGraw Hill.
- Calderón, C. (2016). *Gestión Empresarial*. Lima: UIGV.
- Castillo, G., Córdova, J., & Torres, J. (2016). *Importancia del Control Interno en el Área de Créditos y Cobranzas de la Empresa Industrial CCT S.R.L. en el Distrito de Comas en el Año 2013*. Tesis para optar el título profesional de Contador Público, Universidad de Ciencias y Humanidades – UCH, Lima. Recuperado el 2020, de <http://repositorio.uch.edu.pe/bitstream/handle/uch/101/CD-TCON-038-2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cepeda A. (2002). *Auditoría y Control Interno*. Bogotá: Editorial McGraw Hill.
- Choy, M., & Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
- Chucayama, M. (2017). *Propuesta de Control Interno COSO III, Para Optimizar el Área Contable en la Empresa Transportes Integrados Don José S.A.C. de la Ciudad de Arequipa 2015 - 2016*. Tesis para optar el Título de Contador Público, Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4636/COchjamm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Corcuera, H., & Mayanga, J. (2018). *Auditoría Operativa en el Departamento de Ventas de la Empresa Plastiboom S.A.C. Ubicada en el Distrito de Lurigancho, 2016*. Lima: Universidad Privada del Norte - UPN. Recuperado el 2020, de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14288/S-Jean%20Paul%20Martin%20Mayanga%20-%20Hustyne%20Milett%20Corcuera%20Poveda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- COSO III. (2013). *Marco Integrado de Control Interno - Modelo COSOS III* -. Estados Unidos.
- De la Parra, E., & Madero, M. (2015). *Estrategias de ventas y negociación*. Madrid: Editorial Apnorama.
- economipedia.com. (06 de 08 de 2019). *economipedia.com/definiciones/estados-financieros*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estados-financieros.html>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research, . *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Estupiñan R. (2008). *Control Interno y Fraudes con Base a los Ciclos Transaccionales: Análisis del Informe COSO I y II* (2da. Edición ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- García Nieto, J. P. (2013). *Constur ye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
- Garrido, C., & Paiva, J. (2015). *Tácticas de ventas*. Bogota: Editorial Norma.
- Gomez G. (2004). *Control Interno - Una Responsabilidad de Todos los Integrantes de ka Organización Empresarial*. México D.F.: Editorial Gestiópolis.
- González R. (2015). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*. Qualpro Consulting S.C., México. Obtenido de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Guillen, S., & Sánchez, K. (2017). *Evaluación de la Gestión del Área de Ventas de la Empresa Constructora JSM S.A.C para Proponer Medidas Correctivas que Incrementen la Rentabilidad Económica, Periodo 2015 – 2016*. Tesis para optar el título de Contador Público, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/94867591.pdf>
- Hamilton, J. (2009). Causes and Consequences of the Oil Shock of 2007-2008. *Brookings Papers on Economic Activity*, 40(1), 215-283.
- Hernández D. (2015). *Finanzas Empresariales*. Lima: USMP.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización. conceptos y casos*. . Santa Fe: Cengage learning.

- Horngrén, C., Sundem, G., & Elliott, J. (2014). *Contabilidad financiera*. México: Editorial Pearson Educación.
- IFAC, F. I. (20 de 07 de 2019). Obtenido de <https://www.ifac.org/>
- INCP, I. N. (05 de 09 de 2017). <https://www.incp.org.co>. Obtenido de Deficiencias significativas del control interno según la NIA< 265/: <https://www.incp.org.co/deficiencias-significativas-control-interno-segun-la-nia-265/>
- Mantilla S. (2007). *Control Interno: Informe COSO*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- MEF. (08 de 2019). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe>
- Monteagudo, B., & Mar, D. (11 de Marzo de 2018). Reporte semestral del monitoreo del mercado de hidrocarburos segundo semestre del 2017 Reporte semestral del monitoreo del mercado de hidrocarburos segundo semestre del 2017. 7(11).
- Montilva, J. (1999). *Desarrollo de Sistemas de Información*. Mérida: Universidad de los Andes, Consejo de Publicaciones.
- NIA 6. (2002). *Estándar Internacional de Auditoría No. 06 - Evaluación de riesgos y control interno*.
- NIIF. (2014). *NIIF 9: Instrumentos Financieros*. Obtenido de www.mef.gob.pe: https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/vigentes/niif/NIIF9_2014_v12112014.pdf
- Noboa, M. (2017). *Implementación de un Control Interno Coso II De Inventario Para la Empresa "XYZ*. Tesis para optar el Título de Contador Público Autorizado, Universidad de Guayaquil, Guayaquil - Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/26230/1/TESIS%20MARLON%20NOBOA%20VARGAS.pdf>
- Oñate, J. (2015). *Manual de Venta Profesional*. Bogotá: Editorial Norma.
- OSINERGMIN. (2017). *La Industria de los Hidrocarburos Líquidos en el Perú - 20 años de aporte al desarrollo del país*. Lima: Gráfica biblos S.A.

- Osinergmin. (2019). *Reporte Semestral de Monitoreo del Mercado de Hidrocarburos*. Lima: MEM.
- Panchi, W. (2018). *Auditoría Operativa en los Procesos de Crédito Ventas y Cobranza; Inventarios; Nómina y Tesorería de la empresa Milestone Technologies Cia. LTDA*. Para optar el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A., Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Matriz, Quito. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14872/Trabajo%20de%20Titulaci%3%b3n%20PUCE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, A. (2016). *Fuentes de financiación*. España: ESIC.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *32*(9/10), 785-802.
- Pilaloo, L., & Orrala, B. (2016). *Control Interno al Área de Ventas para Mejorar la Rentabilidad en Borleti S.A.*”, Universidad de Guayaquil del Ecuador. Tesis para optar el título de Contador Público autorizado, Universidad de Guayaquil del Ecuador, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/19502/1/CONTROL%20INTERNO%20AL%20AREA%20DE%20VENTAS%20PARA%20MEJORAR%20LA%20ORENTABILIDAD%20%20EN%20BORLETI%20SA..pdf>
- proinversión.gob.pe. (06 de 08 de 2019). <https://www.proinversion.gob.pe/modulos/>. Obtenido de <https://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=1&JER=8502>
- Quispe, S. (2016). *Gestión de los inventarios y su incidencia en la liquidez de la empresa Grifo Latino S.A.C. distrito de Wanchaq periodo 2015*. Tesis de grado, Universidad Andina del cusco, Cusco.
- RAE, R. A. (07 de 08 de 2014). Diccionario de la Lengua Española. En R. A. Española, *Diccionario de la Lengua Española* (23° ed.). Madrid: RAE. Obtenido de <https://dle.rae.es/>
- Repsol. (2021). *Informe de Gestión Anual 2020*. Callao.
- Sánchez J. (2002). *Análisis de la Rentabilidad*. Obtenido de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>

- Sánchez, G. (2016). *Estrategias de Ventas*. México: Editorial Entrepreneur.
- Valderrama, S. (. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica, cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- Vivas, P. (2014). *Administración de ventas*. Bogotá: Editorial Norma.
- Wittmann, R. (2006). ¿Hubo una revolución en la lectura a finales del siglo XVIII? En G. Cavallo, & R. Chartier, *Historia de la lectura en el mundo occidental* (págs. 435-472). México D.F.: Santillana.
- Yépez, K. (2018). *Control Interno Basado en el Coso III, a los Procesos de Gestión del Área Financiera del Concesionario Imbauto de la Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura*. Tesis para optar el Título e Magister en Contabilidad y Auditoría, Universidad Técnica del Norte, Ibarra - Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/8012/1/PG%20625%20TESIS.pdf>
- Zavala, A. (2015). *Vender, cada paso importa*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Zorrilla. (1993). *La Tesis: Introducción a la Metodología de la Investigación*. México: Editorial Oceano.

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA OPERADOR LOGÍSTICO GARCÍA S.A.C. PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD - PERIODO 2020

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES E INDICADORES DE MEDICIÓN	METODOLOGÍA
<p>INTERROGANTE PRINCIPAL</p> <p>¿De qué manera la implementación de un sistema de control interno en el área de ventas, mejorará la rentabilidad de la empresa Operador Logístico García S.A.C.?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL DE MEJORA</p> <p>Determinar de qué manera la implementación de un sistema de control interno en el área de ventas, mejorará la rentabilidad de la empresa Operador Logístico García S.A.C.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>La implementación de un sistema de control interno en el área de ventas, mejorará la rentabilidad de la empresa Operador Logístico García S.A.C.</p>	<p>1. HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Variable de investigación (Independiente, X)</p> <p>X1. Control Interno</p> <p>Indicadores de medición: - Evaluación de riesgos y actividades de control - Monitoreo y supervisión de tareas, actividades y procesos - Evaluación del rendimiento y desempeño de los trabajadores</p>	<p>Instrumentos de medición:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estados Financieros 2018 – 2020 <p>Tipo y Diseño de Investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cuantitativo - No experimental <p>Técnica de recolección de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de indicadores de gestión - Observación de campo - Análisis documental
<p>INTERROGANTE ESPECÍFICAS</p> <p>a. ¿La evaluación del sistema actual de ventas y cobranzas de la compañía permite mejorar la rentabilidad de la empresa Operador Logístico García S.A.C.?</p> <p>b. ¿Cómo se elaborará la propuesta para fortalecer el área de ventas y mejorar la rentabilidad de la empresa Operador Logístico García S.A.C.?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a. Determinar si la evaluación del sistema actual de ventas y cobranzas permite mejorar la rentabilidad de la empresa Operador Logístico García S.A.C.</p> <p>b. Determinar cómo se elaborará la propuesta para fortalecer el área de ventas y mejorar la rentabilidad de la empresa Operador Logístico García S.A.C.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>a. La evaluación del sistema actual de ventas y cobranzas permite mejorar la rentabilidad de la empresa Operador Logístico García S.A.C.</p> <p>b. La elaboración de una propuesta de mejora en la gestión del área de ventas mejorará la rentabilidad de la empresa Operador Logístico García S.A.C.</p>	<p>Variable de investigación (Dependiente, Y)</p> <p>Y1. Rentabilidad.</p> <p>Indicadores de medición: - Rentabilidad Económica - Rentabilidad Financiera - Indicadores Financieros</p> <p>2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>X1. Evaluación de Riesgos y Actividades de control</p> <p>Indicadores de medición del Proyecto de mejora: - Rentabilidad económica - Rentabilidad financiera</p> <p>X2. Evaluación del rendimiento y desempeño de los trabajadores</p> <p>Indicadores de medición del Proyecto de mejora: - Indicadores financieros</p>	<p>Procesamiento, presentación, análisis e interpretación de los datos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis descriptivo - Análisis Deductivo <p>Técnica de validación de hipótesis</p> <ul style="list-style-type: none"> -Análisis cuantitativo <p style="text-align: center;">MARCO TEÓRICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bases teóricas - Control interno - COSO III - Gestión de Ventas - Gestión de cobranzas - Rentabilidad - Base Legal y documental - Ley del Organismo Supervisor de Inversión en Energía - Ley 26734 - Ley de Promoción del Mercado de Biocombustibles - Ley 28054 - Reglamento para la Comercialización de Biocombustibles - R.D. N.º 243-2008-EM/DGH

Nota. Operador Logístico García S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Estado de situación financiera 2018 - 2020

Operador Logístico García SAC

Estado de Situación Financiera	2018	2019	2020
Caja y bancos	163,376.00	153,880.00	146,009.00
Inv valor razonable y disp para la vta			
Ctas por cobrar comerciales - terc	158,092.00	352,617.00	530,693.00
Ctas por cobrar comerciales - relac			58,178.00
Ctas por cob per, acc, soc, dir y ger		40,000.00	0.00
Ctas por cobrar diversas - terceros		54.00	0.00
Ctas por cobrar diversas - relacionados			
Serv y otros contratados por anticipado			
Estimación ctas de cobranza dudosa			
Mercaderías	397,162.00	668,430.00	732,200.00
Productos terminados			
Subproductos, desechos y desperdicios			
Productos en proceso			
Materias primas			
Materiales aux, suministros y repuestos			
Envases y embalajes			
Existencias por recibir			
Desvalorización de existencias			
Activos no ctes mantenidos para la vta			
Otro activos corrientes	33,696.00	133,873.00	130,613.00
Inversiones mobiliarias			
Inversiones inmobiliarias (1)			
Activ adq en arrendamiento finan. (2)			
Inmuebles, maquinaria y equipo	101,955.00	279,777.00	279,777.00
Depreciación de 1,2 e IME acumulado	-80,301.00	-80,714.00	-80,713.00
Intangibles			
Activos biológicos			
Deprec act biol, amort y agota acum			
Desvalorización de activo inmovilizado			
Activo diferido			
Otros activos no corrientes			
TOTAL ACTIVO NETO	773,980.00	1,547,917.00	1,796,758.00
Pasivo			
Sobregiros bancarios			
Trib y aport sist pens y salud por pagar	3,527.00	424.00	508.00
Remuneraciones y particip por pagar	375.00	375.00	109.00
Ctas por pagar comerciales - terceros	44,567.00	10,710.00	220,564.00
Ctas por pagar comerciales - relac			
Ctas por pagar acción, directores y ger			
Ctas por pagar diversas - terceros	514,812.00	864,582.00	839,463.00
Ctas por pagar diversas - relacionadas			
Obligaciones financieras		393,521.00	446,885.00
Provisiones			
Pasivo diferido			
TOTAL PASIVO	563,281.00	1269612	1,507,530.00
PATRIMONIO			
Capital	70,000.00	70,000.00	70,000.00
Acciones de inversión			
Capital adicional positivo			
Capital adicional negativo			
Resultados no realizados			
Excedente de revaluación			
Reservas			
Resultados acumulados positivos	60,336.00	140,699.00	208,305.00
Resultados acumulados negativos			
Utilidad de ejercicio	80,363.00	67,606.00	10,923.00
Pérdida de ejercicio			
TOTAL PATRIMONIO	210,699.00	278305	289,228.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	773980	1547917	1,796,758.00

Nota. Operador Logístico García S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARADO 2018– 2020

Operador Logístico García SAC										
Estado de Situación Financiera	2018	Vert %	2019	Vert %	2020	Vert %	Horiz. S/ (2018 - 2019)	Horiz. % (2018 - 2019)	Horiz. S/ (2019 - 2020)	Horiz. % (2019 - 2020)
Caja y bancos	163,376.00	21.11%	153,880.00	9.94%	146,009.00	8.13%	-9,496.00	-5.81%	-17,367.00	-10.63%
Inv valor razonable y disp para la vta										
Ctas por cobrar comerciales - terc	158,092.00	20.43%	352,617.00	22.78%	530,693.00	29.54%	194,525.00	123.05%	372,601.00	235.69%
Ctas por cobrar comerciales - relac					58,178.00	3.24%			58,178.00	
Ctas por cob per, acc, soc, dir y ger			40,000.00	2.58%	0.00	0.00%	40,000.00		0.00	
Ctas por cobrar diversas - terceros			54.00	0.00%	0.00	0.00%				
Ctas por cobrar diversas - relacionados										
Serv y otros contratados por anticipado										
Estimación ctas de cobranza dudosa										
Mercaderías	397,162.00	51.31%	668,430.00	43.18%	732,200.00	40.75%	271,268.00	68.30%	335,038.00	84.36%
Productos terminados										
Subproductos, desechos y desperdicios										
Productos en proceso										
Materias primas										
Materiales aux, suministros y repuestos										
Envases y embalajes										
Existencias por recibir										
Desvalorización de existencias										
Activos no ctes mantenidos para la vta										
Otro activos corrientes	33,696.00	4.35%	133,873.00	8.65%	130,613.00	7.27%	100,177.00	297.30%	96,917.00	287.62%
Inversiones mobiliarias										
Inversiones inmobiliarias (1)										
Activ adq en arrendamiento finan. (2)										
Inmuebles, maquinaria y equipo	101,955.00	13.17%	279,777.00	18.07%	279,777.00	15.57%	177,822.00	174.41%	177,822.00	174.41%
Depreciación de 1,2 e IME acumulado	-80,301.00	-10.38%	-80,714.00	-5.21%	-80,713.00	-4.49%	-413.00	0.51%	-412.00	0.51%
Intangibles										
Activos biológicos										
Deprec act biol, amort y agota acum										
Desvalorización de activo inmovilizado										
Activo diferido										
Otros activos no corrientes										
TOTAL ACTIVO NETO	773,980.00	100.00%	1,547,917.00	100.00%	1,796,758.00	100.00%	773,937.00	99.99%	1,022,778.00	132.15%
Pasivo										
Sobregiros bancarios										
Trib y aport sist pens y salud por pagar	3,527.00	0.46%	424.00	0.03%	508.00	0.03%	-3,103.00	-87.98%	-3,019.00	-85.60%
Remuneraciones y particip por pagar	375.00	0.05%	375.00	0.02%	109.00	0.01%	0.00	0.00%	-266.00	-70.93%
Ctas por pagar comerciales - terceros	44,567.00	5.76%	10,710.00	0.69%	220,564.00	12.28%	-33,857.00	-75.97%	175,997.00	394.90%
Ctas por pagar comerciales - relac										
Ctas por pagar acción, directores y ger										
Ctas por pagar diversas - terceros	514,812.00	66.51%	864,582.00	55.85%	839,463.00	46.72%	349,770.00	67.94%	324,651.00	63.06%
Ctas por pagar diversas - relacionadas										
Obligaciones financieras			393,521.00	25.42%	446,885.00	24.87%	393,521.00		446,885.00	#jDIV/O!
Provisiones										
Pasivo diferido										
TOTAL PASIVO	563,281.00	72.78%	1269612	82.02%	1,507,530.00	83.90%	706,331.00	125.40%	944,249.00	167.63%
PATRIMONIO										
Capital	70,000.00	9.04%	70,000.00	4.52%	70,000.00	3.90%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Acciones de inversión										
Capital adicional positivo										
Capital adicional negativo										
Resultados no realizados										
Excedente de revaluación										
Reservas										
Resultados acumulados positivos	60,336.00	7.80%	140,699.00	9.09%	208,305.00	11.59%	80,363.00	133.19%	147,969.00	245.24%
Resultados acumulados negativos										
Utilidad de ejercicio	80,363.00	10.38%	67,606.00	4.37%	10,923.00	0.61%	-12,757.00	-15.87%	-69,440.00	-86.41%
Pérdida de ejercicio										
TOTAL PATRIMONIO	210,699.00	27.22%	278305	17.98%	289,228.00	16.10%	67,606.00	32.09%	78,529.00	37.27%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	773980	100.00%	1547917	100.00%	1,796,758.00	100.00%	773,937.00	99.99%	1,022,778.00	132.15%

Nota. Operador Logístico García S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4. RATIOS FINANCIEROS (2018 – 2020)

INDICADORES DE RENTABILIDAD (ANÁLISIS DE RATIOS)

	2018	2019	2020
RATIOS DE LIQUIDEZ			
LIQUIDEZ GENERAL (AC/PC)	1.34	1.54	1.51
PRUEBA ACIDA ((AC-I)/PC)	0.63	0.54	0.57
PRUEBA DEFENSIVA (CyB/PC)	0.29	0.12	0.10
CAPITAL DE TRABAJO (AC-PC)	210,699.00	278,305.00	289,228.00
RATIOS DE GESTIÓN			
ROTACIÓN DE INVENTARIOS ((I*360)/CV)	110.59	181.52	126.03
ROTACIÓN DE CAJA Y BANCOS ((CyB*360)/VTAS)	40.98	35.76	22.57
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (Cx*360)/VTAS)	39.66	81.95	82.02
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES (AT/VTAS)	0.54	1.00	0.77
ANÁLISIS DE SOLVENCIA			
ESTRUCTURA DE CAPITAL (PT/PAT)	267.34%	456.19%	521.23%
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO (PT/AT)	72.78%	82.02%	83.90%
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD			
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO (UN/PAT)(ROE)	38.14%	24.29%	3.78%
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN (UN/AT)(ROA)	10.38%	4.37%	0.61%
MARGEN BRUTO ((VTAS-CV)/VTAS)	9.91%	14.42%	10.21%
UTILIDAD NETA (UN/VTAS)	5.60%	4.36%	0.47%

Nota. Operador Logístico García S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 5. ESTADO DE RESULTADOS FINANCIEROS (2018 – 2020)

Estado de Resultados Financieros	Operador Logístico Garcia SAC		
	2018	2019	2020
Ventas netas o ing por servicios	1435056	1549055	2329354
Desc , rebajas y bonif concedidas			
Ventas netas	1435056	1549055	2329354
Costo de ventas	-1292810	-1325670	-2091585
Resultado bruto Utilidad	142246	223385	237769
Resultado bruto Pérdida	0	0	0
Gastos de ventas	-1256	-45798	-160990
Gastos de administración	-63029	-75336	-56989
Resultado de operación utilidad	77961	102251	19790
Resultado de operación pérdida	0	0	0
Gastos financieros	-14842	-14189	-9243
Ingresos financieros gravados	95	1012	149
Otros ingresos gravados	33352	1213	228
Otros ingresos no gravados			
Enajen. de val. y bienes del Act. F.		1695	0
Costo enajen, de val. y bienes A.F		-13917	0
Gastos diversos			
REI del ejercicio positivo			
REI del ejercicio negativo			
Resultado antes de part - Utilidad	96566	78065	10924
Resultado antes de part - Pérdida	0	0	0
Distribución legal de la renta			
Resultado antes del imp - Utilidad	96566	78065	10924
Resultados antes del imp - Pérdida	0	0	0
Impuesto a la renta	-16203	-10459	0
Resultado del ejercicio - Utilidad	80363	67606	10924
Resultado del ejercicio - Pérdida	0	0	0

Nota. Operador Logístico García S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 6. ESTADO DE RESULTADOS FINANCIEROS COMPARADO 2018 – 2020

Operador Logístico García SAC										
Estado de Resultados Financieros	2018	Vert %	2019	Vert %	2020	Vert %	Horiz. S/ (2018 - 2019)	Horiz. % (2018 - 2019)	Horiz. S/ (2018 - 2020)	Horiz. % (2018 - 2020)
Ventas netas o íng por servicios Desc., rebajas y bonif concedidas	1435056	100.00%	1549055	100.00%	2329354	100.00%	113999	7.94%	894298	62.32%
Ventas netas	1435056	100.00%	1549055	100.00%	2329354	100.00%	113999	7.94%	894298	62.32%
Costo de ventas	-1292810	-90.09%	-1325670	-85.58%	-2091585	-89.79%	-32860	2.54%	-798775	61.79%
Resultado bruto Utilidad	142246	9.91%	223385	14.42%	237769	10.21%	81139	57.04%	95523	67.15%
Resultado bruto Pérdida	0		0		0					
Gastos de ventas	-1256	-0.09%	-45798	-2.96%	-160990	-6.91%	-44542	3546.34%	-159734	12717.68%
Gastos de administración	-63029	-4.39%	-75336	-4.86%	-56989	-2.45%	-12307	19.53%	6040	-9.58%
Resultado de operación utilidad	77961	5.43%	102251	6.60%	19790	0.85%	24290	31.16%	-58171	-74.62%
Resultado de operación pérdida	0		0		0					
Gastos financieros	-14842	-1.03%	-14189	-0.92%	-9243	-0.40%	653	-4.40%	5599	-37.72%
Ingresos financieros gravados	95	0.01%	1012	0.07%	149	0.01%	917	965.26%	54	56.84%
Otros ingresos gravados	33352	2.32%	1213	0.08%	228	0.01%	-32139	-96.36%	-33124	-99.32%
Otros ingresos no gravados										
Enajen. de val. y bienes del Act. F.			1695	0.11%	0	0.00%	1695		0	
Costo enajen, de val. y bienes A.F			-13917	-0.90%	0	0.00%	-13917		0	
Gastos diversos										
REI del ejercicio positivo										
REI del ejercicio negativo										
Resultado antes de part - Utilidad	96566	6.73%	78065	5.04%	10924	0.47%	-18501	-19.16%	-85642	-88.69%
Resultado antes de part - Pérdida	0		0		0					
Distribución legal de la renta										
Resultado antes del imp - Utilidad	96566	6.73%	78065	5.04%	10924	0.47%	-18501	-19.16%	-85642	-88.69%
Resultados antes del imp - Pérdida	0		0		0					
Impuesto a la renta	-16203	-1.13%	-10459	-0.68%	0	0.00%	5744	-35.45%	16203	-100.00%
Resultado del ejercicio - Utilidad	80363	5.60%	67606	4.36%	10924	0.47%	-12757	-15.87%	-69439	-86.41%
Resultado del ejercicio - Pérdida	0		0		0					

Nota. Operador Logístico García S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 7. DETALLE DE CUENTAS POR COBRAR 2020 - 2021

OPERADOR LOGISTICO GARCIA SAC

EJERCICIO 2020

RESUMEN DE CARTERA ATRASADA

N°	FACTURA	CLIENTE	SOLES
1	E001-0001	CLIENTE 1	4,750.00
2	E001-0002	CLIENTE 1	4,750.00
3	E001-0003	CLIENTE 1	4,750.00
4	E001-0004	CLIENTE 2	21,196.50
5	E001-0005	CLIENTE 2	21,196.50
6	E001-0006	CLIENTE 3	4,691.29
7	E001-0007	CLIENTE 3	22,100.00
8	E001-0008	CLIENTE 4	29,625.05
9	E001-0009	CLIENTE 4	12,035.50
			125,094.84

TOTAL DE NUMERO PROMEDIO DE FACTURA	9
TOTAL DE MONTO PROMEDIO DE	125,094.84

Nota. Operador Logístico García S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES
CTA. 1212101

CLIENTE 1

FACTURA	SOLES
E001-00001	68,820.30
E001-00002	111,701.80
TOTAL FACTURAS	180,522.10

CLIENTE 2

FACTURA	SOLES
E001-00003	29,176.35
E001-00004	29,176.35
E001-00005	21,882.26
E001-00006	14,588.18
TOTAL FACTURAS	94,823.14

CLIENTE 3

FACTURA	SOLES
E001-00007	4,691.29
E001-00008	5,833.33
E001-00009	6,985.31
E001-00010	7,131.15
E001-00011	5,833.33
TOTAL FACTURAS	30,474.41

CLIENTE 4

FACTURA	SOLES
E001-000012	5,637.40
TOTAL FACTURAS	5,637.40

CLIENTE 5

FACTURA	SOLES
E001-000013	6,633.30
E001-000014	6,633.30
E001-000015	13,266.60
E001-000016	20,087.55
TOTAL FACTURAS	46,620.75

CLIENTE 6

FACTURA	SOLES
E001-000017	50,135.81
TOTAL FACTURAS	50,135.81

CLIENTE 7

FACTURA	SOLES
E001-000018	4,590.53
E001-000019	5,199.01
E001-000020	3,225.00
E001-000021	2,225.00
TOTAL FACTURAS	15,239.54

CLIENTE 8

FACTURA	SOLES
E001-000022	35,230.15
TOTAL FACTURAS	35,230.15

CLIENTE 9

FACTURA	SOLES
E001-000023	41,710.00
TOTAL FACTURAS	41,710.00

CLIENTE 10

FACTURA	SOLES
E001-000024	30,300.00
TOTAL FACTURA	30,300.00

TOTAL CTA 12 AL 31.10.2021	530,693.30
-----------------------------------	-------------------

Nota. Operador Logístico García S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

OPERADOR LOGISTICO GARCIA S.AC
EJERCICIO 2021

RESUMEN DE CARTERA ATRASADA

N°	FACTURA	CLIENTE	SOLES
1	E001-00003	CLIENTE 2	29,176.35
2	E001-00004	CLIENTE 2	29,176.35
3	E001-00005	CLIENTE 2	21,882.26
4	E001-00006	CLIENTE 2	14,588.18
5	E001-00007	CLIENTE 3	4,691.29
6	E001-00008	CLIENTE 3	5,833.33
7	E001-00009	CLIENTE 3	6,985.31
8	E001-00010	CLIENTE 3	7,131.15
9	E001-00011	CLIENTE 3	5,833.33
10	E001-00012	CLIENTE 4	5,637.40
11	E001-00013	CLIENTE 5	6,633.30
12	E001-00014	CLIENTE 5	6,633.30
13	E001-00015	CLIENTE 5	13,266.60
14	E001-00016	CLIENTE 5	20,087.55
15	E001-00018	CLIENTE 7	4,590.53
16	E001-00019	CLIENTE 7	5,199.01
17	E001-00020	CLIENTE 7	3,225.00
18	E001-00021	CLIENTE 7	2,225.00
19	E001-00022	CLIENTE 8	35,230.15
			228,025.39

TOTAL DE NUMERO PROMEDIO DE FACTURAS	19
TOTAL DE MONTO PROMEDIO DE CARTERA	228,025.39

Nota. Operador Logístico García S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8. Fichas de control

Guía de seguimiento de las operaciones

(Preaplicación de la propuesta)

Indicador	Sí	No
1. ¿La valoración de las operaciones se lleva a cabo en la empresa?	X	
2. ¿Están claramente definidas las funciones de la empresa?		X
3. ¿Están claramente definidas las funciones respecto a las operaciones comerciales de la gestión de ventas y cobranzas?		X
4. ¿La gestión de control que realiza la empresa proporciona amplia información sobre el funcionamiento de la empresa y mejora la gestión de ventas y cobranzas?		X
5. ¿Se ha planteado de forma adecuada políticas de crédito respecto al mercado al que se dirige la empresa?		X
6. ¿Los procedimientos de trámite crediticio, son los correctos respecto a la selección de clientes y líneas de crédito otorgadas por parte de la empresa?		X
7. ¿Se encuentra debidamente establecidas las políticas de gestión de ventas, y cobranzas de la empresa?		X
8. ¿Están claramente definidas las responsabilidades del área de operaciones comerciales (ventas, créditos y cobranza) dentro de la empresa?	X	
9. ¿El personal designado para gestionar los presupuestos económicos relacionados al funcionamiento operativo de la empresa, se encuentra debidamente preparado y calificado?		X
10. ¿Se administra de forma eficiente los recursos económicos de la empresa, para el cumplimiento de las metas planteadas por parte de los inversionistas?		X
11. ¿Se lleva un control apropiado de la gestión de los recursos económico – financieros que brinda la empresa, para una adecuada gestión?	X	
12. ¿Los planes de gestión y control operacionales de la empresa, en todas sus áreas, permiten el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales?		X
13. ¿Los objetivos empresariales planteados son adecuados, considerando el rubro y sector empresarial al que se dirigen?	X	
14. ¿Las políticas y procedimientos de la gestión de ventas y cobranzas que tiene la empresa permiten el cumplimiento de los objetivos empresariales?		X

15. ¿El control y gestión comercial respecto a las ventas se maneja de forma adecuada respecto a los objetivos de la empresa?		X
16. ¿La empresa gerencia líneas de crédito de forma eficiente para beneficiar los resultados empresariales?		X
17. ¿Los plazos de crédito y cobranzas que brinda la empresa se encuentran dentro de los parámetros necesarios para que la empresa obtenga buenos resultados dentro de la gestión?		X
18. ¿Los resultados económico financieros que ha obtenido la empresa en los últimos periodos demuestran una mejora constante en los indicadores financieros de la empresa?		X
19. ¿El personal de ventas y cobranzas de la empresa está preparado de forma adecuada y cuenta con la experiencia necesaria para realizar una buena gestión comercial?		X
20. ¿Se supervisa debidamente, dentro de la empresa, los saldos pendientes de las cuentas por cobrar para determinar cuáles son los clientes en mora?		X
21. ¿Dentro de la empresa, se utilizan mecanismos para avisar oportunamente la fecha de vencimiento a los clientes?	X	
22. ¿La empresa considera dentro de su plan estratégico de gestión un presupuesto específico asignado a la gestión de cobranzas empresariales?		X
23. ¿Los créditos brindados por la empresa a sus clientes han afectado directamente a la mejora de la rentabilidad empresarial?	X	
24. ¿La empresa cuenta con un control adecuado de gestión de costos y gastos operacionales, para maximizar el resultado económico –financieros de la empresa?		X

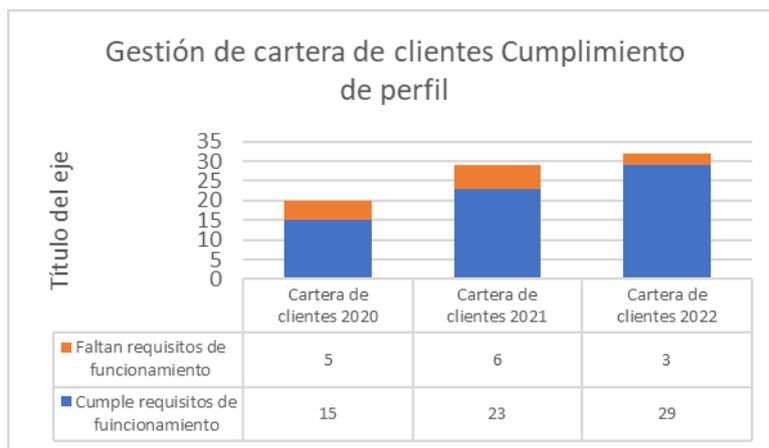
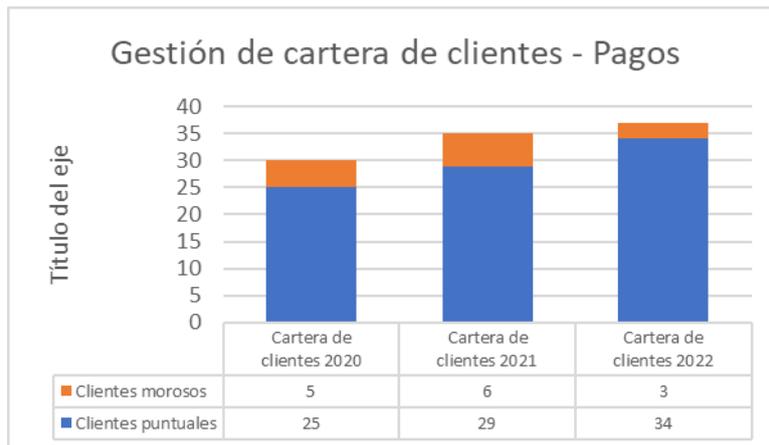
Guía de seguimiento de las operaciones

(Posaplicación de la propuesta)

Indicador	Sí	No
1. ¿La valoración de las operaciones se lleva a cabo en la empresa?	X	
2. ¿Están claramente definidas las funciones de la empresa?		X
3. ¿Están claramente definidas las funciones respecto a las operaciones comerciales de la gestión de ventas y cobranzas?	X	
4. ¿La gestión de control que realiza la empresa proporciona amplia información sobre el funcionamiento de la empresa y mejora la gestión de ventas y cobranzas?	X	
5. ¿Se ha planteado de forma adecuada políticas de crédito respecto al mercado al que se dirige la empresa?	X	
6. ¿Los procedimientos de trámite crediticio, son los correctos respecto a la selección de clientes y líneas de crédito otorgadas por parte de la empresa?		X
7. ¿Se encuentra debidamente establecidas las políticas de gestión de ventas, y cobranzas de la empresa?	X	
8. ¿Están claramente definidas las responsabilidades del área de operaciones comerciales (ventas, créditos y cobranza) dentro de la empresa?	X	
9. ¿El personal designado para gestionar los presupuestos económicos relacionados al funcionamiento operativo de la empresa, se encuentra debidamente preparado y calificado?	X	
10. ¿Se administra de forma eficiente los recursos económicos de la empresa, para el cumplimiento de las metas planteadas por parte de los inversionistas?		X
11. ¿Se lleva un control apropiado de la gestión de los recursos económico – financieros que brinda la empresa, para una adecuada gestión?	X	
12. ¿Los planes de gestión y control operacionales de la empresa, en todas sus áreas, permiten el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales?	X	
13. ¿Los objetivos empresariales planteados son adecuados, considerando el rubro y sector empresarial al que se dirigen?	X	
14. ¿Las políticas y procedimientos de la gestión de ventas y cobranzas que tiene la empresa permiten el cumplimiento de los objetivos empresariales?	X	
15. ¿El control y gestión comercial respecto a las ventas se maneja de forma adecuada respecto a los objetivos de la empresa?	X	

16. ¿La empresa gerencia líneas de crédito de forma eficiente para beneficiar los resultados empresariales?	X	
17. ¿Los plazos de crédito y cobranzas que brinda la empresa se encuentran dentro de los parámetros necesarios para que la empresa obtenga buenos resultados dentro de la gestión?	X	
18. ¿Los resultados económico financieros que ha obtenido la empresa en los últimos periodos demuestran una mejora constante en los indicadores financieros de la empresa?	X	
19. ¿El personal de ventas y cobranzas de la empresa está preparado de forma adecuada y cuenta con la experiencia necesaria para realizar una buena gestión comercial?	X	
20. ¿Se supervisa debidamente, dentro de la empresa, los saldos pendientes de las cuentas por cobrar para determinar cuáles son los clientes en mora?		X
21. ¿Dentro de la empresa, se utilizan mecanismos para avisar oportunamente la fecha de vencimiento a los clientes?	X	
22. ¿La empresa considera dentro de su plan estratégico de gestión un presupuesto específico asignado a la gestión de cobranzas empresariales?		X
23. ¿Los créditos brindados por la empresa a sus clientes han afectado directamente a la mejora de la rentabilidad empresarial?	X	
24. ¿La empresa cuenta con un control adecuado de gestión de costos y gastos operacionales, para maximizar el resultado económico –financieros de la empresa?	X	

Anexo 9. Resultados de gestión de la cartera de clientes



Anexo 10. Análisis comparativo de la gestión de cuentas por cobrar

