

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES



Mejora en el área de cobranza y su impacto en los resultados financieros en la empresa Andes Express S.A.C. 2022-2025

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR

Edita Guisela Sanchez Lalangui

ASESOR

William Muñoz Marticorena

Lima, Perú

2022

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES



Mejora en el área de cobranza y su impacto en los resultados financieros en la empresa Andes Express S.A.C. 2022-2025

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

AUTOR

Zadihr Reymi Reyes Stuva

ASESOR

William Muñoz Marticorena

Lima, Perú

2022

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	Edita Guisela
Apellidos	Sanchez Lalangui
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	47157744
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

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

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

Nombres	Marilyn
Apellidos	Díaz Gavidia
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	40617209

Datos del segundo miembro

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

Datos del tercer miembro

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

Datos de la obra

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

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

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	Zadihr Reymi
Apellidos	Reyes Stuva
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	46141938
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

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

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

Nombres	Marilyn
Apellidos	Díaz Gavidia
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	40617209

Datos del segundo miembro

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

Datos del tercer miembro

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

Datos de la obra

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

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

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

TESIS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

ACTA N° 096-2022-ADM.

Siendo las.....14:04..... del día **lunes 19 de diciembre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **093-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Mejora en el área de cobranza y su impacto en los resultados financieros en la empresa Andes Express S.A.C. 2022-2025”** presentada por el bachiller **SANCHEZ LALANGUI, EDITA GUISELA**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Licenciado en Administración**.

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

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Mejora en el área de cobranza y su impacto en los resultados financieros en la empresa Andes Express S.A.C. 2022-2025”	Mg. Marilyn Díaz Gavidia. Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena. Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez.	Notable (16)

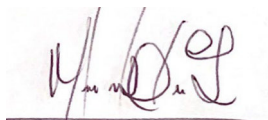
Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue.....aprobada..... Por.....unanimidad..... por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.



Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena
MIEMBRO



Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez
MIEMBRO



Mg. Marilyn Díaz Gavidia
PRESIDENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

TESIS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD

ACTA N° 154-2022-CONT.

Siendo las...14:04..... del día **lunes 19 de diciembre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **093-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis “**Mejora en el área de cobranza y su impacto en los resultados financieros en la empresa Andes Express S.A.C. 2022-2025**” presentada por el bachiller **REYES STUVA, ZADIHR REYMI**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Contador Público**.

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

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Mejora en el área de cobranza y su impacto en los resultados financieros en la empresa Andes Express S.A.C. 2022-2025”	Mg. Marilyn Díaz Gavidia. Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena. Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez.	Notable (17)

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

Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena
MIEMBRO

Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez
MIEMBRO

Mg. Marilyn Díaz Gavidia
PRESIDENTE

Anexo 2

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

Lima, 22 de diciembre de 2022.

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

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis bajo mi asesoría, con título: “Mejora en el área de cobranza y su impacto en los resultados financieros en la empresa Andes Express S.A.C. 2022-2025” presentada por Zadihr Reymi Reyes Stuva (código 2013200285 y DNI 46141938) y Edita Guisela Sanchez Lalangui (código 2013200168 y DNI 47157744) para optar el título profesional de Contador Público y Licenciado en Administración respectivamente de la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales de la Universidad Católica Sedes Sapientiae ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 11 %** (poner el valor del porcentaje).* Por tanto, en mi condición de asesor, firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,



Firma del Asesor

DNI N°: 09260783

ORCID: 0000-0003-2112-1453

Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales UCSS

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

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

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

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación va dedicado a nuestros padres, que gracias a ellos estamos donde nos encontramos, los cuales nos brindaron su apoyo, cariño y fuerzas para lograr nuestros objetivos.

También agradecemos a nuestros profesores que fueron nuestros guías en el desarrollo académico y profesional

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
TABLA DE CONTENIDO	ivv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ixx
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA EMPRESARIAL	5
1.2.1. Problema general	5
1.2.2. Problemas específicos	5
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3.1. Justificación operativa	5
1.3.2. Justificación económica	6
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4.1. Objetivo General	7
1.4.2. Objetivos Específicos	7
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.2. BASE TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.3. BASES LEGALES Y NORMATIVA INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	40
2.4. MARCO CONCEPTUAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	41
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	46

3.1. MARCO METODOLÓGICO	46
3.1.1. Hipótesis	46
3.1.1.1. Hipótesis general	46
3.1.1.2. Hipótesis específicas	46
3.1.2. Variables de estudio	47
3.1.2.1. Variable dependiente	47
3.1.2.1.1. Escala de medición	48
3.1.2.2. Variable independiente	48
3.1.2.2.1. Escala de medición	49
3.1.2.2.2. Indicador financiero/económico de medición	49
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.2.1. Tipo de investigación	50
3.2.2. Descripción del diseño de investigación	51
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	51
3.3.1. Técnicas	51
3.3.2. Instrumentos	52
3.4. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS EMPRESARIALES	52
3.4.1. Técnicas de recolección	52
3.4.2. Técnicas de procesamiento	53
CAPITULO 4. PROPUESTA Y EJECUCION DE MEJORA	56
4.1. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR	56
4.2. DIAGNÓSTICO DEL CASO EMPRESARIAL	80
4.2.1. Identificación de la problemática empresarial	80
4.2.2. Monetización de la problemática empresarial	83
4.3. PROPUESTA DE MEJORA	88
4.3.1. Objetivos	88
4.3.2. Diagrama del proyecto de mejora	88

4.3.3. Proyecto de mejora	89
4.3.4. Monetización del proyecto de mejora	92
4.4. EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA	97
4.4.1. Proyección de EE.FF.	97
4.4.1.1. Ingresos	97
4.4.1.2. Egresos	98
4.4.1.3. Monetizaciones	99
4.4.2. Validación cuantitativa	99
4.4.2.1. VAN	100
4.4.2.2. Costo Beneficio	100
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
5.1. CONCLUSIONES	102
5.2. RECOMENDACIONES	103
REFERENCIAS	104
ANEXOS	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Operacionalización de la variable dependiente	47
Tabla 3.2 Operacionalización de la variable independiente	49
Tabla 4.1 Listado de servicios brindados por la empresa Andes Express S.A.C.	73
Tabla 4.2 Diagnóstico empresarial	77
Tabla 4.3 Matriz EFI	78
Tabla 4.4 Matriz EFE	79
Tabla 4.5 Casos de fallas y errores en la empresa - Año 2020	83
Tabla 4.6 Cuantificación de las pérdidas	84
Tabla 4.7 Facturación de clientes	85
Tabla 4.8 Promedio de días de atraso por los clientes	87
Tabla 4.9 Plan de mejora del proyecto Andy Track	93
Tabla 4.10 Plan de mejora del sistema de alertas de vencimiento de facturas	95
Tabla 4.11 Flujo de ingresos sin tratamiento de la empresa Andes Express S.A.C	97
Tabla 4.12 Flujo de ingresos con tratamiento de la empresa Andes Express S.A.C	98
Tabla 4.13 Flujo de egresos sin tratamiento de la empresa Andes Express S.A.C	98
Tabla 4.14 Flujo de egresos con tratamiento de la empresa Andes Express S.A.C	99
Tabla 4.15 Monetización con tratamiento de la empresa Andes Express S.A.C	99
Tabla 4.16 VAN sin tratamiento de la empresa Andes Express S.A.C	100
Tabla 4.17 VAN con tratamiento de la empresa Andes Express S.A.C	100
Tabla 4.18 Costo-Beneficio sin tratamiento de la empresa Andes Express S.A.C	101
Tabla 4.19 Costo-Beneficio con tratamiento de la empresa Andes Express S.A.C	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1 Diagnóstico externo o del sector	59
Figura 4.2 Las 5 Fuerzas de Porter	64
Figura 4.3 Ubicación de la empresa Andes Express SAC.	69
Figura 4.4 Organigrama	71
Figura 4.5 Modelo del Canvas	72
Figura 4.6 Clasificación de clientes de la empresa Andes Express S.A.C.	75
Figura 4.7 Gráfico circular del porcentaje de ventas de la empresa	76
Figura 4.8 Esquema de la descripción de procesos	81
Figura 4.9 Facturación de clientes	86
Figura 4.10 Promedio de días de atraso por los clientes	88
Figura 4.11 Diagrama del proyecto de mejora	89
Figura 4.12 Diagrama del proceso antiguo de cobranza	90
Figura 4.13 Diagrama del proceso nuevo de cobranza	91

Resumen

En el Perú, la actividad de servicios de transporte contribuye significativamente a la economía del país. Así, de acuerdo a datos del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), este sector al 2015 comprendía 95 469 empresas y, al 2018, 123 746. Es decir, creció en 30 % el número de empresas (MTPE, 2018, p. 1). La gestión de la cobranza es importante para asegurar la liquidez y cumplir con las obligaciones financieras, operativas y administrativas, sin incurrir en sobrecostos financieros. En ese sentido, la presente investigación tiene como objetivo elaborar un proyecto de mejora en la gestión de la cobranza para optimizar los resultados financieros en la empresa Andes Express S. A. C., dedicada al servicio de transporte y donde se ha identificado, precisamente, una inadecuada diligencia de la cobranza. Este estudio, metodológicamente, fue de nivel descriptivo con un enfoque mixto y diseño no experimental. Se utilizó, igualmente, como instrumentos una guía de análisis documental y una ficha de observación. Para la evaluación de los resultados del proyecto de mejora aplicado en la presente investigación, se utilizarán los indicadores financieros VAN y B/C, que verificaron la pertinencia del proyecto de mejora para optimizar los resultados financieros.

Palabras clave: B/C, VAN, resultados financieros, proyecto de mejora

ABSTRACT

In Peru, the economic activity of transportation services contributes significantly to the country's economy. Thus, according to data from the Ministry of Labor and Employment Promotion (MTPE), this sector comprised 95,469 companies in 2015 and 123,746 in 2018. In other words, the number of companies grew by 30% (MTPE, 2018, p. 1). Collection management is important to ensure liquidity and meet financial, operational and administrative obligations, without incurring financial cost overruns.

In this context, the main objective of this research has been to develop a project to improve collection management to optimize financial results in the company Andes Express S.A.C. An organization dedicated to the transport service and where, precisely, an inadequate collection diligence has been identified.

This study was methodologically descriptive with a mixed approach and non-experimental design. A documentary analysis guide and an observation sheet were also used as instruments. For the evaluation of the results of the improvement project applied in the present investigation, the financial indicators VAN and B/C will be used. The same ones that verified the relevance of the improvement project to optimize the financial results of the company.

Keywords: B/C, NPV, financial results, improvement project

Introducción

En el mercado, las empresas buscan incrementar sus ingresos mediante el uso de estrategias de otorgamiento de crédito para impulsar sus ventas. Esto, sin embargo, es altamente riesgoso si no existe un control adecuado de la cartera de cuentas por cobrar y de los tiempos tomados en la recuperación. Por tanto, es necesario que los negocios eviten acumular una cartera vencida. No obstante, esto ocurre cuando no se cuentan con políticas de calificación de clientes y personal entrenado (García et al., 2019, p. 75).

Respecto a la empresa Andes Express S. A. C., esta no cuenta con un adecuado proceso de control de las cobranzas que le permita tomar acciones preventivas o correctivas relacionados con los riesgos de retrasos o incumplimientos de pagos. Asimismo, no disponen de procedimientos para realizar el seguimiento y las cobranzas de manera mensual, lo cual, hoy por hoy, le ocasiona perjuicio financiero a la empresa.

Ahora, ante la evidencia de la problemática planteada, en este trabajo de investigación se busca sistematizarla a efectos de elaborar un proyecto de mejora en las cobranzas para optimizar los resultados financieros en la empresa Andes Express S. A. C. Este estudio fue estructurado en diferentes apartados a fin de que exista una adecuada comprensión y un hilo conductor.

En el capítulo 1, se muestra el diagnóstico de la empresa objeto de estudio. También, se identifica el estado situacional de su problemática. Para tal fin, han de conceptualizarse los elementos de la problemática considerando la búsqueda de la mejora de los resultados financieros, teniendo en cuenta su marco de referencia y los tópicos de control pertinentes. En línea con lo anterior, se mostrarán los aspectos que contextualizan a la organización, el análisis de su problemática y la justificación de la pertinencia de realizar esta investigación.

Seguidamente, en el capítulo 2, se presentan antecedentes relacionados con la problemática y las variables de estudio; es decir se esquematizan investigaciones tanto nacionales como internacionales. Del mismo modo, se alcanza la base teórica que

permitirá proponer el proyecto de mejora sobre el control interno en el departamento de cobranza y de los resultados financieros; como también, el marco conceptual que permitirá interpretar la problemática.

En el tercer capítulo, se detalla la metodología y se presentan las hipótesis del trabajo, así como la operacionalización tanto de la variable dependiente como de la variable independiente consideradas en el estudio. Esto se hace con la finalidad de entender la manera en cómo son medidas. Igualmente, se especifica el diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos utilizados para obtener información de las variables de interés, y la recolección y procesamiento de los datos de la empresa.

Luego, en el capítulo 4, se describe la propuesta y ruta de ejecución de la mejora, y se desarrolla el análisis situacional de la organización. Así, se obtiene una descripción pormenorizada de la empresa para luego mostrar la propuesta, el diagrama y proyecto de mejora, como también el presupuesto que se necesita para financiarlo y las proyecciones de los estados financieros.

Por último, en el capítulo 5, se mencionan las conclusiones a las que se llegó al finalizar el estudio, así como las recomendaciones que se plantean para poder mejorar la problemática observada inicialmente. Se alcanza también el anexo que comprende información sustento del contenido desarrollado, como la matriz de consistencia del trabajo de investigación y las autorizaciones para el uso de la información de la empresa.

Capítulo 1. Problemática Empresarial de Investigación

En el presente capítulo, se mostrarán los aspectos que contextualizan a la organización, el análisis de su problemática y la justificación de la pertinencia de realizar esta investigación. Adicional, se presenta la formulación de los objetivos para la presente investigación.

1.1. Diagnóstico Contextual de la Situación Problemática

En el ámbito internacional, actualmente, entre las tareas esenciales de cualquier organización que genera créditos a sus consumidores, está darles un educado seguimiento a sus cuentas por cobrar con el fin de minimizar riesgos y que se genere la cobranza dentro del periodo establecido. Sin embargo, gran parte de casos tienen problemas en sus áreas de cobranza por no tener políticas bien establecidas y por no dar un seguimiento constante a los pagos; es decir, carecen de un control interno adecuado (The logistic world, 2022, p. 1).

En el ámbito nacional, las empresas presentan complicaciones en sus cobranzas debido a la carencia de planes de seguimiento y monitoreo, además de no contar con estrategias de cobranza y no definir adecuadamente sus condiciones de pago. Por consiguiente, se vuelve importante que se implementen políticas para minimizar las demoras en los pagos (Bautista, 2022, p. 1).

En la siguiente investigación, se tiene como objeto de estudio la empresa Andes Express S. A. C., una compañía peruana de transportes que pertenece al sector logístico. Su propuesta de valor para sus clientes consiste en el servicio de transporte y reparto de bienes. Así, desde hace 17 años, brinda una mayor calidad en el servicio de acuerdo y en armonía con la demanda del mercado, ofreciendo distribución de carga expresa y la asesoría integral en relación a temáticas embalaje, logísticas y transporte.

Ahora bien, respecto al tipo de actividades que desarrolla la empresa, estas se encuentran comprendidas en el código CIU 4923. Este comprende todas las operaciones de transporte de carga mediante carretera y se destinan a la satisfacción

de las necesidades generales de movilización de carga según aquello que se acordó con el cliente (Andes Express S. A. C, 2022, p. 1).

La visión de la compañía se centra en ser una compañía de transporte y distribución señalada por un desenvolvimiento, el cual se sustenta en la felicidad de los participantes junto con una reciprocidad de confiabilidad con la clientela, distribuidores y la población misma. En ese sentido, la misión es “Generar espacios que permitan identificar, desarrollar y dar lo mejor de nosotros. Cumplir con los objetivos del cliente, respetar al proveedor y comprometerse con la sociedad”. Además, busca desempeñarse con los objetivos del cliente, respetar al proveedor y comprometerse con la sociedad (Andes Express S. A. C., 2022, p. 1).

En relación con los problemas que presentó la empresa Andes Express S. A. C., estos fueron las demoras en el área de cobranza, el cual sucedió debido a los procedimientos en el sistema CSM, y la falta de un sistema que detecte la cartera vencida. Ello ocasionó que no se tenga un seguimiento y control interno adecuados de la gestión de cobranzas, y que no se pueda realizar un seguimiento a los clientes más importantes y recurrentes.

Además, la mano de obra se demoró en dar el servicio y en entregar los cargos, lo que generó un mayor retraso en las cobranzas. Asimismo, la entrega de cargos se dio de manera equivocada; así como en ocasiones, de manera incompleta. Todo esto fue causado también por un deficiente control interno, y una alta rotación del personal, ocupando muchas veces dichas funciones empleados que desconocen dicho cargo. Esto provocó mayores demoras en la cancelación del pago de los productos.

Es así que se puede identificar que el problema principal en la empresa Andes Express S. A. C. tiene que ver con el retraso en las cobranzas, ocasionado por el deficiente control interno dentro de la empresa. Esto implica que se genere una menor liquidez mensual, lo que a su vez le impide realizar inversiones para mejorar su nivel de competitividad. Por tal, el presente estudio tuvo énfasis en solucionar esa problemática.

1.2. Formulación del Problema Empresarial

1.2.1. Problema General

¿De qué manera un proyecto de mejora en las cobranzas permite optimizar los resultados financieros en la empresa Andes Express S. A. C.?

1.2.2. Problemas específicos

¿De qué manera un problema de control interno en el área de cobranza estaría afectando los resultados financieros Andes Express S. A. C.?

¿De qué manera se puede estructurar y aplicar un proyecto de mejora que responda al problema de control interno en el área de cobranza en la empresa Andes Express S. A. C.?

¿De qué manera se puede evaluar el proyecto de mejora que mitigue el problema de control interno en el área de cobranza mediante indicadores financieros en la empresa Andes Express S. A. C.?

1.3. Justificación de la Investigación

En este apartado se presentarán las justificaciones del estudio. Estas se dividen en justificación operativa, donde se evidencia la necesidad que se desarrolle el presente proyecto de mejora para los procesos operativos de cobranza, y la justificación económica, donde se ahonda acerca de la importancia que posee la realización del proyecto de mejora desde el punto de vista económico financiero.

1.3.1. Justificación Operativa

El presente trabajo tuvo como finalidad el establecimiento de un proyecto de control interno orientado a maximizar las cobranzas, y para hacer que el proceso sea más eficaz, lo que conllevó a contar y mejorar los resultados financieros. Esto permitió

detectar que la empresa presentaba diferentes deficiencias a nivel de procesos, así como problemas de planificación.

Del mismo modo, con la implementación del proyecto de mejora se busca agilizar el proceso operativo de cobranza de la empresa. Con esto, se busca reducir el tiempo de la entrega de cargos y realizar un agregado de alertas de vencimiento al sistema de cobranzas.

La entidad organiza la entrega de cargos de los clientes como sustento de la culminación de los servicios brindados. Esto toma un plazo de 7 a 10 días luego de la finalización del procedimiento. Al respecto, se tiene como objetivo realizarlo en 2 o 3 días una vez que se implemente el plan de mejora.

También, se tiene como objetivo en este plan de mejora realizar un agregado de alertas de vencimiento al sistema Curries Service Manager (CSM), en el cual se encuentra la base de datos de las facturas. Esto ayudaría a reducir el tiempo de todo el día y con el plan de propuesto se resolverá de forma instantánea.

1.3.2. Justificación Económica

El trabajo presentó una justificación económica. Su desarrollo contribuyó a contar con dinero líquido con mayor prontitud. Esto significó que el índice de rotación de crédito fuera más alto, y los días de recuperación se encontraron debajo de los 30 días.

Ello se logró a partir de la implementación de un proyecto basado en el control interno, en el cual se pudo establecer parámetros en donde las tareas de la organización se realizaron acorde de los lineamientos y las políticas implantadas. Esto se reflejó en mayores índices de liquidez, por lo tanto, en mayores niveles de rentabilidad para la empresa.

1.4. Objetivos de la Investigación

En lo siguiente, se detallan los objetivos en los que se basa el presente estudio, comenzando por el objetivo general, que es el eje de la investigación. Luego, se formularán los objetivos específicos, que son importantes para la realización del propósito del estudio.

1.4.1. Objetivo General

Elaborar un proyecto de mejora en las cobranzas para optimizar los resultados financieros en la empresa Andes Express S. A. C.

1.4.2. Objetivos Específicos

Para lograr el objetivo general, se formularon los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar y evaluar el problema de control interno en el área de cobranza que estaría afectando los resultados financieros Andes Express S. A. C.
- Estructurar y aplicar un proyecto de mejora que responda al problema de control interno en el área de cobranza en la empresa Andes Express S. A. C.
- Validar de forma cuantitativa el impacto del proyecto de mejora para mitigar el problema de control interno en el área de cobranza mediante indicadores financieros en la empresa Andes Express S. A. C.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

Después de la revisión de literatura, a continuación, se dará cuenta de estudios previos de origen nacional e internacional relacionados con la temática de la cobranza y los resultados financieros en las empresas del sector servicios. En todos, se presentará la problemática estudiada, la metodología utilizada, sus datos, sus conceptos y los principales hallazgos y recomendaciones.

2.1.1. Antecedentes internacionales

En primer lugar, el trabajo de Barberena y Fernández (2019), titulado *Optimización del proceso de cobranzas en una PYME importadora Argentina. Análisis realizado en 2017-2018*, desarrollado para obtener el grado de Maestría en Administración en la Universidad de Buenos Aires, Argentina, presenta la problemática de reducir la dilación del proceso de cobranza, de manera que se reduzcan los retrasos en las cuentas por cobrar de los clientes a la empresa, ya que ello perjudica al pago de los proveedores de la misma (Barberena & Fernández, 2019, p. 17). En el estudio, se evidenció que, ante las dificultades que presenta la compañía en mención, se requiere la existencia de un control interno del área de cobranzas para evitar errores, exceso tiempo y para que se puedan optimizar los resultados financieros, y que a largo plazo la empresa obtenga mayores beneficios, un buen funcionar y posicionamiento en el mercado (Barberena & Fernández, 2019, p. 35).

En la presente investigación de Barberena y Fernández (2019, p. 51), se usó como metodología de investigación descriptiva, marcando los procesos administrativos de cobranzas explicando las falencias encontradas en la pyme como también los desarrollos que se realizarán. Se utilizarán las técnicas de observación y análisis de datos que permitirán obtener información de las dilaciones y de las mejoras de los procedimientos.

En la investigación mencionada líneas anteriores, se recomendó conservar el almacenamiento de la información, realizando inversiones mínimas, para que se pueda obtener un mayor control sobre las cuentas que deben ser cobradas. De esta manera, las situaciones de morosidad pueden ser aplacadas a tiempo sin ocasionar ningún perjuicio moderado o grave a las finanzas de la empresa importadora en mención (Barberena & Fernández, 2019, p. 103).

Otra investigación relevante es la de Plancarte (2019), denominada *Propuesta para la implementación del modelo de control interno y gestión de riesgos de ingresos extraordinarios por cuotas de recuperación en clínicas periféricas* de la Facultad de Odontología, UNAM, desarrollada para obtener el grado de Maestría en Contaduría y Administración en la Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México. (p. 1). En este trabajo, se evidenció una carencia de la data financiera y poco desempeño de la normatividad de la empresa, no mencionando de forma clara la cantidad de ingresos que posee la institución. Estos pueden ser distinguidos en ingresos internos o externos los cuales provienen de diferentes fuentes de financiamiento (Plancarte, 2019, p. 13).

Plancarte (2019) utilizó como metodología una investigación cualitativa, porque se describe de forma precisa el procedimiento del control interno de los ingresos, y de tipo aplicada, ya que se muestra resultados en el estudio de los cambios de procedimiento recomendados para la institución donde evidenciará las mejoras propuestas (Plancarte, 2019, p. 21). En dicho trabajo, se concluyó que es necesario que se cumpla con la normativa para elevar los resultados financieros, encontrando fallas del control interno acerca de los ingresos que se obtienen de cobrar cuotas de recuperación, Asimismo, se determinó que se tiene que implementar medidas de control interno, que se necesita hacer un conjunto de acciones principales para la institución, mediante el cual se pueden contrarrestar las consecuencias negativas de los procesos como retrasos en los pagos, fraudes (Plancarte, 2019, p. 73).

Por su parte, González (2018), en su estudio titulado *Impacto financiero de las fallas en el control interno en las micro, pequeñas y medianas empresas*, realizado para obtener el título de magíster en Auditoría en la Universidad Nacional Autónoma

de México, Ciudad de México (p. 1), evidenció como problemática que las fallas del control interno de las pymes afectan de forma directa a las finanzas de las mismas (González, 2018, p. 6). Con respecto a su metodología de estudio, Gonzales opta por una metodología transversal y correlacional porque medirá el impacto financiero producido por las fallas del control interno en las empresas; también, considera descriptiva ya que busca explicar cada una de las variables de estudio. Como método utiliza la revisión documentaria existente y la observación de la situación actual de las pymes (González, 2018, p. 8).

Igualmente, se evidenció que, aun cuando es bastante costoso poner en práctica un sistema de control interno, se recomienda que se realice, debido a que es favorable para las actividades de la empresa, entre ellas, actividades que engloban el control interno. Por lo tanto, con su implementación, se pueden mejorar sus resultados financieros y generar con ello mayores beneficios para la empresa (González, 2018, p. 171).

Además, se recomienda implementar una propuesta que mejore la condición de rentabilidad teniendo como base el control interno y su modelo COSO con cada uno de sus aspectos de control, pero que no sea compleja de aplicar, y minimizando en lo posible costes. Así, se generará una carga administrativa adicional para los empleados y estos podrán realizar sus labores con mayor eficiencia (González, 2018, p. 172).

Por su lado, García (2017), en su trabajo titulado *El control interno como herramienta para la administración de riesgos en las Pymes*, desarrollado para obtener el grado de maestría de Auditoría Financiera de la Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, evidenció situaciones de peligro por la falta de controles internos como en productos de abastecimiento, económicos, sociales, ambientales. Asimismo, no encontró sistematización de operaciones y actividades, ni estándares de desempeño (García, 2017, p. 20). En esta investigación, la metodología fue documental y experimental, en el cual se estará realizando análisis a las mejores prácticas establecidas en las normas internacionales que nos permita tomar mejores

decisiones basados en los eventos vulnerables que el estudio nos permita conocer para asegurar la marcha del negocio. (García, 2017, p 9).

Según el trabajo en mención, se concluye que, aplicado un plan para el control interno consciente, existen menos riesgos de pérdidas ante productos dados al crédito que han sido cobrados de forma adecuada. Asimismo, se evidenció que, si se realizan seguimientos en los registros contables, se brinda seguridad a los estados financieros, lo que permite el cumplimiento de obligaciones en la organización (García, 2017, p. 81).

Además, se recomendó que, luego de la aplicación de una propuesta para el seguimiento en los registros contables, se debe aplicar una encuesta preguntando por los cinco componentes del modelo de control interno COSO. De esa forma, se podrán encontrar las fortalezas y debilidades en cada parte del modelo utilizado, y se planteará ajustes a la propuesta que permitan cambios y mejoras en la empresa (García, 2017, p. 81).

Concluyendo con nuestras referencias internacionales, Pino (2020), en su tesis de investigación titulada *Diseño de un plan estratégico para una empresa de cobranzas*, realizada para obtener título de ingeniero civil industrial en la Universidad de Chile, evidenció una baja en la facturación de la empresa Netpag S. A. en un 13,1 %, pérdidas de siete clientes, lo que perjudicó sus resultados financieros. Esto se fundamenta en que en el sector se estandarizaron productos (Pino, 2020, p. 8).

Se puede ver en el estudio analizado que la metodología empleada, la cual garantiza un buen desarrollo de los criterios a estudiar fue cualitativo, cuantitativo, exploratorio y descriptivo. Dichos tipos de investigación son necesarios para recopilar datos exploratorios, numéricos teniendo en cuenta que representan información histórica que describirá los procesos a realizar, usando técnicas como la entrevista y la recolección de datos (Pino, 2020, p. 19).

Además, se concluyó que la empresa tuvo pérdidas por dejar de fortalecer sus competencias. Por ello, fue necesario que se implemente un plan que contrarreste ello.

Siendo esta de un rubro con poca diferenciación y tan competitivo, con el plan se mejoró la situación de la actual de productividad de la empresa, por haberse mejorado sus cobranzas, mediante el desarrollo y refuerzo de su personal (Pino, 2020, p. 126).

Se recomendó tener mayor eficiencia en los procedimientos para reducir costos actuales para que continúe siendo un aporte importante para la industria, ya que evidencia, como miembros relevantes del sector, que pueden continuar en el tiempo como competidores o rivales de elevado nivel, con herramientas importantes y creando expectativas nuevas en sus clientes. Asimismo, se sugirió mantener las evaluaciones (Pino, 2020, p. 126).

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Para los antecedentes nacionales, se seleccionó el trabajo de investigación de Mogollón (2021), titulado *Análisis financiero de la gestión de cobranzas y su impacto en la gerencia financiera de Petroperú S. A: período 2014-2016*, realizado para obtener el grado de magíster en Banca y Finanzas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (p. 1). Dentro de la problemática, se puede ver que la empresa estudiada posee cualidades particulares en contratos para el suministro de combustibles, y sus términos dificultan la gestión de cobranza. Asimismo, no se encontró una integración entre el área de finanzas y ventas, lo que generó retraso en solución de problemas a los clientes, lo cual incide en el aumento de la deuda y el resultado de los fines estratégicos de la empresa (Mogollón, 2021, p. 2).

La presente investigación tuvo una metodología documental, por desarrollarse directamente en la empresa, con enfoque cuantitativo, ya que utiliza métodos estadísticos, y descriptiva, porque está fundada en el estudio de indicadores financieros históricos. Dentro de sus técnicas, emplea la recolección de datos mediante la encuesta, e indagación y revisión de documentos (Mogollón, 2021, p. 74).

Al finalizar la investigación, se recomendó la implementación de políticas más efectivas que contribuyan a homogenizar funciones y criterios de los gestores de

cobranza para que se logre ejecutar los objetivos estratégicos de la empresa minimizando los riesgos de control. Además, se propone instaurar el control, monitoreo y seguimiento de líneas de crédito (Mogollón, 2021, p. 113).

Por otro lado, en el trabajo de investigación de Gonzales (2021), titulado *Propuesta para mejorar la gestión de cobranzas en una empresa de seguros*, realizado para obtener título profesional de ingeniero empresarial en la Universidad del Pacífico, se evaluó el proceso de gestión de las cuentas por cobrar en una empresa de seguros. En esta se identificaron las actividades que causan o no valor, encontrándose desviaciones negativas sobre los tiempos en los que demora el área encargada de procesar de forma correcta un cobro (Gonzales, 2021, p. 10). Esta investigación tuvo como método de estudio el concepto de gestión de procesos de negocios (BPM), el cual permite analizar los procedimientos de la empresa a través de indicadores. En ese sentido, se utilizaron las técnicas a la observación, entrevistas, las cuales permitieron obtener información de fuentes primarias (Gonzales, 2021, p. 24).

Se concluyó que “la gestión de cobranzas es un proceso bastante sensible ya que está expuesto a riesgos por error humano a convertirse en un procedimiento repetitivo” (Gonzales, 2021, p. 72). Además, se determinó que, la implementación de un plan basado en acelerar las cobranzas, permite automatizarlas y permite responder a los requerimientos relacionados a las cobranzas. En la evaluación económica, se halló que la TIR de la compañía fue 5.39 %; el proyecto presenta un VAN de 78,748 (Gonzales, 2021, p. 72).

También, indica el informe que la restricción de horas por el plan es superior que la financiación, la conservación del sistema y el valor mínimo del reciente proceso interno. Finalmente, es importante que la empresa cuente con herramientas que puedan cambiar el plan conforme a los cambios que se den. Esto hará que la empresa necesite continuamente menos del tiempo y costos del distribuidor (Gonzales, 2021, p. 72).

Dentro de las recomendaciones el informe, se sostiene que se debe realizar coordinaciones con los proveedores de reuniones corroborativas antes de hacer sus ventas con el fin de verificar el cumplimiento de los estándares establecidos. Además,

es necesario mantener los convenios de cobranzas con los clientes e informar al área de finanzas en los casos que se incumpla el convenio (Gonzales, 2021, p. 73).

Por otra parte, se tiene el trabajo de investigación de Vences (2022), titulado *Diagnóstico y plan de mejora de procesos del área de cobranzas en una empresa aseguradora*, desarrollada para optar el título profesional de licenciado de Administración de la Universidad del Pacífico. Esta tiene como problemática a ciertos procesos que suelen ser limitados ya sea por la carencia de automatización de estos. Las herramientas actuales de la empresa están enfocadas en lo comercial, atención al cliente, ventas y producto, teniendo menos prioridad el área de cobranza (Vences, 2021, p. 8).

Este trabajo de investigación tiene como método el concepto de gestión de procesos de negocios (BPM), el cual es necesario para el desarrollo de procedimientos nuevos. Además, se apoya de la metodología de digitalización de procesos, la que permite encontrar el apoyo del sistema adecuado para la gestión del proceso que se quiere establecer (Vences, 2021, p. 25).

Se llegó a concluir que la propuesta idónea para la mejora del área de cobranza fue desarrollar un sistema de automatización que se adaptó al proceso de recaudación. Según el análisis de costos beneficios, la recuperación de la inversión se daría en el quinto año, debido a que a que cada mes la empresa tiene que pagar una licencia (Vences, 2021, p. 47). Por último, se recomienda que se apliquen mejoras de los subprocesos de cobranzas mediante la misma metodología empleada en la propuesta en el área de cobranzas de la empresa aseguradora, teniendo en cuenta sus niveles de importancia, con un enfoque automatizado (Vences, 2021, p. 47).

Por su parte Serrano (2018) presentó la investigación titulado *Modelo de gestión de tesorería para el mejoramiento de la rentabilidad en pymes de la provincia del Azuay*, desarrollado para obtener grado de doctor en Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Esta nos muestra que hay un número de empresas que han cerrado por un inadecuado manejo en el área de tesorería y cobranza, siendo cerca del 50 % (Serrano, 2018, p. 1).

La investigación de Serrano (2018) no explica que existió una falta de gestión para generar los fondos de efectivo suficiente cubran todas sus responsabilidades, de esta manera la rentabilidad disminuye, la causa del problema es el manejo de los ingresos de la empresa lo cual es una tarea fundamental para el sostén de las operaciones de la compañía (Serrano, 2018, p. 2).

Con relación a la metodología, el tipo de investigación es no experimental, transaccional, explicativa y correlacional, porque se está utilizando como objetivos de investigación a las pymes de una determinada provincia que tiene como meta la relación de dos variables para encontrar la causalidad entre ellas. Se usó la técnica de recolección de información en base de datos (Serrano, 2018, p. 48).

Se concluyó que el modelo de gestión establecido recogió los principales constructos. Además, fijó las fuentes de ingreso y los requerimientos de los ingresos que posee una compañía en un ciclo de tiempo “cambiando los resultados conforme se cambien los datos de cada cuenta, la propuesta permitió a los encargados de la gestión de tesorería y cobranza, conseguir los niveles de la rentabilidad” (Serrano, 2018, p. 96).

Se hace mención que la tesis de Rabanal y Zamari (2020) usó el mismo objeto de estudio que la presente investigación. Su trabajo, titulado *Propuesta de mejora de los procesos del patio de operaciones de un operador logístico para reducir el nivel de reprocesos mediante la herramienta de estandarización*, fue realizado para obtener título profesional de ingeniero industrial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas de Lima. En ella, se hace evidencia una problemática parecida al presente trabajo: las deficiencias en los procesos operativos. Tuvo por metodología la propositiva. Concluyéndose que se redujo en un 5 % el nivel de retrasos en los procesos gracias a la propuesta de mejora (Rabanal & Zamari, 2020, p. 65).

Por otro lado, se recomendó hacer la implementación de más herramientas como propuestas para las demás áreas, puesto que una propuesta de mejora ayuda a hacer eficientes los procesos en cualquiera que sea el área. Además, se recomendó a

los encargados de las operaciones que mantengan como parte de su cultura utilizar herramientas que mejoren sus procesos (Rabanal & Zamari, 2020, p. 210).

2.2. Base Teórica de la Investigación

Luego del detalle de estudios previos, mostrados en las líneas anteriores, se examinarán las bases teóricas relacionados con la temática del trabajo desarrollado. Es decir, se elaborarán las bases teóricas por cada variable en estudio.

2.2.1. Base Teórica de la Variable Independiente

La variable independiente es proyecto de mejora sobre el control interno en el área de cobranza. De acuerdo con Hussaini y Muhammed (2018), la teoría de control interno se halla presente en el marco COSO, mismo que se compone de cinco elementos del control interno en la institución: (a) ambiente de control, (b) evaluación de riesgos, (c) sistema de información, (d) comunicación, y (e) actividades del control y monitoreo (p. 16).

Control Interno. Para Mantilla (2018), la teoría conocida extensamente como COSO fue publicada en el año 1933, y provocó una revolución y variaciones de los elementos que son parte del control interno en una compañía. En ella, se definió el control interno a manera de un proceso ejecutado por la junta, administración o personal diferente junto con el de incentivar la seguridad en el alcance de fines institucionales (p. 8).

Según Vásquez-Campos (2020), el control interno se define como un plan de organización y técnicas en una organización. Su finalidad principal es incentivar las operaciones eficientes en la compañía, además, la consecución de los logros de los fines organizacionales (p. 108).

Para Cerpa et al. (2019), el control interno es la estructura de su organización, los procesos que posee y el personal que tiene, sistematizado en un todo para conseguir tres fines principales. Estas son las siguientes: el logro de información financiera

veraz, confiable y en el momento necesario; seguridad de los bienes de la compañía; y promoción de mejoras en las operaciones (p. 2).

Asimismo, Tamez et al. (2019) lo definió como un procedimiento realizado por la gerencia y los trabajadores de la compañía con la finalidad de brindar grado de seguridad que sea razonable respecto a las metas de fines. Esto se dará en las siguientes categorías: (a) eficacia y eficiencia de las operaciones, (b) confiabilidad de la información financiera y (c) cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables (Tamez et al., 2019, p. 240).

Para Serrano et al. (2017), es el ámbito en el que se dan las tomas de decisiones. De esta manera, se asegura un correcto desarrollo de los fines al principio fijados. “Las empresas en cualquier ámbito en el que se desarrollen son importantes que cuenten con un control interno efectivo” (Serrano et al., 2017, p. 4) y que ejerza la función de verificar, pero que utilice como mecanismo una gestión administrativa.

Asimismo, según García et al. (2019), el control interno en cobranzas analiza el desempeño de una compañía con el fin de minimizar riesgos. Además, ayuda a mejorar la productividad mediante una correcta gestión de recursos y el acatamiento de leyes dentro de las empresas (p. 15).

La proposición por parte de un comité contiene cinco elementos: (a) ambiente de control, (b) análisis de riesgos, (c) procesos de control, (d) comunicación de información y (e) supervisión. El contenido en el COSO establece que las problemáticas sobre el control interno se basan de acuerdo a los cinco elementos y propone sus soluciones personales a dicha problemática. Hay poca cantidad de técnicas de análisis cuantitativos para la valoración del control interno y todos son subjetivos (Wang, 2019, p. 2).

Importancia. Se debe mencionar que “de igual forma, un mecanismo para el control interno de fuerza es una disuasión para el fraude de los empleados, mientras uno en el aspecto débil manifiesta el sistema al fraude”. Además, desarrolla una posibilidad para que los empleados puedan cometer este, “donde develaron que el entorno del control posee una incidencia de significancia en el rendimiento de una organización” (Hussaini & Muhammed, 2018, p. 16).

También, “los procedimientos de información poseen una incidencia significativa en el cometido de una organización” (Hussaini & Muhammed, 2018, p. 16). La trascendencia de que las compañías cuenten con una organización administrativa de acuerdo a los requerimientos se halla en el hecho de que esta ofrezca fortalezas y ventajas competitivas para afrontar posibles circunstancias contextuales, las cuales podrían irse en disminución de sus procesos operacionales (Viloria & Zapata, 2018, pp. 139-140).

Contiene la participación de áreas de cobranza, la misma que representa el alargamiento de un crédito a la clientela con la finalidad de conservarlos y captar nuevos. Sin embargo, mientras el tamaño de la empresa sea mucho más grande, más complicado se vuelve dicha actividad, ya que los acuerdos tienen la tendencia a volverse mucho más vulnerables, y mayor la aparición de dilemas (Viloria & Zapata, 2018, pp. 139-140).

Es un mecanismo relevante para la gerencia financiera que deja desarrollar el capital de trabajo y elevar el valor que posee la compañía. Debido a ellos, tiene como fin brindar una garantía de que el sistema ejecutado sea finalizado de forma precisa y completa, fijándose mediante el aspecto principal que una comercialización a crédito únicamente está hecha en el momento que el valor de ella entra a caja (Mogollón, 2021, p. 262). El manejo de las cobranzas cobra importancia porque permite que los clientes no terminen perjudicando a la empresa con su morosidad, aplicando herramientas, planes y políticas internas (Arroba et al., 2018, p. 1).

Objetivos del Control Interno. Uno de estos objetivos es el de aseverar en todo lo que se pueda el manejo ordenado de las compañías, tratándose este de uno de los fines esenciales en la gestión de las organizaciones. “Otro de los objetivos es emplear de manera eficiente y eficaz los recursos minimizando pérdidas por diferentes causas sean estas desvíos y despilfarros, fraudes” (Serrano et al., 2017, p. 3).

Se refiere a controlar en términos de costo unitario y costos totales, en cantidad de productos con fallas, pérdidas de materias primas y recursos, pérdida de clientes por una incorrecta prestación de servicios, quejas disconformidades (Molinari et al., 2018, p. 27). Un control interno tiene por finalidad abarcar aquellos aspectos que están

asociados de forma directa con la responsabilidad del área de finanzas y contabilidad para incidir en el control de presupuestos (Rojas et al., 2018, p. 1).

Los objetivos de este control en las organizaciones abarcan la verificación del desenvolvimiento de los ejercicios de la administración en las empresas, desde la elaboración de la estrategia de una institución, planificación, llegando a la valoración. Además, se corrobora si los planes han sido exitosos y si los objetivos propuestos han sido cumplidos (Schmidt et al., 2018, pp. 72-73). Además, son pilares principales en vía al alcance de los fines trazados para la administración, que al igual que permite diagnosticar a la institución y fijar planes de intervención metodológica, los objetivos se refieren al enfoque integral que se eleva a modo de herramienta para los miembros de la organización (Hernández, 2018, p. 451).

Tipos de Control Interno. Según Morales (2017), es posible hacer mención entre los diferentes tipos de control interno. Entre estos, destacan los siguientes: “control interno administrativo, control interno financiero, control interno previo” (p. 35).

- **Control interno administrativo**

Es la agrupación de mecanismos. Según Morales (2017), son procedimientos y registros que se refieren a aquellos procesos referentes a decisiones que permiten las operaciones o acciones hechas por la administración. De esta forma, incentiva la efectiva de todas las actividades, la observancia sobre las reglas prescritas y el cometido de los fines y objetivos que han sido programados; “el presente tipo de control pone los cimientos para la valoración sobre el grado de efectividad, eficiencia y economía de las decisiones” (p. 10).

El control interno administrativo trata de comparar los objetivos conseguidos y los ya presupuestados con el fin de revisar que las actividades cubran los programas, planes fijados, analizar los errores vistos y crear métodos correctivos (García et al., 2018, p. 1916). Es efectuado muchas veces por la sección administrativa, la directiva y los empleados restantes en una institución, y diseñada con el fin de dar eficacia y eficiencia en sus operaciones, siguiendo las normas (Quinaluisa et al., 2018, p. 269).

Cuando este control administrativo es ineficiente, se incumplen funciones y compromisos, lo que causa pérdidas administrativas, y retraso de frente a las autoridades y entes de control. Además, si son provocados en forma tardía e incompletos, causan moras, multas y, de acuerdo al caso, y solo si este lo permite, el cierre de la organización (Vergara, et al., 2021, p. 7574). Este tipo de control se implementa con lineamientos que para los saberes de aquellos que se encuentran involucrados en este y tienen que hallarse documentalmente en manuales de los procesos (Pico & Hidalgo, 2018, p. 26).

- **Control interno financiero**

Este puede ser definido como un conjunto de aspectos relacionados con seguridad y verificación tanto de registros contables como de estados e informes. Asimismo, comprende una serie de herramientas y otros correspondientes a la seguridad de los recursos de la organización.

Son las herramientas, procesos y registros los cuales competen a la seguridad de cada uno de los recursos y la revisión de veracidad, exactitud y confianza sobre los registros contables y los estados e informes los cuales se realicen referente a los pasivos, activos, patrimonios y el resto de los derechos y compromisos organizacionales. (Morales, 2017, p. 10)

Esta clase de control pone los cimientos para la evaluación respecto al nivel de eficacia, efectividad y economía con los que se han administrado y empleado los recursos monetarios por medio de los planes correspondientes (Morales, 2017, p. 10). Tienen incidencia en las empresas el control interno financieros; no obstante, a medida que las pautas regulatorias se transforman, causan permutas en “la presentación de estados financieros y de manera consecuente un desafío para los auditores” (Hurtado et al., 2019, p. 2).

El control interno financiero implica gestionar la data financiera y los recursos institucionales. Por ende, este control interno tiene que estar relacionado al área contable para conseguir que la gestión sea eficaz en las empresas (Sotomayor et al., 2020, p. 197).

Con el control interno financiero, se consideran los factores estratégicos para medir la competitividad de las empresas. Este control es útil para las planeaciones de las empresas al dirigir acciones de las mismas para el cumplimiento de objetivos (Ordaz, 2020, p. 12). Asimismo, este tipo de control persigue la promoción de “la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en operaciones institucionales, la calidad de servicios, resguardar y guardar los recursos y bienes con el fin de regular situaciones que pudieran afectar a la empresa” (Puma, 2019, p. 64).

- **Control interno previo**

Este trata de los procesos aplicados previamente a la efectuación de operaciones o de los actos que las mismas provoquen. Además, corrobora el desempeño de las pautas reguladoras del mismo y las situaciones que la justifican, y brinda seguridad y oportunidad, respecto a los objetivos y programas de la compañía (Morales, 2017, p. 10).

El control interno previo permite la información y comunicación; es uno de los componentes del control interno en materia de contabilidad y en auditoría principal en todo tipo de organización (Berbey, 2018, p. 58). Este término se refiere a realizar las verificaciones respectivas antes del inicio de las funciones con el propósito de que se hagan más sencillas las funciones de los mecanismos de acción, mediante los cuales todo funcionario de una entidad las realice con eficiencia y eficacia (Arcila, 2018, p. 50).

Este control es más que una “herramienta para la prevención de fraudes o al descubrimiento de errores en el proceso contable, o descubrir deficiencias en cualquier sistema operativo, forman una contribución indispensable para una eficaz y eficiente gestión” (Álvarez y Condori, 2020, p. 244). Al realizarse un control previo, se pueden tener metas más claras para que se pueda realizar un sistema más fluido y factible, haciendo que dicho procedimiento se entienda en metas, estrategias, políticas, etc. (Mendoza et al., 2018, p. 227).

Elementos del Control Interno. El control interno está formado por cinco ítems que son relacionados entre sí. Además, tiene sus orígenes en la dirección administrativa de las compañías, pertenecen a los procesos administrativos como una serie de normas que se usan para cuantificar el control interno, y permiten conseguir la eficiencia y eficacia en las funciones de las compañías (Estupiñán, 2016, p. 53). A continuación, se explicarán los ítems que conforman este tipo de control.

- **Ambiente de control**

Es el elemento que permite a las empresas poseer la seguridad de que, al hacer los procesos, no tienen deficiencias importantes. Es decir, permite que exista un uso correcto de recursos, y evita el consumo prohibido de los mismos, del desarrollo y registro adecuado de sus operaciones. Por ende, también, deja que se obtengan estados financieros razonables (Serrano et al., 2017, p. 30), los cuales representan de forma clara el contexto financiero y económico institucional. El ambiente de control se considera como el cimiento del control interno. Sobre él, están apoyados los demás elementos, ya que es principal para terminar las bases de la eficiencia y eficacia del control interno (Serrano et al., 2017, p. 30).

Está basado en la imposición de una determinada estructura, fijando un conocimiento global a cada área funcional de la compañía mediante diversas estrategias requeridas para alcanzar los fines de la institución. Es necesario tener en consideración que, si bien los ambientes de control pueden beneficiar procesos y factores de una organización en concreto, haciendo fuertes los controles que ya existen y las debilidades del contexto de control, pueden afectar de manera importante en la consecución de metas de las empresas (Parrales et al., 2022, p. 689).

Que haya un contexto de respeto e integridad con un comportamiento de compromiso y congruencia de acuerdo a los valores éticos que posee el servicio, junto a la entendible conceptualizada de compromisos, desagregación y delegación de responsabilidades, aparte de prácticas correctas administrativas respecto a los recursos humanos; en línea con la misión, objetivos, visión, y metas, aquello que será una contribución a incentivar la

transparencia, y asistencia en la ejecución de un control interno eficaz y eficiente (Cicoc, 2020, p. 19).

Es considerado como el fundamento de los demás fundamentos, pues sienta los cimientos para el funcionar en armonía y legal de los órganos, organismos, organizaciones y demás instituciones (Mejias et al., 2022, p. 2). En el ambiente de control, se tiene el saber sobre el organigrama institucional, el desempeño de las normas y el conocimiento sobre la misión y visión de la compañía por parte del recurso humano, los cuales permiten fijar los niveles de disciplina y estructuras de la institución (Marquina & Condori, 2020, p. 244).

- **Evaluación de riesgos**

Es uno de los elementos principales en la administración financiera debido a su adecuada identificación de los riesgos, pues se desenvuelve durante un contexto que se encuentra cada vez mucho más globalizado en donde lo importante se trata de anteponerse a situaciones adversas. La evaluación sobre los riesgos participa de manera colaborativa en la descripción con la que los directivos van a poder administrar, estudiar y señalar los peligros posibles a presentarse en las compañías (Serrano et al., 2017, p. 3).

Se trata de encontrar distintos momentos que puedan obstaculizar el alcance de los fines de una institución. Es a causa de estos que es importante que las organizaciones tengan lineamientos que les permita enfrentar los posibles momentos (Serrano et al., 2017, p. 3).

La evaluación de riesgos ha ido tomando importancia en las organizaciones con el fin incrementar la confianza en las diferentes áreas de las empresas. Es un elemento del sistema de control que mediante herramientas encuentran, analizan y cuantifican el efecto de los riesgos que golpean el logro de resultado (Ortiz, 2021, p. 33). Se debe aplicar una evaluación y valoración, teniendo en cuenta los reglamentos de la empresa (Mantilla, 2018, p. 8).

Es así que la gestión de los riesgos aplicadas por las empresas debe ser realizada con ayuda de todo el personal que labora en la entidad. Ello permitiría

identificar claramente los efectos negativos que podrían afectar los objetivos a los que la empresa quiere llegar en un determinado momento. Para ello, es necesario dar un seguimiento a las estrategias establecidas por la empresa (León et al., 2019, p. 3).

El diagnóstico de riesgo comprende el proceso de identificación y estudio sobre los riesgos a los que se halla expuesto una empresa para una consecución de fines y la realización de una respuesta adecuada a estos. Esta evaluación forma parte del procedimiento de administración de riesgos y contiene planeamiento, identificación análisis, manejo y monitoreo de riesgos (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2019, p. 3).

- **Actividades de control**

Las acciones del control son un grupo de normas y procesos que son parte de las tareas solicitadas para la realización de las políticas que aseveren el acatamiento de los trabajos y evadan los riesgos. Estas tienen que hallarse relacionadas al tipo de la compañía, los trabajadores y las funciones realizadas en la misma. Asimismo, se manifiesta en todos los niveles y en todas las acciones de la compañía, teniendo en cuenta elementos tales como los sistemas de autorización, las técnicas iniciales y los programas (Serrano et al., 2017, p. 4).

Son procedimientos y políticas que pueden tener, principalmente, los gerentes, pero que se tienen que incluir a todos los niveles de la empresa mediante capacitaciones (Lozano et al., 2020, p. 83). Se tratan de acciones que llevan a cabo las instituciones que pueden servir de ayuda a la empresa para progresar con su funcionalidad, y lograr importantes beneficios y ahorros en los costes (Zambrano & Gilces, 2020, p. 53).

Estas actividades cumplen un rol esencial para hacer predicción de la posibilidad de que dichas instituciones tengan una correcta gestión. Mientras que el elemento control concierne al monitoreo y supervisión, posee un efecto de no significancia a causa de que se encuentra ya inherente en la operacionalidad del resto de los elementos (Espinoza & Vázquez, 2020, p. 96).

Finalmente, se definen como todas aquellas políticas que garantizan el desempeño total sobre el plan administrativo para un lapso de tiempo específico, al igual que el manejo de las actividades necesarias para guiar los procedimientos y procesos diversos en la empresa (Rojas et al., 2018, p. 6).

- **Sistema de información y comunicación**

El cimiento principal de la información y comunicación es hacer fácil la información requerida para que el personal de la compañía sea capaz de desempeñar con la totalidad de sus deberes, funciones y compromisos. Para ello, es necesario que la organización posea un sistema informativo eficiente encargado de efectuar informes de situación financiera, la gestión y el cumplimiento de la norma. De esta forma, se podrá conseguir el manejo y control de las labores de los empleados (Serrano et al., 2017, p. 4).

De otra parte, dicha información tiene que poder llegar a todos los departamentos y también consentir que los trabajadores tengan la posibilidad de asumir compromisos conseguidos. Además, la comunicación debe ser parte de un sistema en el cual el aspecto esencial tiene que ser el capital humano respecto a la gestión y control (Serrano et al., 2017, p. 4).

Es un mecanismo para la fijación de los lineamientos empresariales y por tal, para la consecución de fines y metas. Debe adaptarse las cualidades, requerimientos y desarrollo de la empresa. Así el sistema de información suministra la información a manera de insumo para tomar decisiones otorgando más facilidad y dando garantía de transparencia en las cuentas (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2019, p. 7).

Este sistema se refiere a la información y comunicación de fuentes internas y externas que permiten determinar la eficacia con que los distintos elementos de su sistema de control apoyan la consecución de sus fines. Esta información se proporciona a través de la presentación de informes y planes comunicación, y mediante la sensibilización sobre los controles y riesgos (Fida, 2019, p. 4).

Es un elemento estratégico que fija una unión en medio de la compañía y el contexto de la misma teniendo como la finalidad hacerle fácil sus operaciones. Dicha

información tiene que ser recabada de manera correcta, tiene que ser resaltante y transmitida de forma correcta para que los individuos la comprendan. Solo de esta manera, logrará cumplir con todas sus obligaciones y fines fijados por la empresa (Díaz et al., 2021, p. 95). Asimismo, “persigue la mejora de la imagen en las organizaciones entre el personal, el saber de la situación institucional, cohesión laboral, fomento de cultura corporativa” (Charry, 2018, p. 26).

- **Supervisión y monitoreo**

En primer lugar, se trata de instrumentos de política que forma parte del contexto de las compañías. Las dos brindan un enfoque de progreso constante. La supervisión fija que las acciones llevadas a cabo en cada proceso conlleven a diferentes procesos. En el caso del monitoreo, este tiene acciones de supervisión hechas de forma directa por distintas estructuras de dirección en la compañía previniendo situaciones que creen pérdidas o acciones costosas (Serrano et al., 2017, p. 4).

Son mecanismos direccionados a la valoración de la mejora del control interno, su correcto funcionamiento a lo largo del tiempo y en la búsqueda constante de mejoramiento recurrente (Díaz et al., 2021, p. 96). Siempre, en los sistemas de control interno, se requiere supervisión que verifique y conserve el correcto funcionar del sistema a través del tiempo. En ese sentido, la supervisión es el proceso de verificación que lleva a las modificaciones pertinentes en dicho sistema y su mejora (Pelayo et al., 2019, p. 5).

Ante la supervisión y monitoreo se trabaja para cumplir con la documentación del sistema y ciertas exigencias sin darle continuidad posterior al trabajo, insuficiente funcionamiento del comité de control, este nuevo rol que le corresponde en la organización. El monitoreo se efectúa empleando directamente guías fijadas por entes reguladores. (Moreno et al., 2020, p. 405)

Finalmente, se refiere a las actividades que poseen autocontrol que están incorporadas en los procedimientos de la supervisión con el objetivo de implementar un sistema de control. Este deberá vigilar los resultados que se consiguen del mismo (Lozano et al., 2020, p. 85).

Cobranza. Se refiere a un conjunto de actividades previas o tempranas de cara a las moras, teniendo el fin de continuar el servicio con el cliente. Es una parte clave en una organización, pues mediante ella la entidad detalla los plazos de cancelación que se realicen cuando se haya hecho el crédito y la mencionada acción. En gran parte, simboliza la mejora de liquidez de una institución (Quiroz et al., 2019, p. 13).

Es una condición indispensable para las compañías. Les permite conseguir el efectivo necesario para su operación normal (Flores & Campoverde, 2021, p. 416). El área de cobranza es necesaria en todo tipo de institución; su administración, gestión y organización es una causa esencial para el éxito de ella, subrayando lo trascendente de que exista un manual de procedimientos para el cobro (Obaco et al., 2022, p. 543).

La cobranza, también, puede ser definida como proceso formal que trata del cobro de los créditos dados anteriormente por una compañía a un cliente que necesita de una sistematización estricta que asevere en forma completa la restitución de todos los saldos vencidos de la empresa (Obaco et al., 2022, p. 543).

La cobranza eficiente permite elegir a los clientes buenos, los cuales se tratan de los que hacen la adquisición de volúmenes elevados de bienes y los cancelan de acuerdo con lo pactado, al igual que conceptualizar un proceso eficiente de cobro el cual consienta convertir dichas cuentas en efectivo para la empresa. (Izar & Cortés, 2017, p. 50)

Es un mecanismo para las gerencias que consiente una mejoría sobre el flujo operativo y eleva la valoración de la compañía. Debido a ello, su fin es asegurar que el procedimiento sea terminado a tiempo y completamente basándose por un fin esencial que una comercialización al crédito únicamente está hecha en el momento que el valor de esta entra en la caja (Mogollón, 2021, p. 265).

Tipos de Cobranza. Según Resendiz (2021), hay diferentes tipos de cobranza. Estos se presentan a continuación.

- **Cobranza preventiva**

Esta clase de cobro se realiza mediante un control del documento de venta desde el instante de la emisión, enviando recordatorios a los clientes para que paguen. Todo

intercambio de palabras es una cuantía regular y con un trato amable. El objetivo primordial es causar costumbres de pago en los clientes, haciendo mínimas los retrasos y la cartera de pérdida (Resendiz, 2021, p. 1).

Esta cobranza es la base de las demás cobranzas, puesto que manifiesta como el primer llamado a la responsabilidad de los clientes. Si este tipo de cobranza se realiza de forma eficiente, tendrá grandes cambios en la costumbre de cancelación de los clientes; se minimizarán las condiciones de morosidad, lo que generará mayores beneficios a las empresas (Resendiz, 2021, p. 1).

- **Cobranza administrativa**

En esta fase del proceso de cobro, se considera toda la gestión de control, seguimiento y cobranza que existe entre la emisión de la factura, el recaudo de su valor y el resumen de la deuda. El proceso contiene la cartera corriente como la cartera vencida a corto lapso. Esta etapa va entre 1 y 30 días de atraso o mora (Resendiz, 2021, p. 1).

Si bien el tipo de cobranza anterior es primordial, la cobranza administrativa contiene mayor orden y seguimiento en las responsabilidades de los clientes. Dicha cobranza se realiza cuando el atraso del cliente ya bordea los treinta días, lo cual ya es una alarma para que se comience a mejorar la gestión de cobranza de los clientes (Resendiz, 2021, p. 1).

- **Cobranza extrajudicial**

“En esta fase de la cobranza es en la que el acreedor hace cobros y notificaciones a los clientes que han tenido atrasos trascendentes en el pago de sus productos” (Resendiz, 2021, p. 1). Comúnmente esta fase entra después de 30 días hasta 90 de retraso en asociación a la fecha original. En esta etapa, no se involucra aún a los tribunales de justicia (Resendiz, 2021, p. 1).

En este tipo de cobranza, el seguimiento y control son más constantes implementando no solo el monitoreo, sino el uso de notificaciones en clientes que ya tienen más de treinta días de atraso en relación a la fecha de pago. Además, se puede mencionar que, en este tipo de cobranza, pese a la cantidad de días de atraso, aún no se utiliza la intervención de los tribunales.

- **Cobranza judicial**

Luego de 90 días de que es vencida la fecha de pago de la deuda, por lo general, se enfoca en un procedimiento judicial. De forma básica, consiste en una demanda interpuesta por el acreedor contra deudor o deudores. En este aspecto, es el tribunal quien examina la situación y persigue fórmulas de pago. En caso de que el deudor no tenga los recursos para cubrir la responsabilidad, el tribunal puede ordenar embargo y remate de bienes cuyo valor sea en proporción a la deuda (Resendiz, 2021, p. 1).

Este tipo de cobranza es el último, también puede verse como la última fase de cobranza, puesto que aquí ya se gestiona una deuda luego de 90 días de estar vencida. En este caso, la rigurosidad es mucho mayor, puesto que aquí ya es derivado al ámbito judicial, donde, de no cumplirse con el pago, se procede a embargar los bienes del cliente deudor (Resendiz, 2021, p. 1).

Dimensiones. Las dimensiones de la variable sistema de mejora del control interno son los procesos de cobranza, y el seguimiento y control. A continuación, se explica cada una de estas.

Procesos de Cobranza. Por otro lado, para Mogollón (2021), los procesos de cobranza incluyen una serie de acciones que brindan resultados. Entre estas, resaltan las que siguen: aviso antes que la deuda venza; aviso cuando se ha vencido la deuda; la negación sobre resultado respecto con la obligación que venció; procedimiento judicial en caso de agotarse todos los medios de cobro y el cliente aun así no cumpla con la cancelación de las deudas (p. 262).

Este apartado se refiere a todos los sucesos que suelen darse cuando se realizan cobranzas a los clientes, desde los primeros avisos, notificaciones, actitudes de los clientes hasta los medios de cobro que suelen utilizarse hasta que el cliente pague lo adeudado. Además, contiene lo que deben realizar las personas encargadas de cobrar para que no se caiga en deuda (Mogollón, 2021, p. 263).

Dentro de esta dimensión, se tienen tres indicadores. Estos son la recopilación de cargos, gestión de alertas y gestión del proceso de vencimiento. En las siguientes líneas, se desarrolla cada uno de ellos.

- **Recopilación de cargos:** Se refiere a la recopilación de cargos actuales respecto a la recopilación de cargos anteriores. Aquí se recoge una parte de lo que es la deuda vencida (Del Cuadro et al., 2022, p. 92).
- **Gestión de alertas:** Se refiere a la gestión que se realiza respecto a la base de datos de los clientes, donde se crean alertas de pago según la fecha que les corresponde. Este indicador se mide mediante la gestión de la base de datos y el tiempo de gestión de base de datos (Del Cuadro et al., 2022, p. 93).
- **Gestión del proceso de vencimiento:** Según Mogollón (2021), “bajo este escenario la acumulación de la deuda vencida no deberá exceder el plazo máximo de vencimiento según lo establecido en las políticas de ventas al crédito lo que se puede hallar mediante el total de pagos efectivos, respecto del total de pagos pendientes” (p. 264).

Seguimiento y Control. Esta dimensión se refiere al hacer conciencia. Obaco et al. (2022) indican que “la importancia de medir y examinar cada una de las acciones reconociendo que la efectividad radica en el análisis permanente de las acciones versus acciones o actividades que se dan” (p. 544). Dentro de esta dimensión, se tendrá cumplimiento de las actividades y beneficio para la empresa por la aplicación del proyecto (Obaco et al., 2022, p. 544).

- **Cumplimiento de las actividades:** Se refiere al cumplimiento de las actividades que tienen la propuesta de mejora, es decir, el logro las metas dentro de las políticas señaladas por la dirección; además de llevar el control de dichas actividades. Este indicador se mide mediante cobranzas realizadas en el mes, respecto al total de cobranzas pendientes (Obaco et al., 2022, p. 544).
- **Beneficio para la empresa por la aplicación del proyecto:** El beneficio para la empresa por la aplicación de la propuesta de mejora será un procedimiento de cobranza formal para recuperar los créditos brindados por la empresa a sus clientes. Este estará sistematizado, asegurándose los saldos que han vencido en la institución (Obaco et al., 2022, p. 545).

Gestión de Cobranzas. Es un mecanismo relevante para la gestión financiera que permite progresar la inversión de trabajo y elevar las acciones de la institución. Es por ello que su fin es apoyar que el procedimiento sea terminado de forma oportuna y eficaz, siguiendo el inicio sobre la cual una comercialización a plazo se lleva a cabo de forma única en el momento que el valor de esta ve entrada a la caja (Mogollón, 2021, p. 263).

Entre los procesos para la cobranza, se pueden mencionar un conjunto de actividades. Estas son las siguientes: (a) aviso previo al plazo de vencimiento sobre la deuda por actividad directa, (b) cuando se ha vencido el compromiso, (c) negativa en respuesta con relación a la deuda vencida, y (d) procedimiento jurídico si se han agotado todos los esfuerzos en cobranza y el cliente no paga sus deudas (Mogollón, 2021, p. 262).

La gestión de cobranzas permite evitar que se aumente el grado de morosidad en las facturas por cobrar. Ello será posible mediante lineamientos que se puedan aplicar y la colaboración de la sección de cobranzas de la empresa (Ortiz, 2020, p. 15). La gestión de cobranza realizada obtendrá un resultado que es la disminución de la cartera y, en el peor de los casos, la persistencia de la morosidad (Morales & Carhuancho, 2020, p. 13).

Los créditos por cobrar otorgados son deficientes. Por ello, la empresa requiere de rehacer las normativas y procedimiento de cobranza, llevar a cabo un flujo de caja para manejar las finanzas. También, implementa tácticas financieras para manejar los ingresos de forma eficiente, de la misma manera efectúa presupuestos de ventas y cobros, organiza las metas planteadas logrando resultados efectivos (Morales & Carhuancho, 2020, p. 13).

Son un conglomerado de actividades estratégicas, secuenciales y armónicas, elaboradas y ejecutadas por la cooperativa en aras de desarrollar contextos que hagan fácil la recaudación de responsabilidad de créditos. Involucra hacer saber a los asociados el estado en el cual se encuentra sus compromisos, sus obligaciones de cancelación y conseguir el recaudo efectivo de las cuotas acordadas (Comultrasan, 2018, p. 1).

Asimismo, Villena y Guerrero (2021) sostuvieron lo siguiente: “Es una labor complicada, que permite recuperar la cartera de cobranza vencida y procurar que las cuentas por cobrar no sobrepasen el periodo límite ante ello deben existir estrategias, indicadores y reportes para recuperar valores adeudados” (p. 820).

Crédito. Los créditos otorgados para la maximización del beneficio aumentan cuando la utilidad marginal y el descuento por un rápido pago se elevan, y si el costo de inversión y las cuentas que no pueden ser cobradas se minimizan, siendo mucho más alta la huella de la utilidad marginal y dichas cuentas de cobranza dudosa (Coello & Medina, 2019, p. 940). Se refiere a una manera de promover las ventas. Esto mejora la facturación de las empresas, pero, al mismo tiempo, causa una elevación en los activos líquidos, al igual que el riesgo de poseer una mayor cantidad de cuentas incobrables, pudiendo ser en un tiempo o instante determinado apropiado (Leal et al., 2018, p. 183).

Es un factor de mercado a la mano de las empresas para fomentar la comercialización de sus bienes (Flores et al., 2021, p. 414). También se puede entender como una forma de venta, pues los clientes, particularmente aquellos que conforman la clase media o baja, no cuentan con el efectivo; ello, en aras de adquirir dichos productos al contado, por ende, al brindarse plazos de pago, se incentiva las compras que permite una mejora económica (Izar & Cortés, 2017, p. 49). Es el instrumento al que constantemente acuden pequeñas y medianas empresas para conseguir un financiamiento en el crédito comercial; un proveedor brinda los productos a sus clientes con la promesa de pagarlos en el futuro (Aguirre et al., 2020, p. 267).

Otorgamiento de Crédito. Se refiere a cuando una empresa eleva de forma sustancial sus ventas, debido a que los consumidores están alentados en adquirir si la forma de cancelar es por medio de cuotas a largo plazo (Duckardt et al., 2019, p. 3). Es importante que los ejercicios desarrollados durante el otorgamiento de los créditos sean precisos para que aquellos que se brinden exista la posibilidad de recuperarse (Morales y Morales, 2014, p. 116).

Para Morales y Morales (2014), “eso se consigue a través de un estudio minucioso en los solicitantes del crédito para poder así tener seguridad de que sí se

poseen recursos requeridos para saldar todas sus deudas y que tienen predisposición a cancelarlas (p. 116). El otorgamiento crediticio se da con el objetivo de minimizar los riesgos en el incumplimiento de las obligaciones contractuales, partiendo de un estudio de crédito que cuente con todas las garantías y respaldos para sí poder diseñar una propuesta efectiva (López & Cruz, 2021, p. 4).

Este puede ser de utilidad a los empresarios para que se enfoquen en sus esfuerzos y, a largo plazo, tengan probabilidades de obtener préstamos de mayor cuantía (Rocca, 2018, p. 20). Asimismo, un buen otorgamiento crediticio permite minimizar los niveles de morosidad, además de que es importante que las políticas de crédito y cobranza (Gutiérrez, 2021, p. 151).

Criterios Cualitativos y Cuantitativos para Otorgar Crédito. Son una agrupación de factores que las organizaciones emplean para poder brindar un crédito. Estos son cinco factores: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones (Hernández et al., 2017, p. 2439).

- **Carácter:** Se refiere a la calidad moral que posee el cliente, su reputación, historial, la manera en la que ha desempeñado todas sus obligaciones (Espinoza & Vázquez, 2020, p. 97).
- **Capacidad:** Este factor “mide la probabilidad del solicitante en poder hacer el cumplimiento de sus responsabilidades en los tiempos en que se les pide el cumplimiento del crédito” (Chavarín, 2015, p. 75).
- **Colateral:** Corresponde a “aquellas garantías dadas para cubrir el incumplimiento, en el caso específico el crédito brindado” (Aguirre et al., 2020, p. 266).
- **Condiciones:** Este factor implica “la naturaleza económica de la compañía y el contexto de la misma y lo que pueda poseer un efecto directo en la provocation de entrada para la compañía” (Coello & Medina, 2019, p. 920).

Morosidad. Es definida como la parte de una lista de clientes que está vencida, considerando que los niveles de morosidad son el efecto de causas económicas y suele

variar de acuerdo a la administración de los créditos otorgados. Además, si el retraso no es controlado puede afectar a la rentabilidad de manera negativa (Chavarín, 2015, p. 76).

La morosidad es dada por el mal manejo en la administración de la cartera. Es por eso que se le llama cartera pesada debido al incumplimiento del pago de los clientes. La morosidad fija medidas con los retrasos en los pagos realizados de empresas grandes, registrando una duración que es el doble de lo registrado en los retrasos de manera normal (Espinoza et al., 2020, p. 40).

Dentro de las teorías de cobranza, se puede mencionar a la de Morales y Morales (2014). La mencionada teoría sostiene que la administración de las cobranzas es un ejercicio esencial en las instituciones. Así también, se compromete, al igual que el crédito otorgado por una empresa a los compradores, en el proceso de venta de productos; no obstante, para que el manejo de cobranza sea efectivo y oportuno, tiene que desarrollarse actividades correctas y firmes (Morales & Morales, 2014, p. 120). Por ejemplo, debe saber las cualidades de sus consumidores para poder decidir las tácticas de cobranza, según el tipo de la misma y las fases. De acuerdo con el actual modelo la gestión de cuentas por cobrar, se encuentra compuesta por los aspectos de prevención, cobranza, recuperación, extinción (Morales & Morales, 2014, p. 120).

La morosidad trae consigo varias implicaciones para la dirección financiera y en específico para el circulante del negocio; porque la obtención de un crédito es pilar para una evaluación por una institución acreedora (Periche et al., 2020, p. 207).

Asimismo, las cuentas pendientes de ingreso son de gran relevancia, porque la ineficiencia del manejo en esta área dirige a las empresas a tener complicaciones financieras y, ciertas veces, hasta la quiebra. Esto se ve reflejado en varias pequeñas compañías que quiebran por tener falencias en la gestión y procedimiento de cobranza; de momento, no existe tipo de procedimientos para la recuperación del efectivo (Chavarín, 2015, p. 77)

Sistema de Mejora de Control Interno. Según Huiman (2022), es aplicable en las instituciones y debe tener carácter obligatorio, por aspectos de mejora de gestión

y de mejora en el manejo de recursos. Tiene como pilares a la eficacia en sus procesos, eficiencia en los procesos y transparencia, contribuyendo de esta manera al logro objetivos (p. 2317).

Según Velázquez (2022), es el centro de toda organización, ya que es un elemento trascendente en su funcionamiento y operación. Posee un efecto en la veracidad, oportunidad y, sobre todo, en la calidad de la información que se realiza en esta. En este sistema, se puede observar que es lo que no es seguro o no para la empresa (p. 10).

2.2.2. Base teórica de la Variable Dependiente

Para la variable dependiente, se tienen los resultados financieros que, según Copaquira et al. (2021), son aquellos que permiten tener un conocimiento más adecuado en relación a los movimientos de la compañía. Asimismo, son aquellos que permiten conocer cómo se manejaron las operaciones en las empresas, es decir su desempeño en la producción (p. 37).

Según Deloitte (2018), son aquellos que brindan información financiera acerca de la entidad que es útil para los inversores, los que realizan préstamos y a otros acreedores que existen. Además, son útiles para evaluar decisiones sobre los suministros de bienes en la empresa, las decisiones pueden implicar la compra, la venta o mantenimiento de activos y pasivos (Deloitte, 2018, p. 1).

Liquidez. Corresponde a “la capacidad de las entidades para cancelar sus compromisos de forma rápida empleando el flujo de caja actual” (Asturias Corporación Universitaria, 2016, p. 10). Por ello, una crisis de liquidez puede provocar una situación de insolvencia que genere un fracaso en la empresa o quiebre de la misma.

Existen motivaciones para que las empresas generen liquidez, entre ellos el efectivo que se necesita para realizar pagos, efectivo para soportar sucesos adversos. Además, se puede mencionar que la liquidez debe ser medida mediante la ratio de activo corriente sobre pasivo corriente (Yaguache et al., 2019, p. 363).

Asimismo, la liquidez mide la pericia de una institución para cumplir con sus responsabilidades a un corto plazo, siendo necesario considerarlo para enfrentar a los requerimientos del negocio que realiza (Coaquira et al., 2021, p. 36). Es comprendida a manera de flexibilidad para transformar activos por otros que sean más líquidos, en un ámbito en el cual este fije la cancelación de las responsabilidades de la firma (Terreno et al., 2020, p. 33).

También es definido como un constructo que incide significativa y directamente en la generación de rentabilidad. Además, cuantifica la capacidad que posee la corporación a para hacer sus pagos (Zambrano et al., 2021, p. 240).

Es la propiedad de facilidad inmediata de fondos monetarios para enfrentar a toda clase de responsabilidades. Todas las compañías poseen un caudal sobre su efectivo y uso que se le da a estos, y requieren tener una alta cantidad de efectivo para cancelar sus obligaciones; pero, al mismo tiempo, si tiene un exceso de efectivo, que este no pierda a través del tiempo su valor. Es por ello que hay distintas maneras de negociar en el sistema financiero de manera rápida sin perder de forma importante su valor (Solís et al., 2017, p. 22).

Si la compañía es eficiente en su manejo financiero, va a hallarse siempre atenta para realizar inversiones. Dentro de la liquidez se tiene los aspectos que siguen: (a) capital de trabajo, (b) el nivel de solvencia, (c) efectivo correcto y (d) estado de cuenta (Solís et al., 2017, p. 22). Es un indicador clave para conservar los activos de manera líquida, es una buena manera para dar solución de forma oportuna a las responsabilidades. Por tanto, el activo más líquido es el efectivo (Ramírez & Maldonado, 2020, p. 66).

Es cuestión de niveles, el tener una carencia de ella puede ser significado de que la compañía es incapaz de utilizar las oportunidades que se le presentan. Cuando una crisis de liquidez es más grave significa que la institución no puede cumplir con sus deudas y responsabilidades corrientes (Gutiérrez et al., 2005, p. 7).

Solvencia. Es la pericia de la empresa para compensar a sus socios en caso de que se diera la venta de los activos productivos. Su medida debe hallarse mediante el pasivo total entre el activo total (Yaguache et al., 2019, p. 364; Gutiérrez et al., 2005,

p. 9). La solvencia permite conocer si la compañía tiene la capacidad de cancelar el contrato ciertas veces en un breve periodo (Coaquira et al., 2021, p. 37). La solvencia, a diferencia de la liquidez, constantemente se ve a largo plazo y puede predecir una posible quiebra en las compañías (Puerta et al., 2018, p. 86; Zambrano et al., 2021, p. 237).

Rentabilidad. Que las empresas posean elevados niveles de rentabilidad causa mejoras importantes a los estados financieros, dejando que las normativas interiores de la organización se amolden a los requerimientos de sus actividades, sean productivas o financieras. De esta manera, permite a las administraciones decidir de manera oportuna sobre situaciones internas o externas que perjudican las acciones (Coaquira et al., 2021, p. 39).

Dentro de la rentabilidad, se tiene la que sirve para conocer las causas principales que dan lugar a su variación en la empresa y, de esta manera, aportar al progreso en el proceso de tomar decisiones (Cantero & Leyva, 2016, p. 15). “Asimismo, se tiene la rentabilidad financiera, que es la capacidad que pueden tener las inversiones de los accionistas de la entidad para causar rentabilidad en la misma” (Zambrano et al., 2021, p. 238).

La rentabilidad señala el desempeño que posee la compañía cuando este varía de forma sistemática durante su estancia en el mercado, de esta manera, esta suele ser elevada en sus primeros años de origen y a medida que las compañías van envejeciendo y se desenvuelven aún más, su rentabilidad se vuelve menor. (Zambrano et al., 2021, p. 238)

Es aquella que muestra el rendimiento financiero que la compañía piensa adecuado para evaluar decisiones con relación a las finanzas. De forma general, es considerada como el comportamiento de la compañía para causar un superávit de una agrupación de capitales, por lo que consolida que los beneficios refieren a una terminación de una respuesta lograda desde cualquier clase de acción económica, ya sea de cambio, de comercio, de producción, teniendo en cuenta que lo sobrante (Daza, 2016, p. 267).

La rentabilidad cuantifica el desempeño que poseen los activos de la compañía, tales como el de los recursos añadidos por los socios, y brinda algún tipo de señalización sobre el nivel del éxito en la consecución de creación de riqueza para los dueños. De forma común, suelen expresar los beneficios conseguidos respecto a otras cifras que se dan en los estados financieros (Puerta et al., 2018, p. 86).

Entre las ratios de rentabilidad, se pueden mencionar al de endeudamiento total, (que es el pasivo total entre el activo total), la ratio de estructura de capital (que es un pasivo total entre patrimonio) y la cobertura de intereses (que es la utilidad operativa entre los intereses) (Barreto, 2020, p. 128).

Gestión Financiera. Suele ser considerada como la base del éxito o fracaso de las compañías. Desde su lado positivo, una buena gestión financiera minimiza los resultados financieros negativos; además, evidencia si la empresa necesitaría apoyo para cumplir con todas sus obligaciones (Coaquira et al., 2021, p. 38).

Los estados financieros son aquellos que ostentan las operaciones o transacciones cotidianas, las cuales muestran a una compañía en sus acciones, y son plasmadas en la organización visualizada a manera de un estado financiero. Estos son alimentados de toda la data dada por parte de los libros contables y en estos mismos se exhibe la rentabilidad de la empresa, los cuales son enseñados durante periodos como el trimestral, anual o semestral (Elizalde, 2019, p. 220).

La información financiera representa el producto principal de todo el procedimiento contable que se realiza en una compañía. Se puede afirmar que estos documentos son tomados casi totalmente partiendo de las directivas económicas y financieras que dañan a una organización. Su proceso de preparación y presentación de datos necesita que los reportes continúen varias normas que se dan de manera genérica (Elizalde, 2019, p. 220).

En primer lugar, el análisis horizontal conocido como el análisis de tendencias o variación porcentual, refiere a un método para examinar que emplearon de forma original una técnica de gestión. Se analizan una variedad de datos de estados financieros a lo extenso partiendo de un periodo temporal, dicho análisis es llamado igualmente como el análisis dinámico, dado que estudia la

evolución de la empresa a lo extenso del tiempo, lo cual deja estimar tendencias y ejecutar respecto a ellas, proyecciones mientras que en los análisis verticales se emplean los estados de entradas de tamaño normal y consiente la comparación de elementos de la cuenta de resultados entre ellas y entre entidades de distintos tamaños, es llamado análisis estático pues analiza la realidad de la compañía solo en un tiempo específico (Puerta, et al., 2018, p. 87).

El estado de situación financiera es al mismo tiempo conocido como el balance general, y presenta la realidad financiera de una organización, en la cual se exhiben los bienes y derechos que pertenecen a una empresa, es decir activos, asimismo, se muestran las deudas y compromisos en la entidad, llamados pasivos, y el patrimonio de los socios o accionistas que es el capital contable, y se señalan a una fecha específica (Robles, 2012, p. 26).

Estado de Resultados. Es un documento contable que contiene la forma en cómo se consiguieron los ingresos, gastos, costes y la manera en la cual se consiguió la utilidad o la pérdida neta a manera de resultado de las operaciones de las organizaciones en un tiempo específico (Robles, 2012, p. 16). Dentro de los resultados financieros, se tienen dos dimensiones: (a) VAN y (b) costo-beneficio.

VAN. Se trata del valor actual neto o valor presente neto (VPN). Mediante este, se puede interpretar con facilidad los resultados.

Es la cuantía monetaria que resulta de restar a la inversión inicial la suma de flujos descontados. Este método permite interpretar de forma fácil sus resultados en términos monetarios, supone una reinversión de todas las ganancias anuales y los criterios de decisión a aplicar a efectos de decidir son de la siguiente manera: si el $VAN > 0$, se acepta el proyecto; $VAN < 0$ rechaza el proyecto y si el $VAN=0$ la decisión queda al criterio del analista (Fajardo et al., 2019, p. 471).

Dentro de esta dimensión se tienen dos indicadores. Estos son flujo de caja e inversión.

- **Flujo de Caja:** Se entiende como el instrumento que permite determinar las consecuencias de acierto o desacierto en las decisiones alrededor de las actividades que generan o que utilizan efectivo. Proyecta para un período las entradas y salidas de efectivo (Gómez, 2018, p. 5).
- **Inversión:** Es el acto de colocar el dinero a trabajar para obtener más dinero. En efecto, las personas trabajan para ganar dinero. La cuestión es que el día solo tiene unas cuantas horas y eso es limitante para la capacidad de acumular fondos. Es por eso que se ponen los ahorros a trabajar a fin de poder pagar las metas que se tienen como pagar la universidad de los hijos o vivir con comodidad durante la jubilación. La acción de invertir ayuda a prepararse para el futuro (Snapshots, 2018, p. 3).

Costo-Beneficio. Para la examinación, en este caso, se calculan los costos anuales totales que tendría al conseguir cierta cantidad de metas seleccionadas. Los costos totales son calculados como una suma de todos los recursos requeridos para colocar en actividad y conservar los proyectos (Villatoro et al., 2018, p. 11).

Beneficios Netos. Los beneficios se muestran por el nivel de liquidez previsto de parte de los clientes de cada proyecto. Además, se afirma que “son los beneficios totales menos los costos totales de la propuesta” (Villatoro et al., 2018, p. 11).

Costos de Inversión. Lo que conforman los costos de inversión se hace de manera muy diversa en el mundo. Se trata de “aquellos costos que se dan desde la idea que da inicio al proyecto poco antes de la producción del primer producto o servicio” (Dotres et., 2020, p. 4).

2.3. Bases Legales y Normativa Interna de la Organización

En cuanto a las bases legales respecto a las cobranzas y al adecuado proceso de cobranzas, se tiene a la Ley N.º 29571, artículo 61º. En este, se detallan los procedimientos de cobranza, que aluden a que debe existir métodos adecuados de

cobranzas, que no atenten contra los clientes empleando métodos abusivos o que afecten las actividades laborales de los mismos (Indecopi, 2018, p. 12).

De forma interna, la empresa Andes Express S. A. C. tiene un instructivo para todos los colaboradores, principalmente, para los nuevos colaboradores. En el instructivo se tiene la visión, la misión, el organigrama y estructura, las competencias generales, los acuerdos laborales, lo referido a defensa civil y la salud, bienestar social, el flujo operativo, normas de convivencia, las medidas a utilizar contra el Covid-19 durante las labores (Mimbela, 2020).

2.4. Marco Conceptual de la Situación Problemática

Se detallan, a continuación, los términos que han sido empleados en el estudio y relacionados a las variables independiente y dependiente. Se trata de términos y conceptos predominantes en el planteamiento de la situación problemática de la empresa en investigación.

2.4.1. Cobranza

Es una actividad que consiste en “hacer efectivo los créditos brindados previamente por una compañía, que comúnmente puede ser industrial, comercial, financiera, prestadora de servicios, actividades, u otras actividades que se realizan en el mundo en los diferentes rubros de las empresas” (Calderón, 2022, p. 1). También, es definido como un conjunto de procedimientos planificados en las empresas, ya que dejan conservar los flujos financieros, y mejorar ciclos de efectivo en las organizaciones. Es así que, en la medida que sean más eficientes en estos procesos, se agregará valor a través de las variables costo-beneficio (Edex, 2022, p. 1).

2.4.2. Control Interno

Mantilla (2018) indicó que “es un proceso, ejecutado por la junta de directores o directivos, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en asociación con la consecución de fines de las organizaciones o instituciones” (p. 4). Asimismo, es definido como el conjunto de tareas que trabajan agrupadas y que son integradas a las actividades con normalidad de la empresa con la finalidad de proteger activos, minimizar errores y garantizar las operaciones adecuadas (Contpaqi, 2022, p. 1).

2.4.3. Crédito

Es significado de confianza, por lo tanto, es un derecho que poseen los acreedores por parte del deudor. Se da en préstamos ciertos bienes o dinero que los deudores desean y califican para obtenerlo. Es decir, para conseguirse, se necesita una evaluación previa (Montes, 2022, p. 1).

Es también una metodología de pago que se hace en un momento posterior al de las compras o adquisición de un bien o servicio a un tipo de interés anteriormente acordados. Es una transacción económica que no es instantánea. En otras palabras, se trata de una demora o espera en el pago bajo un pacto y un convenio previo entre los interesados (Afi, 2022, p. 1).

2.4.4. Empresa

Para la MH Educación (2016), “es un sistema social en el que integra un grupo de personas y medios con los que obtener unos fines eficaces de estos objetivos requiere de una organización que realice la coordinación de todos los medios e individuos que son parte de la misma” (p. 7). También, es considerada como una institución u organización que se dedica a acciones o persecuciones de fines financieros o comerciales para cumplir los requerimientos de bienes y/o servicios de la comunidad, paralelamente de brindar seguridad de la constancia y constancia de la estructura (Mero-Vélez, 2018, p. 86).

2.4.5. Gestión

Se refiere a la gestión de recursos que se dan en una organización, privada o del Estado, para lograr las metas establecidas por la compañía. Asimismo, es un trámite, comprendido como un proceso requerido para lograr algo o solucionar un tema, de carácter administrativo o que lleva a los documentos. Además, es el conjunto de funciones asociadas a la administración y dirección de una organización (Mora et al., 2016, p. 513).

Es el conjunto de actividades en beneficio de la mejora y el fortalecimiento de las organizaciones desde técnicas y herramientas asociadas al análisis y diseño de la organización, la planificación, los recursos humanos, los sistemas de gestión de calidad, el presupuesto, etc. (Ropa-Carrión y Alama-Flores, 2022, p. 4)

2.4.6. Gestión de Cobranza

Se considera que debe realizarse de manera adecuada, ya que se trata del motor de liquidez de las empresas. En este proceso, se tiene que tener en cuenta el momento en que inicia la venta, la entrega del pedido, la facturación, cobro e ingreso (Asturias Corporación Universitaria, 2016, pp. 9-10). Es un proceso en el que son administradas y gestionadas las ventas al crédito, además “es la extensión de un crédito comercial a los clientes por un lapso prudente, además es considerada como aquella que representa derechos que se exigen por las ventas de bienes o servicios” (Gonzales & Sanabria, 2018, p. 1).

2.4.7. Morosidad

Es uno de los factores con mayor análisis para las compañías, ya que genera problemas de liquidez, en obtener beneficios, y negociaciones de plazos más extensos con los abastecedores, disminución de personal y cierre de la compañía (Martínez, et al., 2022, p. 1669). Para Sumup (2022), es la acción mediante la cual un deudor, sea

persona natural o jurídica, no paga al vencimiento de su responsabilidad; así, se conoce al deudor como aquella persona que es morosa, por lo que se le imposibilita de obtener los bienes y servicios a crédito en las próximas veces que lo necesite o lo solicite (p. 1).

2.4.8. Otorgamiento Crediticio

Es una etapa crítica e importante donde el riesgo es gestionado de forma correcta, para garantizar la generación de una cartera de clientes sana (AIS GROUP, 2021, p. 1). En este momento, se establece la evaluación; es decir, cuando se fijan las condiciones para conceder la operación, su aprobación, instrumentación hasta la etapa de desembolso. Este debe de ser realizado con lineamientos claros que permitan monitorear su cumplimiento y así evitar conflictos próximos (Arciniegas & Pantoja, 2020, p. 31).

2.4.9. Proyecto de Mejora

Es aquel plan donde se identifican oportunidades de mejora, se implementa variaciones y se miden los impactos de dichas variaciones. El proyecto de mejora debe tener una metodología clara para ser sostenible en el tiempo (Resultae, 2019, p. 1).

Es una agrupación de lineamientos de transformación que se realizan en una institución para mejorar su rentabilidad. Estas medidas de mejora deben ser sistemáticas y planificadas de forma cuidadosa, llevarse a la ejecución y revisar sus consecuencias (Educación Navarra, 2018, p. 1).

2.4.10. Resultados Financieros

Es la respuesta a la actividad en finanzas de una compañía. Se consigue principalmente de la comparación de los ingresos obtenidos de inversiones de corte financiero y retribución de la financiación ajena (Fundación MAPFRE, 2020, p. 1).

Estos resultados permiten averiguar los datos económicos importantes sobre la misma en un determinado periodo de tiempo. También, se les llama resultados de los estados financieros y resultados contables de la corporación, los cuales se desprenden de las cuentas por año de una organización (Apd, 2020, p. 1).

2.4.11. Retrasos en la Cobranza

Se refiere a la demora en los cobros realizados por las empresas, es decir luego de brindarse la mercadería y pasado el día de pago. El personal encargado de la cobranza comete el error de dejar pasar varios días en la cobranza del cliente (León & Chacín, 2011, p. 36). También, son considerados como aquellos sucesos donde surgen demoras en la cobranza, lo que ocasiona atrasos en las personas naturales o jurídicas. Estos son penalizados mediante intereses por morosidad y disminución de comisiones en los trabajadores encargados (Asturias Corporación Universitaria, 2016, p. 5).

2.4.12. Sistema de Información

Se refiere a soluciones administrativas a través del uso de nuevos sistemas de la información y que colaboran como sistemas de apoyo con los procesos de toma de decisiones en los niveles más elevados de las instituciones u organizaciones (Edx, 2022, p. 1). Son más que soportes de las organizaciones, instrumentos que proporcionan ventajas competitivas y sostenibles al dejar realizar gestiones en los activos tangibles e intangibles de las organizaciones, y transformarse en un mecanismo completo de la gerencia (Monterrosa-Castro & Ospino, 2018, p. 3).

Capítulo 3. Metodología

En seguida, se presentan los aspectos metodológicos del estudio, los cuales han sido necesarios para saber de qué manera y orden debió ser realizada la investigación. Entre tales aspectos, se encuentran el tipo de investigación, diseño, y técnicas e instrumentos. Además, dentro de este apartado, se detallan aspectos como las hipótesis, definición, y operacionalización de variables y escalas de mediciones.

3.1. Marco Metodológico

3.1.1. Hipótesis

Una hipótesis es una supuesto que podría ser o no verdadera, sustentada con datos anteriores. Su apreciación está en el hecho de fijar más asociaciones entre datos y explicar el por qué suceden. De forma normal, se postulan primero las causas claras por las que uno cree que algo puede suceder y, por último, se concluye que este método se utiliza en la rama científica para después comprobar las hipótesis mediante experimentos (Hernández & Mendoza, 2018, p. 306).

- **Hipótesis General**

Se puede elaborar un proyecto de mejora en las cobranzas para optimizar los resultados financieros en la empresa Andes Express S. A. C.

- **Hipótesis Específicas**

- Mediante el diagnóstico y la evaluación, se puede identificar el problema de control interno que en el área de cobranza estaría afectado los resultados financieros de Andes Express S. A. C.
- Además, se puede estructurar y aplicar un proyecto de mejora que responda al problema de control interno en el área de cobranza en la empresa objeto de estudio.

- Por otra parte, la evaluación financiera permitirá validar el impacto del proyecto de mejora para mitigar el problema de control interno en el área de cobranza mediante indicadores financieros.

3.1.2. Variables de Estudio

- **Variable Dependiente**

Variable Dependiente (y): Resultados Financieros. Los resultados financieros están conformados por dos dimensiones. El primero es el valor actual neto (VAN), el cual mide los valores actuales de los flujos de caja a partir de la inversión realizada. El segundo es el costo-beneficio, que mide el beneficio conseguido a partir de los costos de la inversión (ver Tabla 3.1).

Tabla 3.1

Operacionalización de la variable dependiente

Variable	Definición de la variable	Dimensiones	Indicadores	Medición del indicador	Escala de medición
Resultados financieros	Es aquella información que permite tener un mejor conocimiento acerca de los movimientos de la empresa (Coaquira et al., 2021).	VAN	$\frac{\text{Flujo de caja}}{\text{Inversión}}$	$\sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} I_0$	Razón
		Costo-beneficio	$\frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Costos de inversión}}$	$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}}$	Razón

Nota. Operacionalización de la variable resultados financieros.

Escala de Medición. La escala de medición usada para tener información de los resultados financieros, mediante la VAN y el costo-beneficio, fue la escala de razón. La escala de razón es definida como una en la que los valores pueden ser números enteros o decimales positivos; con esos números se pueden hacer ordenamientos (Oyola, 2021, pp. 92-93).

Indicador Financiero/Económico de Medición. El indicador financiero usado fue la VAN, el cual es hallado por una división entre el flujo de caja y la inversión. Por otro lado, el indicador económico usado fue el costo-beneficio, que se obtiene de la división de los beneficios netos sobre el costo de inversión.

- **Variable Independiente**

Variable Independiente (X): Proyecto de Mejora del Control Interno de Cobranzas. Esta variable está conformada por dos dimensiones. Una de ellas es el proceso de cobranzas, con el que se aborda la efectividad en la recopilación de los cargos para la conformidad, la gestión de alertas para los clientes para el pago y la gestión del proceso de vencimiento sobre la ejecución de los pagos. La otra es el seguimiento y control, en donde se analiza el desarrollo de las actividades a partir de la *operacionalización de la variable independiente* aplicación del proyecto y sus posteriores beneficios (ver Tabla 3.2).

Tabla 3.2*Operacionalización de la variable independiente*

Variable	Definición de la variable	Dimensiones	Indicadores	Medición del indicador	Escala de medición
Proyecto de mejora del control interno de cobranzas	Son todas las acciones tempranas que garantice el cumplimiento de los pagos por parte de los clientes (Mogollón, 2021).	Proceso de cobranza	Recopilación de cargos	$\frac{\text{Tiempo actual de recopilación}}{\text{Tiempo anterior de recopilación}}$	Razón
			Gestión de alertas	$\frac{\text{Tiempo de gestión de base de datos}}{\text{Tiempo de gestión de base de datos}}$	Razón
			Gestión del proceso de vencimiento	$\frac{\text{Total de pagos efectivos}}{\text{Total de pagos pendientes}}$	Razón
		Seguimiento y control	Cumplimiento de las actividades	$\frac{\text{Cobranzas realizadas en el mes}}{\text{Total de cobranzas pendientes}}$	Razón
			Beneficio para la empresa por la aplicación del proyecto	$\frac{\text{Ingresos con el sistema}}{\text{Ingresos sin el sistema}}$	Razón

Nota. Operacionalización de la variable proyecto de mejora del control interno de cobranzas. Adaptado de *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*, por Andes Express S. A. C. (2022).

Escala de Medición. La escala de medición usada para plantear un proyecto de mejora del control interno de cobranzas para la corporación Andes Express S. A. C. fue la escala de razón. Esta también es conocida como métricas o dimensionales y se usa para medir a las variables continuas (Ochoa & Molina, 2018, p. 4).

Indicador Financiero/económico de Medición. Se consideró como indicador financiero al proceso de cobranzas, el cual estuvo categorizado por la recopilación de cargos, la gestión de alertas y la gestión del proceso de vencimiento. La recopilación de cargos fue calculada como la división del tiempo actual de recopilación sobre el tiempo anterior de recopilación. Además, la gestión de alertas fue calculada como la

división entre el tiempo de administrar de base de datos actual y el tiempo de gestión de base de datos anterior. Así mismo, la gestión del proceso de vencimiento fue calculado como la división entre el total de pagos efectivos y el total de pagos pendientes.

Por otro lado, se consideró como indicador económico al seguimiento y control, el cual estuvo conformado como el cumplimiento de las tareas y el beneficio para la empresa por aplicación del proyecto. Con respecto al cumplimiento de las actividades, esta fue calculada como la división entre las cobranzas realizadas. El beneficio para la empresa por la aplicación del proyecto fue calculado por la división entre los ingresos con el sistema y los ingresos sin el sistema.

3.2. Diseño de la Investigación

En lo siguiente, se presenta todo lo relacionado al diseño de investigación, es decir los procedimientos que se siguieron para el desarrollo de la misma. En este apartado se especifican el tipo, técnicas e instrumentos, y las técnicas de procesamiento.

3.2.1. Tipo de Investigación

Esta investigación fue de tipo descriptiva, debido a que se tuvo como objetivo especificar las características y cualidades de fenómenos, conceptos, variables o realidades en un estudio definido. Se definirán las variables, así como el problema referido a las mismas (Ñaupas et al., 2018, p. 328; Bernal, 2016, p. 215).

Además, se puede mencionar que el enfoque de investigación será cuantitativo, debido a que se seguirá una secuencia orientada a la realidad del objetivo de estudio, y con la cual se probará una hipótesis (Hernández & Mendoza, 2018, p. 306; Ñaupas et al., 2018, p. 308). Para el caso del presente estudio, se hace referencia a la cobranza y los resultados financieros, y de cómo mejorar el primero mediante un proyecto de mejora para favorecer al segundo constructo.

Además, fue cualitativo debido a que fue un estudio que se basó en las significaciones conceptuales y semánticas. Se realizó para ello, una observación sistemática del tema estudiado utilizando herramientas empíricas (Hernández & Mendoza, 2018, p. 306; Sánchez, 2019, p. 105).

3.2.2. Descripción del Diseño de Investigación

El diseño de investigación no experimental es considerado como la investigación en la que no se realizan manipulaciones de las variables consideradas (Castro et al., 2020, p. 9). Es así que el presente trabajo tuvo un diseño no experimental, pues las variables de interés no tuvieron ningún tipo de modificación por parte del investigador; es decir, se estudió en su forma base.

Además, el diseño de investigación no experimental de tipo transversal es definido como aquel que permite obtener información en un solo momento de tiempo (Arias & Covinos, 2021, p. 78). Con ello, el presente estudio fue de tipo transversal, porque se recopiló información del año 2020.

3.3. Técnicas e Instrumentos

Se detallan, en las siguientes líneas, las técnicas e instrumentos que se han empleado para la presente investigación. Asimismo, se desarrollan la definición y utilidad de cada uno de ellos para evidenciar con mayor claridad las herramientas empleadas.

3.3.1. Técnicas

Se usó el análisis documental. Con esta técnica se recogió información llamada gabinete, la que incluye diferente documentación de las empresas, tales como estados financieros, comprobantes, facturas y documentos en general. Dichos documentos cuentan con información pertinente que brinda mayor veracidad al estudio (Córdova, 2018, p. 214).

De igual forma, se empleó la técnica de la observación. Este es un proceso que tiene como fin establecer una descripción y análisis directo respecto a los constructos de investigación. Así, se tiene un mejor entendimiento del problema que aqueja a la compañía, respecto a distintas causas que originaron la situación en la que se encontraba analizada (Bernal, 2016, p. 323).

3.3.2. Instrumentos

Se usó la guía de análisis documental como el instrumento. Este permite tener información objetiva desde lo obtenido de la documentación correspondiente de parte de la organización. Esto se consiguió desde la indagación profunda de la documentación, lo que permitió lograr de manera cuantitativa elementos trascendentes para la toma de decisiones (Bernal, 2016, p. 276).

Además, se usó una ficha de observación, la cual sirvió para identificar la situación actual, tanto en contexto de la variable independiente como de la variable dependiente. Esta ficha tuvo un número de ítems que permitió evaluar un conjunto de actividades teniendo en cuenta su presencia o ausencia (Córdova, 2018, p. 300).

3.4. Recolección y Procesamiento de los Datos Empresariales

En la investigación, se detallan las técnicas de recolección y el procesamiento de los datos de la empresa en estudio. Es decir, precisan las herramientas y procesos que se utilizaron para ahondar en la situación de la empresa y hallar resultados.

3.4.1. Técnicas de Recolección

Para la recolección de la información del presente estudio, se utilizó la técnica de la observación, lo cual ayudó a realizar la descripción y el análisis de la investigación para llegar a conocer la situación de la organización. La observación es un proceso que si se realiza correctamente permite adquirir información para realizar una descripción y entender de mejor manera una problemática (Bernal, 2016, p. 323).

También, se realizaron algunas reuniones con las personas encargadas del área financiera de la organización, ya que se necesitaba conocer la toma de decisiones que realizaban ante la situación presentada por la empresa. En donde, la reunión es definida como una práctica que ayuda a fomentar el diálogo (Reyes, 2020, p. 5).

Además, se necesitaron las actas realizadas por la empresa para poder corroborar la información sobre las decisiones tomadas por las personas encargadas del área financiera. Cabe explicar que las actas son documentos que permiten visualizar las decisiones tomadas luego de una reunión entre un grupo de personas (Contaduría de la Nación, 2021, p. 1).

También, se hizo uso de la base de datos sobre la situación financiera de la empresa, del estado de situación financiera y de información relevante para proponer el proyecto de mejora. La base de datos es definida como datos que tienen dos características principales: deben estar agrupados y almacenados (Espinoza, 2020, p. 33).

3.4.2. Técnicas de Procesamiento

Las técnicas aplicadas para el procesamiento de la base de datos obtenida y para poder llegar al problema y darle una solución se explican a continuación. Se hizo uso de la lluvia de ideas, principalmente, al momento de realizar el planteamiento del proyecto de mejora en las cobranzas de la empresa. Esta técnica es considerada como un método inductivo que permite que diferentes personas den ideas para solucionar un problema (Valdés et al., 2019, p. 4).

De la misma manera, se hizo uso del diagrama de Ishikawa para poder identificar los problemas en las maquinarias, en el entorno, en el método y en la mano de obra de la empresa que generaron el retraso en las cobranzas. Esta técnica ayuda a visualizar las causas y el efecto que se genera de un problema (Burgasí et al., 2021, p. 1213).

Asimismo, se hizo uso del FODA para poder identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que contaba la empresa. En ese sentido, se trata de una herramienta que permite conocer los problemas internos y externos para minimizarlos y los beneficios internos y externos para maximizarlos (Funes, 2018, p. 4).

También, se hizo uso de las 5 fuerzas de Porter para analizar el sector en donde la empresa se desempeñó al momento de la realización de la investigación. Esta herramienta permite que una empresa pueda identificar a sus competidores y visualizar las oportunidades que el mercado en el que participa le da (Pazmiño et al., 2021, 1314).

Con respecto al procesamiento de los datos, se empleó el *software* Microsoft Excel, con el cual se hizo la categorización y ordenamiento de la información. También, se utilizó para plasmar la información de los índices financieros para el diagnóstico y los proyectos y así evaluar lo viable del proyecto de mejora.

La presentación de los datos se hizo mediante la técnica de análisis descriptivo. La información analizó mediante tablas de frecuencia, tablas aritméticas para los índices financieros, así como gráficos de tendencia y de barras para mayor comprensión de la información.

Por último, acerca del análisis e interpretación de datos, se hizo desde la presentación de los objetivos en conjunto con los indicadores dados, respecto con sus dimensiones. Luego, se abordaron los índices de liquidez, gestión, endeudamiento y rentabilidad.

Seguidamente, se hizo dos flujos de caja para la empresa, uno con la aplicación del proyecto y el otro sin la aplicación del proyecto. Habiendo analizado la información mediante base de datos análisis administrativos con el Ishikawa, el análisis de los estados financieros y estudio de proyecto de mejora se elaboró el plan de mejora.

En cuanto a la validación de las hipótesis de estudio, esta partió con un análisis financiero tanto desde el diagnóstico inicial, previa implementación del proyecto de mejora, como la proyección posterior a ella. Esta se hizo mediante el análisis costo-

beneficio (B/C), considerando que para el caso del VAN los valores debían mostrarse en positivo. En el caso de la TIR, estas tenían que ser mayor al (COK) que figura cerca del 15 %, mientras que el B/C tenía que ser superior a la unidad para ser considerado viable.

Capítulo 4. Propuesta y Ejecución de Mejora

4.1. Descripción del Sector

Con el fin de realizar la propuesta y la ejecución del plan de mejora para la empresa en estudio, se procedió primero a la descripción del sector. Para ello, se expone la realidad problemática. Se termina con la explicación de la situación del sector.

4.1.1 Realidad Problemática de la Investigación

La gestión de la cobranza se refiere a un proceso relevante para cualquier compañía. Es usual, en algunas empresas, que esta responsabilidad se asigne a la gerencia financiera. Asimismo, es propio de sus funciones las acciones siguientes: (a) cautelar el flujo de efectivo, (b) cautelar el capital de labor, así como la maximización del valor de la compañía. Así, la finalidad de esta se centra en garantizar el cobro de las ventas realizadas y contribuir a obtener resultados financieros adecuados para la empresa (Mogollón, 2021, p. 152).

Actualmente, las empresas buscan incrementar sus ingresos mediante el uso de estrategias de otorgamiento de crédito para las ventas. Esto es altamente riesgoso si no hay un control adecuado de la cartera de cuentas por cobrar y de los tiempos tomados en la recuperación. Por tanto, algo por evitar es la generación de una cartera vencida, hecho que ocurre cuando no se cuentan con políticas de calificación de clientes y personal entrenado (García et al., 2019, p. 75).

Es por ello que, Chiriani et al. (2020) mencionaron que no contar con una implementación correcta de una gestión de políticas de créditos y cobranzas podría tener un impacto negativo en la sustentabilidad financiera de una empresa. Es así que las políticas de créditos hacen referencia al diseño que una entidad tiene para poder dar un crédito. Además, las políticas de cobranza son un conjunto de reglas que se debe seguir para asegurar el cobro de ese crédito (pp. 23-30).

Por otro lado, existen aspectos relacionados con las cobranzas que han afectado a las empresas. Estos han generado mayores retrasos que los frecuentes ya mencionados en los párrafos anteriores, y es la situación de la crisis sanitaria por la pandemia. Por ello, las empresas tienen a mostrar mayor flexibilidad y agilidad dentro de estos entornos inciertos y complejos (Villena & Guerrero, 2021, p. 820).

No obstante, a pesar de todo ello se ha podido denotar de manera evidente la necesidad de participar en el manejo de la cobranza. Esta situación se da en aras de recuperar aquellas carteras de cobranzas vencidas y buscar que las cuentas por cobrar no se ubiquen por encima de los tiempos límite, aunque es cierto que el otorgamiento de créditos permite el aumento de las ventas de las compañías. Al mismo tiempo es también real que, si ello no se cancela en el periodo límite, se tienen que diseñar tácticas de cobranza, gestionar indicadores, entre otros (Villena & Guerrero, 2021, p. 820).

Dentro del contexto abordado, las compañías deben contar con un control más eficiente respecto a las cobranzas, dada la existencia de retrasos a causa de los créditos otorgados. A partir de ello, los resultados financieros deben mostrar su confiabilidad y razonabilidad, así como plasmar los valores que muestren la realidad y estado actual de la empresa con relación a su liquidez, gestión y rentabilidad. En donde, si esta no lleva a cabo un adecuado control de cobranza, esto termina afectando de manera directa a los resultados financieros de la misma.

4.1.2 Diagnóstico del Sector Empresarial Involucrado

La investigación, que se orienta al planteamiento del proyecto de mejora, se representa por la compañía Andes Express S. A. C. Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de los ejercicios económicos registrados en la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración tributaria (SUNAT), estos se encuentran en el sector de transportes. Además, se trata de actividades relacionadas al transporte de carga por carretera CIIU 4923 (SUNAT, 2020, p. 4).

Conforme con el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTPE) la cantidad de empresas del sector transporte de carga ha ido ascendiendo a partir del 2007. Se registra un total de 33 382 empresas, mientras que en el 2015 sumaban un total de 95 469 empresas. Para el 2018, se tendría en total 123 746 empresas (MTPE, 2018, p. 1).

Por otra parte, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), para el 2017, el desarrollo del sector fue menor que en el 2016. Así, para febrero del 2016 el crecimiento fue del 5.15 %. En cambio, para agosto del 2017, solo fue del 1.65 % (INEI, 2018, p. 1). Además, a partir de la crisis sanitaria a causa de la pandemia, para el 2020.

Se contó con una reducción del movimiento de vehículos pesados en 7.4 %, dado que muchas empresas dejaron de operar con la misma frecuencia que se realizaban en periodos anteriores, siendo los de menor movimiento al norte en Loma Larga (-64.9 %) y Chulucanas (-34.4 %), y al sur en Caracoto en Puno (-41.7 %) y Marcona en Ica (-40.9%). (INEI, 2020, p. 1)

Diagnóstico Externo o del Sector. En este apartado, se realizará un análisis externo de la empresa Andes Express S. A. C. Se considerarán los factores genéricos y los factores específicos del sector. En la Figura 4.1, se presentan los aspectos que se considerarán para cada conjunto de factores.

Figura 4.1*Diagnóstico externo o del sector*

Factores genéricos del sector. De acuerdo con las condiciones económicas de la nación, para el 2017 el PBI fue del 2.5 %, cifra que se vio afectada principalmente por dos choques de diferentes particularidades. El primero se refiere a causa del Niño Costero, el cual afectó considerablemente a la infraestructura en el norte de la nación durante el primer trimestre del año (BCRP, 2017, p. 9). En cuanto al segundo choque, este se relacionó con la corrupción, que afectó negativamente la confianza de los principales inversionistas. Consecuentemente, se paralizaron proyectos de inversión; además, la demanda interna fue débil al crecer 1.6 %. En el 2018, el PBI registró un crecimiento de 4 % (BCRP, 2017, p. 9).

Dicha evolución fue impulsada sobre todo por parte de tres sucesos: (a) la demanda interna, (b) el consumo y (c) la inversión privada. Igualmente, todos los sectores crecieron más que el 2017 excepto el minero. Asimismo, las circunstancias climáticas regulares y la buena recuperación de la confiabilidad por parte de agentes privados y aumento en el gasto público impulsaron el aumento de demanda interna en 4.3 % (BCRP, 2018, p. 14).

La evolución favorable del entorno generó que el consumo privado registrara un aumento de 3.8 %, principalmente por la aceleración del crédito de consumo que pasó de 7.3 % a 10.1 %. Además, el empleo nacional (sector formal privado) creció 4.4 %. De igual forma, en el caso de la masa salarial, se vio un aumento de 6.2 % (BCRP, 2018, p. 14).

En el periodo 2019 el PBI registro un crecimiento de 2.2 % como resultado del poco crecimiento de los sectores primarios promovidos principalmente por la oferta a la pesca y la minería, además las actividades no primarias estuvieron perjudicadas por el menor dinamismo de la demanda interna respecto al sector privado como público, también se presenciaron menores términos de intercambio en los ingresos y un moderado crecimiento del trabajo formal que afectaron de forma negativa al consumo e inversión privada (BCRP, 2019, p. 9).

Al mismo tiempo, se pudo divisar términos menores de intercambio en las entradas y un crecimiento moderados de la labor formal, los cuales afectaron negativamente al consumo e inversión privada (BCRP, 2019, p. 9). Para el 2020 hubo una contracción del -11.1 %. Esto se produce a partir de una menor demanda interna en un -10.1 %, un menor consumo por parte de las familias (-8.8 %), y una menor inversión (-15.6 %) (BCRP, 2021, p. 2).

En cambio, para el 2021, se manifestó un incremento del 4 %, a partir de la reactivación económica. Esto fue consecuencia de los problemas económicos registrados por la crisis sanitaria en el país. En este escenario, fue el sector de transportes el que sufrió una caída de -27.4 % respecto al periodo anterior (BCRP, 2021, p. 2).

En el 2021, este se incrementó y alcanzó un 17.9c% en el cuarto trimestre (INEI, 2021, p. 1), pero obtuvo una reducción del -19.1c% respecto al 2019, y un incremento del 106.5 % respecto al 2020 (BCRP, 2021, p. 2). En cuanto a la demanda interna, en el 2017, fue de 1.6 %, la cual es el resultado de una huella negativa a causa de la detención de las obras de infraestructura.

El consumo privado tuvo un crecimiento de 2.5 % menor a los registrados en años anteriores, reflejado en especial por el impacto del cambio climático. Esto

perjudicó de forma considerable las actividades de construcción, servicio, mano de obra y comercio. También, se presenció un deterioro de los indicadores de masa salarial, confianza, empleo y ventas al por menos (BCRP, 2019, p. 12).

En cuanto a la inversión privada, esta se recuperó en 0.3 % (BCRP, 2017, p. 11). Para el periodo 2018-2019, “la demanda interna contó con un dinamismo mucho menor del 2.3 % provocada por una disminución de la inversión pública por los gobiernos subnacionales y la disminución en el desarrollo del consumo privado” (BCRP, 2019, p. 12).

Sobre el gasto público se tuvo una recuperación de 0.1 %. Esto se debió al mayor consumo público, mayores recursos direccionados al mantenimiento de estructuras de seguridad física de cara a la posibilidad de siniestros, de drenajes y cauces. Asimismo, la inversión pública fue -2.3 % como producto de una reducida inversión durante los dos primeros trimestres del periodo 2017 (BCRP, 2017, p. 15).

Respecto al gasto público en el 2018, presentó un aumento de 3.4 %, donde la inversión pública se incrementó en 6.8 % como resultado del más elevado gasto en obras de mejoría, gasto en carreteras, ampliación del sistema de agua potable y el alcantarillado (BCRP, 2018, p. 16). Por otro lado, la inflación medida a partir de la variación en el índice del precio cerró para ese año en un 1.36 %. Se trató de una de las tasas más bajas de los últimos 8 años (BCRP, 2017, p. 9).

Esta situación se explica de forma principal por medio de la poca variable en precios del grupo de alimentos que fue 0.3 % en el 2017 y la estimación del sol en referencia al dólar (BCRP, 2017, p. 9). También, en el 2018, la inflación se ubicó en 2.2 % hallándose en el rango meta, entre 1 % y 3 %. Ello es el resultado de la evolución registrada en el rubro de alimentos que cambió de un incremento de 0.3 % a una caída de 2.6 % para finalmente aumentar a 2.0 % a fin de año (Vega, 2021, p. 1).

El sector servicio tuvo un crecimiento de 4,4 % superior al año anterior (BCRP, 2018, p. 17). Ya para el 2021, la inflación alcanzó el 6.4 % en diciembre. Al respecto, se dio un aumento del 4 % respecto al mes de mayo del mismo año, a partir de las cotizaciones del mercado internacional en torno a los hidrocarburos, lo cual se vio

presentado en el tipo de cambio alcanzando casi los S/ 4.00 soles a finalizar el año 2021 (Vega, 2021, p. 1).

Los principales factores políticos que se generaron a partir de la crisis sanitaria producida por el COVID-19. Para el año 2020, en el segundo trimestre, el desempleo alcanzó a 6 millones de personas, mientras que se presentó una reducción del 39.6% de la población ocupada (OIT, 2020, p. 1).

Esto se vio reflejado en el producto bruto interno, el cual tuvo una reducción del 30.2 %, y la expectativa de los inversores se contrajo en un 14 %. Es así que este periodo fue el que más impacto negativo se suscitó en los últimos años (OIT, 2020, p. 1). Así también, a fin de paliar el problema económico en los diferentes sectores, sobre todo a las mypes y pymes, y así buscar reducir el impacto que pudo haber generado la pandemia (Parlamento Andino, 2022, p. 20).

A partir de ello, se creó un fondo de créditos de capital de trabajo. Este tenía como finalidad refinanciar como reestructurar las deudas de las empresas hasta por S/ 300 000. También, las tasas de derechos arancelarios se colocaron en 0 % a las subpartidas asociadas a los insumos médicos y medicamentos (Parlamento Andino, 2022, p. 20).

De igual forma, se ofrecieron subsidios a las empresas del sector privado, con bono del 35 % por cada trabajador que devengue hasta S/ 1500 soles. Asimismo, se asignaron S/ 500 millones para el Fondo de Apoyo Empresarial. El fin fue ayudar a las mypes principalmente (Parlamento Andino, 2022, p. 20).

El factor tecnológico es de suma importancia para los diferentes sectores. En el sector transporte y almacenamiento, el 22.6 % de las empresas invirtieron en ciencia y tecnología, siendo uno de los sectores que menos invierte en tecnología. Respecto al uso de computadoras, el 95.3 % de las empresas del sector transporte hacen uso de ellas (INEI, 2018, pp. 27-36).

Sin embargo, la tasa de uso es reducido respecto a la frecuencia de uso. El 44.3 % de las empresas de transporte lo usan al menos una vez por semana, mientras que el uso de internet en este sector es empleado por el 94.5 % de las empresas. En ese sentido, en el sector transporte, solo el 22.1 % de las empresas tienen al menos una

página web en la cual puedan dar a conocer los servicios que ofrece su empresa (INEI, 2018, pp. 27-36).

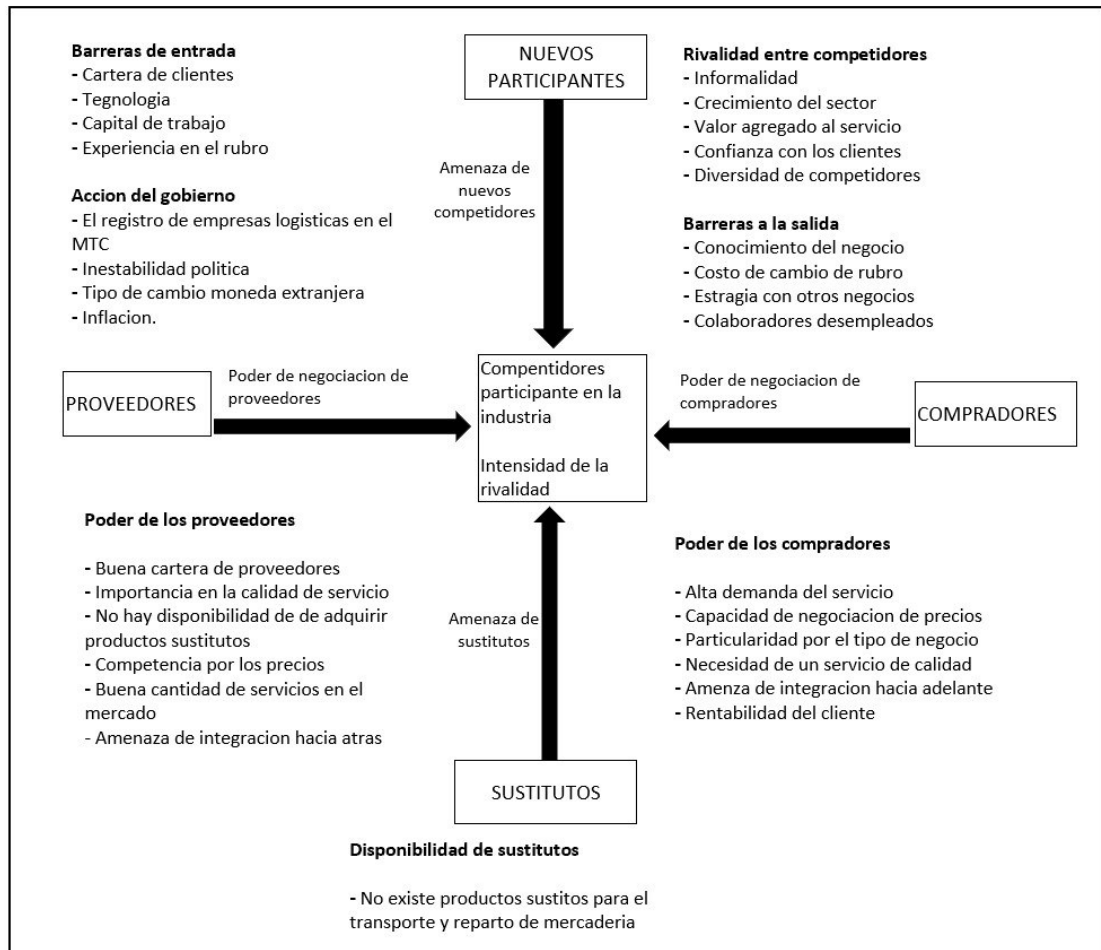
En el sector transporte, las empresas muchas veces fungen de intermediarios entre proveedores o clientes, o también sus clientes fungen de proveedores para otros clientes. Por ello, lo más palpable se da en torno a la desconfianza que existen entre las empresas para dar solución a conflictos (40 %). Dicha situación mayormente se relaciona con la entrega de los productos, muchas veces con retrasos o que los productos llegan dañados (INDECOPI, 2017, pp. 7-26).

Esto pone en manifiesto que no existe un control o monitoreo respecto a este tipo de problemas. Sin embargo, este sector es el que menor problemas reporta en relación con otros sectores. Así, la tasa de problemas relacionadas con consumo es solo del 2 %; se trata del más bajo en relación con otros sectores (INDECOPI, 2017, pp. 7-26).

Las 5 fuerzas de Porter. Como parte de análisis del objeto de estudio se aplica las cinco fuerzas de Porter. En este, se mostrará la influencia de diferentes factores internos y externos que brindan de forma genérica la situación de la empresa. Su posición en el mercado también incluye el efecto de acciones gubernamentales en la industria que se deben considerar en el estudio (ver Figura 4.2).

Figura 4.2

Las 5 fuerzas de Porter en la empresa Andes Express S. A. C.



Nota. Adaptado de *Competitive advantage*, por M. E. Porter, The Free Press, 1985.

- **Amenaza de nuevos entrantes:** Tiene que ver con el posible ingreso de nuevos competidores en un sector. Ellos, al tener la capacidad de poder participar en el mercado, hacen que los ya partícipes del mercado tengan una cierta presión por reducir sus costos, precios e inversión (Espinoza, 2020, p. 6).

Además, la amenaza de que ingresen nuevos competidores se ve muy limitada, debido al nivel de las barreras de entrada, como el tener una buena cantidad de usuarios del servicio. La tecnología es un tema importante a solicitud de los clientes de querer tener conocimiento de su

carga, como el capital de trabajo; ya que la logística es uno de los negocios en los que es más complicado obtener crédito de proveedores y claro el tener experiencia. Se trata de ventajas que poseen las corporaciones ya establecidas en el mercado. La evaluación Gubernamental muestra que existen restricciones para el ingreso de nuevos competidores como la solicitud de permisos para el transporte de carga.

Por tal razón se concluye que es difícil ingresar a la industria servicio de transporte y mensajería, debido a las altas barreras de entradas. La razón es que se debe tener una cartera importante de clientes porque la rentabilidad se maneja por volúmenes, sin olvidar a la inversión en tecnología.

- **Rivalidad entre Competidores:** Determina el atractivo del mercado. Los factores que destacan son los siguientes: (a) el crecimiento del sector, (b) el valor agregado total del negocio, (c) confianza con los clientes y (d) la variedad de competidores que existen en el mercado.

La rivalidad entre las empresas del sector de servicio de transporte y logístico es alta. Esto se debe a la cantidad de competidores que existen en el mercado, que ofrecen un servicio de calidad a precios competitivos gracias a la informalidad. La competencia directa de Andes Express son las siguientes: Olva Carrier, Olva Urbano y Unión Star Operador Logístico, quienes brindan el mismo servicio y cuenta con mayor participación en el mercado por el capital de trabajo que manejan.

- **Poder de negociación con proveedores:** Se relaciona con “el poder que tienen ellos en determinar el precio y la calidad que ofrecen de modo que transfieran los costos a las empresas que compran sus productos” (Espinoza, 2020, p. 6).

En el sector servicio de transporte y logístico los proveedores no tienen poder de negociación en la fijación de precios de los servicios, ya que se cuenta una cartera grande de proveedores. Por ejemplo, están Transporte Luren, Móvil Bus, RJ Cargos, Transporte Antezana, y Latán Aéreo. Es

poco factible que dichos proveedores puedan integrarse hacia adelante debido a la cantidad de barrera de entrada las acciones gubernamentales que existen en el mercado. Se concluye que la industria es atractiva por el poder de negociación de los proveedores.

- **Poder de negociación de los compradores:** Con ello, se “hace referencia al poder que tienen los compradores de influir en el precio y la calidad de un producto, generando así que todas empresas que participan en el mismo sector se enfrenten” (Espinoza, 2020, p. 5).

Al respecto, el poder de negociación de los clientes frente a la empresa es alto, debido a la alta demanda del servicio que hay en el mercado. Entre los principales clientes que tiene Andes Express están Natura, LG, KN, Dupree, Avon, Ninnet, quienes cuentan con atención personalizada. Además, se debe mencionar que es poco probable la integración hacia adelante de dichos clientes por la cantidad de barreras de entrada que existe en el mercado. Se concluye que, desde la perspectiva del poder de negociación de los compradores, el mercado es atractivo.

- **Amenaza de productos Sustitutos:** Se refiere a los productos sustitutos. Estos “son productos con similares características y que se venden en un mismo sector” (Espinoza, 2020, pp. 6-7).

En este caso no existe un producto sustituto para el transporte y reparto de mercadería. La razón es que no se presenta un servicio que cuente con las mismas características que se venda en el sector de transporte y mensajería, por ende, es un mercado atractivo.

Acciones Gubernamentales. Son las políticas de gobierno que suelen estar a favor o prefieren no interferir en las actividades de negocio. En este caso, el gobierno exige que todas empresas que realicen el servicio de logística se registren en el MTC, y que cumplan ciertos requisitos para su registro. En adición, la crisis política afecta directamente al rubro de transporte por las manifestaciones que realizan las personas en las carreteras, que constituyen la principal vía para el traslado y servicio de mercadería del rubro que se dedica la empresa.

4.1.3 Descripción de la empresa Andes Express S. A. C.

Historia. La empresa Andes Express S. A. C. empezó sus operaciones en marzo del año 2004. Fue fundada por Luis Hagiwara López y Carmen Olivera Oblitas, quienes contaron con el apoyo de su familia, Bruno Olivera Almonacid, Fernando Olivera y Máximo Olivera. Es una familia emprendedora que tuvo el ideal de formar un espacio en el que las personas puedan mejorar y ser felices, teniendo como excusa el brindar el servicio de transporte logístico de transporte y distribución a nivel nacional (Andes Express S. A. C., 2022, p. 10).

Actualmente, la empresa se ha colocado en el mercado del transporte teniendo trascendentes clientes como Natura, LG, KN y Dupree etc. La empresa contó al inicio con solo un vehículo que era propiedad de la familia Hagiwara Olivera y que junto a ciertos bienes de la familia Olivera Oblitas fueron puestos como capital de trabajo. Las funciones empezaron en un local alquilado en la avenida Petit Thouars (Andes Express SAC, 2022, p. 10).

El personal fue elegido por antiguos compañeros de trabajo y amigos del Sr. Luis Hagiwara López. Cada uno de ellos fue poniendo al servicio la disposición adecuada y toda la experiencia adquirida, aspectos que fueron principales para que la empresa empezara a crecer incluyendo nuevos amigos. Con ellos fueron llegando también nuevos clientes que fueron cada vez más grandes (Andes Express S. A. C., 2022, p. 12).

Fue una fase en que la compañía iba ganando espacio en el mercado, al tiempo que los clientes iban conociendo de su filosofía de trabajo. Esta se sustentaba en el desarrollo de sus colaboradores y una firme alianza con los clientes. Así, todos podrían conseguir la meta (Andes Express S. A. C., 2022, p. 12).

Después se mudaron a un lugar propio que era más grande, ubicado en la cuadra 5 de la calle Emilio Althaus, distrito de Lince. De ser al inicio solo diez colaboradores en el 2010, creció a 50. Ellos, progresivamente y con mucho esfuerzo, en equipo, consiguieron forjar una filosofía que se basa en las personas, haciendo

propia la frase “Todo un equipo humano como factor de éxito” como distintivo e hito de los fines perseguidos (Andes Express S. A. C., 2022, p. 12).

Se tiene que subrayar que esta frase va en todos los correos que se redactan (Andes Express SAC, 2022, p. 12). Una situación importante para Andes Express S. A. C. fue ir a un nuevo local formado según requerimientos propios del negocio y el dimensionamiento de espacios. Dicho espacio se proyectó para la comodidad de sus trabajadores (Andes Express S. A. C., 2022, p. 12).

En julio del 2014, un equipo pionero conformado por conductores y *couriers* empezaron sus labores desde el nuevo local ubicado en Jr. Ignacio Merino 1554, con teléfono 3990260. En setiembre del mismo año empezaron las labores de las áreas administrativas y, con ello, el inicio de una fase que está marcada por una meta aún más elevada, la de crear la Corporación Andes dando origen a las nuevas unidades de negocio proyectadas (Andes Express S. A. C., 2022, p. 13).

Actualmente, la empresa cuenta con más de 170 colaboradores y una cartera de más de cien clientes top que vuelven posible seguir brindando el mejor servicio al tiempo que permiten lograr sus fines como empresa. Andes Express S. A. C. ha obtenido del Ministerio de Trabajo el reconocimiento por Buenas Prácticas Laborales en el 2010 y 2012, en las categorías de “Conducta ética e integridad laboral” y “Participación de los colaboradores en la planificación estratégica”, respectivamente (Andes Express S. A. C., 2022, p. 14).

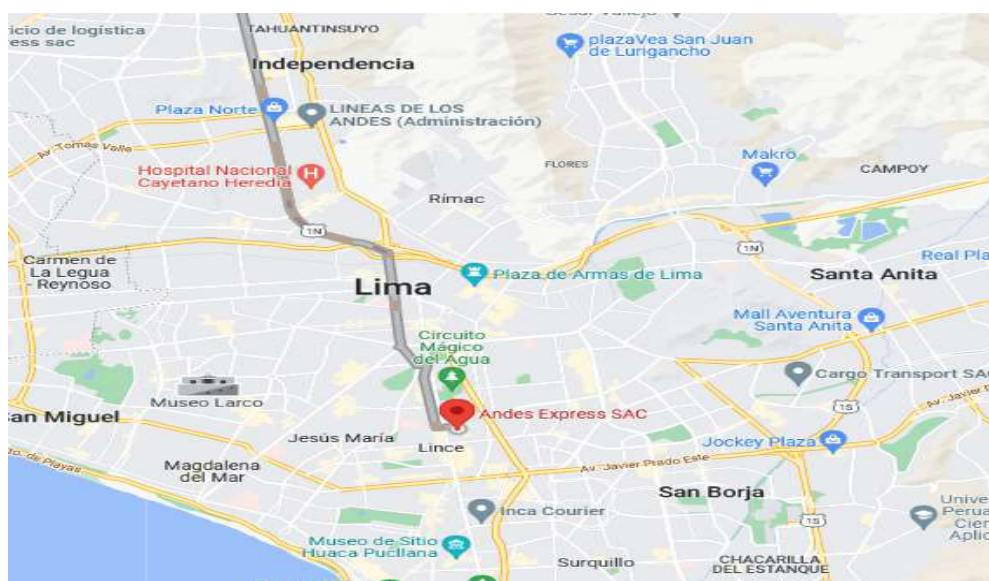
Ubicación. La empresa Andes Express S. A. C. se encuentra ubicada en el departamento de Lima, en la cuadra 5 de la calle Emilio Althaus, en el distrito de Lince. En este lugar, solo cuenta con un local, debido a que posee sucursales en Arequipa, La Libertad, Puno, Junín y Cuzco. Cada una de sus sucursales se encuentran en zonas de fácil acceso.

El lugar donde se encuentra ubicada en su sede en Lima es de fácil acceso. Ello posibilita que sea percibida por sus clientes potenciales. Además, hace posible que sus clientes con años de fidelidad lo puedan recomendar y direccionarlos hacia su

ubicación exacta. Asimismo, es una zona donde existe mayor tránsito peatonal haciendo que sea mayormente segura para visitar (ver Figura 4.3).

Figura 4.3

Ubicación de la empresa Andes Express S. A. C.



Nota. Ubicación de la empresa Andes Express S. A. C. Tomado de Google Maps.

Organigrama. En la Figura 4.4, se presenta el organigrama de Andes Express S.A.C. Asimismo, a continuación, se describen las áreas de la empresa.

Gerencia General. La posición de la Gerencia General traza la ruta de las operaciones que va a realizar en la empresa. Su objetivo es generar rentabilidad para la compañía. Asimismo, coloca objetivos a cada una de las gerencias (Andes Express S. A. C., 2022, p. 1).

Gerencia de Operaciones. Es el área que controla y ejecuta toda la parte los procesos de forma operativa de la empresa. Así, direcciona las actividades para la ejecución de los fines, metas y estrategias (Andes Express S. A. C., 2022, p. 1).

Gerencia Comercial. Se encarga de la búsqueda de nuevos contratos a los cuales puede brindar su servicio. También, se realiza la fidelización de los clientes asignándoles un gestor comercial de acuerdo con el nivel de ventas. En esta área, de igual forma, se realiza la facturación y cobranza a los clientes (Andes Express S. A. C., 2022, p. 1).

Gerencia de Inversiones y Finanzas. Se lleva a cabo el análisis en las operaciones financieras de la institución y sus costos. El objetivo es brindar información a nuestros clientes internos (Andes Express S. A. C., 2022, p. 1).

Gerencia de Tecnología. Es el área de apoyo de la empresa que brinda soporte en *hardware* y *software*. También, lo hace en el soporte del sistema propio de la empresa (SCM) y sus interfases (Andes Express S. A. C., 2022, p. 1).

Misión. La misión de Andes Express S. A. C. es la que sigue: “Generar espacios que permitan identificar, desarrollar y dar lo mejor de nosotros, Cumplir con los objetivos del cliente, respetar al proveedor y comprometerse con la sociedad” (Andes Express S. A. C., 2022, p. 1).

Visión. La visión de Andes Express S. A. C. es la siguiente: “Ser en una empresa peruana de transporte y distribución identificada por un crecimiento sustentado en la felicidad de sus colaboradores y una relación de confianza con sus clientes, proveedores y la sociedad” (Andes Express S. A. C., 2022, p. 1).

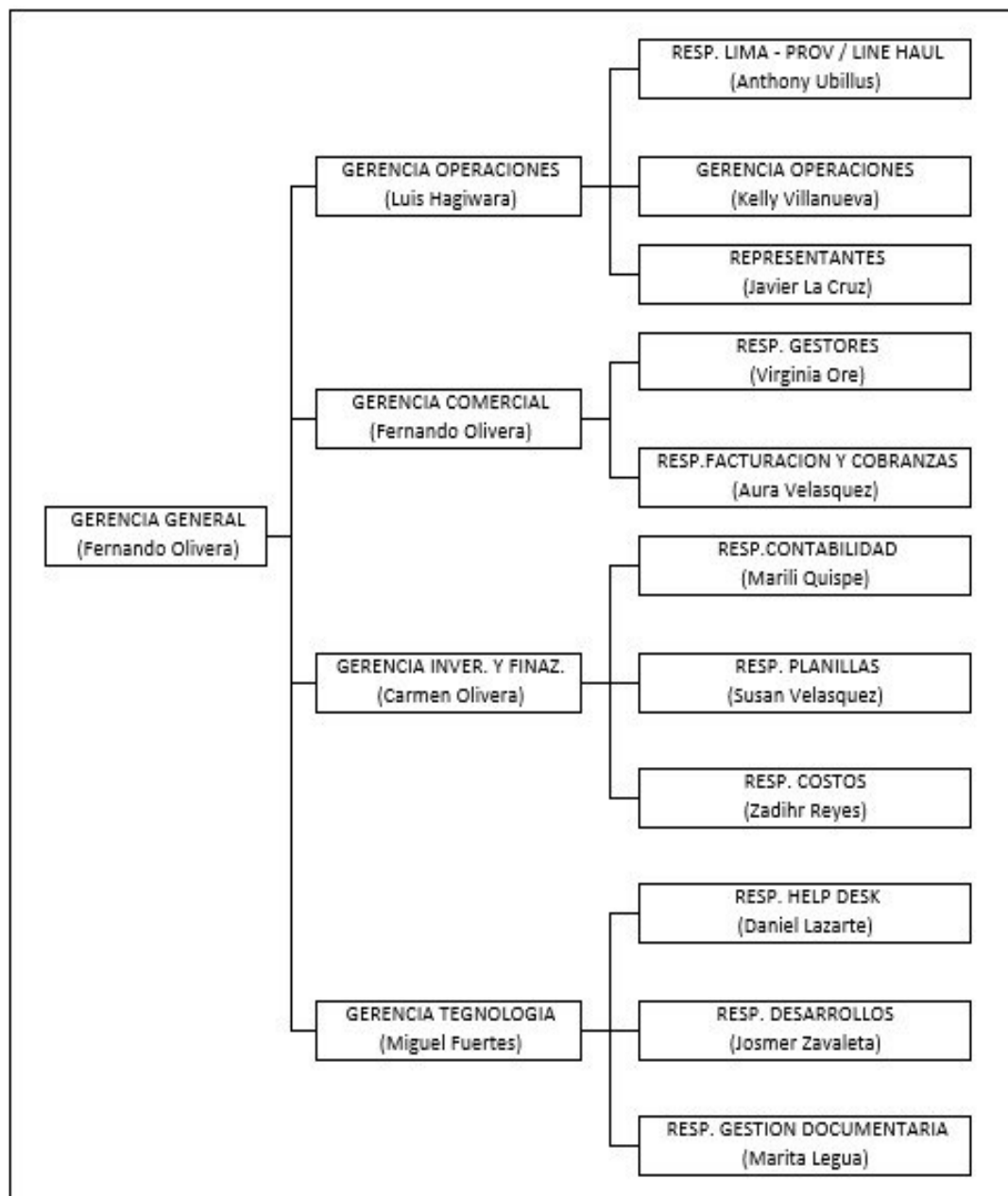
Valores. Entre los valores que tiene en consideración la empresa Andes Express S. A. C. (2022, p. 1), se mencionan los siguientes:

- **Integridad:** Se refiere a pensar, decir y hacer las cosas del modo correcto.
- **Responsabilidad:** Corresponde a realizar de forma adecuada lo que corresponde.
- **Honestidad:** Se trata de actuar con rectitud.
- **Respeto:** Es reconocer que algo o alguien tiene valor en sí mismo.
- **Compromiso:** Se refiere a realizar un trato por propia voluntad.

- **Solidaridad:** Corresponde a estar unido y cooperar con los demás de igual a igual.

Figura 4.4

Organigrama de la empresa Andes Express S. A. C.



Nota. Adaptado de *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*, por Andes Express S. A. C. (2022).

Modelo Canvas. En la Figura 4.5, se presenta el modelo Canvas de (Osterwalder & Pigneur, 2010). Se observa que es una forma sencilla de recordatorio de información sobre los datos más importantes de la empresa. En el modelo Canvas de la empresa Andes Express que se dedica al rubro de servicio de transporte y almacenaje, se analizan los distintos factores que compone la organización.

De este análisis, se puede resaltar su propuesta de valor que se basa en tres aspectos. Estos son los siguientes: (a) trato directo y atención personalizada con los clientes, (b) seguridad en los envíos de los paquetes y (c) entrega de los paquetes justo a tiempo. Estos aspectos dan un valor agregado hacia la competencia.

Figura 4.5

Modelo Canvas



Nota. Modelo Canvas de la empresa Andes Express S.A.C. Tomado de *Generación de modelos de negocios* (p. 44), por A. Osterwalder e Y. Pigneur, 2010, Deusto.

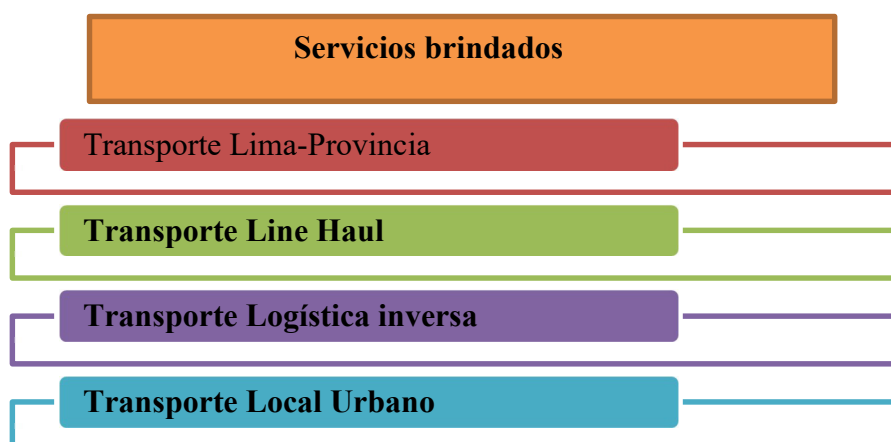
Además, es posible rescatar que la empresa, con relación a su segmento de clientes, presenta prioridades. Estas son las siguientes: (a) cliente Gama alta, (b) clientes vip y (c) clientes regulares. Se trata de una ventaja hacia sus competidores, ya que ayuda a relacionarse de manera más efectiva con sus clientes y les puede brindar un servicio más personalizado. También, se utiliza la entrega de indicadores de satisfacción que ayuda a la empresa a medir el grado de satisfacción de sus clientes.

Líneas de Negocios. En la Tabla 4.1, se presentan las líneas de negocio de la empresa. Mediante ellas se segmentan e identifican el tipo de servicio que ofrece a sus clientes.

Lima-Provincia es la línea de negocio principal de la empresa. Esta consiste en el recojo del producto por transportar desde el cliente hasta la entrega del producto al cliente consumidor que se encuentra ubicado en provincia. Asimismo, la Line Haul es el transporte a provincia de una determinada mercadería que se realiza desde el cliente ubicado en Lima hasta la base del mismo cliente ubicado en provincia. En cuanto a la Logística Inversa, esta se basa en retornar un determinado producto desde provincia a Lima. Por último, el Local Urbano es la distribución y reparto que se da en Lima, y que se reparte en Lima.

Tabla 4. 1

Listado de servicios brindados por la empresa Andes Express S. A. C.



Nota. Adaptado de *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*, por Andes Express S. A. C. (2022).

Las fortalezas con las que cuenta la empresa es la experiencia que cuenta en el mercado, dado que cuenta con 17 años. Esto le ha permitido que se gane una reputación y confianza de sus principales clientes, los cuales manejan un importante flujo de productos y de ventas; mientras que, en cuanto a oportunidades, está en ampliar su capacidad de gestión y distribución que le permita ampliar su cartera de clientes y que se vea reflejado en mayores ingresos. Las amenazas y debilidades se presentan a partir del entorno y contexto sucedido en el país, así como los diferentes problemas que puedan tener lugar en los procesos realizados en la empresa.

Clasificación de los Clientes. Con respecto a la clasificación de los clientes con los que cuenta la empresa Andes Express S. A. C., estos se clasifican en tres niveles. El primero corresponde a “clientes gama alta”, que son aquellos que cuentan con una demanda mayor del servicio y generan mayores ingresos para la empresa. El segundo está comprendido por “clientes VIP”, quienes son importantes para la empresa, ya que generan ingresos altos. En el tercer nivel, se ubican los “clientes regulares”, que son aquellos que generan menores ingresos no tan elevados que los anteriores.

En la Figura 4.6, se puede observar que, entre los clientes considerados como clientes de alta gama, se encuentran la empresa Oriflame Perú S. A., Natura Cosmético S. A. y la empresa Dinet S. A. Entre los clientes VIP se encuentran a las empresas Hinode Perú S. A. C., Swissjust Latinoamérica S. A. sucursal Perú, entre otros. Entre los clientes regulares se encuentran a empresas como Kuehne + Nagel S. A., Productos Avon S. A. y otros.

Figura 4.6

Clasificación de clientes de la empresa Andes Express S. A. C.

Clientes de Alta Gama

Oriflame Perú S. A.
Natura Cosmético S. A.
Dinet S. A.

Clientes VIP

Hinode Perú S. A. C.
Swissjust Latinoamérica S. A. sucursal Perú
Itsanet Perú S. A. C.
LG Electronics Perú S. A.
Albis S. A.
Medrock Corporation S. A. C.
Maquinarias S. A.
Euromotors S. A.
Ferreyros S. A.
Dupree Venta Directa S. R. L.

Clientes regulares

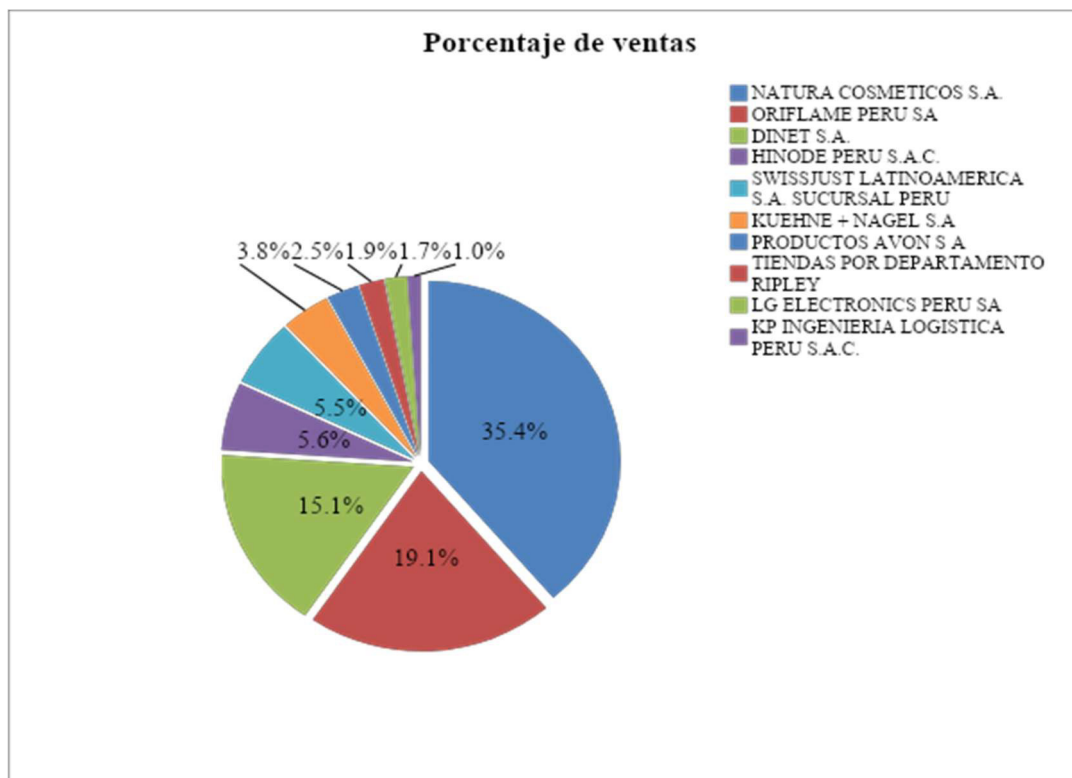
Labin Perú S. A.
Inti Perú S. A. C.
Euroshop S. A.
G4S Perú S. A. C.
Indumotora del Perú S. A.
Derco Perú S. A.
Kuehne + Nagel S. A.
Productos Avon S. A.

Nota. Adaptado de *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*, por Andes Express S. A. C. (2022).

En la Figura 4.7 se puede apreciar que, entre los clientes de alta gama, la empresa Natura cosméticos S. A. tiene la mayor participación en la empresa Andes Express S. A. C., ya que representa el 35.4 % de sus ventas. Asimismo, el 19.1 % de las ventas de la empresa Andes Express S. A. C. se destinan a la empresa Oriflame Perú S. A. El 15.1 % se destina a la empresa Dinet S. A.

Figura 4.7

Gráfico circular del porcentaje de ventas de la empresa Andes Express S. A. C.



Nota. Adaptado de *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*, por Andes Express S. A. C. (2022).

Por otro lado, el mayor porcentaje de ventas entre los clientes VIP para la empresa Andes Express S. A. C. fueron la empresa Hinode Perú S. A. C. con un 5.6 %. De igual forma, la empresa *Swissjust* Latinoamérica S. A., sucursal Perú, con un 5.5 %. Finalmente, de los clientes regulares, los de mayores porcentajes de ventas de la empresa Andes Express S. A. C. fueron dados por la empresa Kuehne + Nagel S. A. con un 3.8 %. La empresa Productos Avon S.A con un 3.5 %.

Matriz FODA. La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una trascendente herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias. Estas son estrategias FO (Fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (Fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas) (Fred, 2013, p. 176). En la Tabla 4.2, se presenta el diagnóstico empresarial de la empresa.

Tabla 4.2

Diagnóstico empresarial de Andes Express S. A. C.

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Procedimientos administrativos deficientes 2. Rotación de personal alta 3. Gestión de cobranza insuficiente 4. Fallas en el sistema CSM 5. Falta de seguimiento en los cargos de entrega a clientes 6. Maquinaria antigua 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento del precio del petróleo 2. Huelgas de transportistas 3. Alto índice de delincuencia en el país 4. Carreteras en mal estado 5. Disminución del PEA 9.73 % 6. Disminución de importaciones de vehículos Competencia informal
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal capacitado 2. Buena cartera de clientes con alto prestigio 3. Goza de solidez financiera 4. Infraestructura propia 5. Experiencia en el mercado 6. Crecimiento permanente de las ventas 7. Capacidad de desarrollo para nuevas tecnologías 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento en el PBI 17.94 % 2. Apoyo financiero al sector 3. Crecimiento del sector transporte 4. Nuevas tecnologías 5. Aumento de la competencia en transporte aéreo

Nota. Adaptado de *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*, por Andes Express S. A. C. (2022).

Matriz EFI. Esta matriz de evaluación de factores internos (EFI) se define como una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Además, esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes ubicadas en las áreas funcionales de una empresa. Asimismo, constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (Fred, 2013, p. 122).

En la Tabla 4.3, se observa la matriz EFI, en la cual, al obtener una calificación ponderada de 2.7, se evidencia que la empresa está en condiciones adecuadas. Es decir, está en condiciones de afrontar al ambiente interno, donde los factores de fortaleza más importantes son los que siguen: (a) cuentan con personal calificado y (b) cuentan con buena cartera de clientes. Estas fortalezas son utilizadas para enfrentar las debilidades presentadas. Los factores de debilidades más importantes son las fallas de seguimiento en los cargos de entrega a los clientes.

Tabla 4.3*Matriz EFI: Factores internos de Andes Express S. A. C.*

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades			
	50 %		
1.Procedimientos administrativos deficientes	0.05	1	0.05
2. Rotación de personal alta	0.05	2	0.1
3. Gestión de cobranza insuficiente	0.15	1	0.15
4.Fallas en el sistema CSM	0.1	2	0.2
5.Falta de seguimiento en los cargos de entrega a clientes	0.1	2	0.2
6. Maquinaria antigua	0.05	2	0.1
Fortalezas			
	50 %		
1. Personal capacitado	0.1	4	0.4
2. Buena cartera de clientes con alto prestigio	0.1	4	0.4
3.Goza de solides financiera	0.05	4	0.2
4. Infraestructura propia	0.05	4	0.2
5.Experiencia en el mercado	0.1	3	0.3
6. Crecimiento Permanente de las ventas	0.05	4	0.2
7. Capacidad de desarrollo para nuevas tecnologías	0.05	4	0.2
Totales	100 %		2.7
Calificar entre 1y 4	4	Fortaleza Mayor	
	3	Fortaleza Menor	
	2	Debilidad Mayor	
	1	Debilidad Menor	

Matriz EFE. Fred (2013) señaló que “la matriz de evaluación de factores externos (EFE) es aquel mecanismo que, permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (p. 80). En la Tabla 4.4, se presenta la matriz EFE de Andes Express S. A. C. a partir de la propuesta de Fred (2013, p. 123).

Tabla 4.4

Matriz EFE de Andes Express S. A. C.

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Amenazas	50 %		
1. Aumento del precio del petróleo	0.1	3	0.3
2. Huelgas de transportistas	0.05	3	0.15
3. Alto índice de delincuencia en el país	0.05	2	0.1
4. Carreteras en mal estado en el país	0.05	3	0.15
5. Disminución del PEA 9.73%	0.1	3	0.3
6. Disminución de importaciones de vehículos	0.05	2	0.1
7. Competencia informal	0.1	3	0.3
Oportunidades	50 %		0
1. Crecimiento en el PBI 17.94 %	0.1	2	0.2
2. Apoyo financiero al sector servicios	0.1	3	0.3
3. Crecimiento del sector transporte	0.1	4	0.4
4. Nuevas Tecnologías	0.1	3	0.3
Continuación			
5. Aumento de la competencia en transporte aéreo	0.1	4	0.4
Totales	100 %		2.6
Calificar entre 1 y 4	4	Muy Importante	
	3	Importante	
	2	Poco Importante	
	1	Nada Importante	

Se observa en la matriz EFE que, al obtener una calificación ponderada de 2.6, la empresa está en condiciones adecuadas. Es decir, está en condiciones de afrontar su entorno. Por ello, utilizar las oportunidades para enfrentar las amenazas es sencillo.

Así, los factores de amenazas más importantes son el aumento del precio del petróleo y la disminución del PEA al 9.73 %. Por su parte, los factores de oportunidades más importantes son dos. Estos son los que siguen: (a) el crecimiento del sector y (b) el aumento de la competencia en el transporte aéreo.

4.2. Diagnóstico del Caso Empresarial

4.2.1. Identificación de la Problemática Empresarial

A partir de la descripción de los diferentes factores que pudiesen repercutir en la unidad de estudio, es preciso ahondar en el problema respecto al retraso de las cobranzas a partir de no poseer un control interno efectivo. La situación referida está generando problemas en los resultados financieros de la organización. Consecuentemente, habría deficiencias en la toma de decisiones.

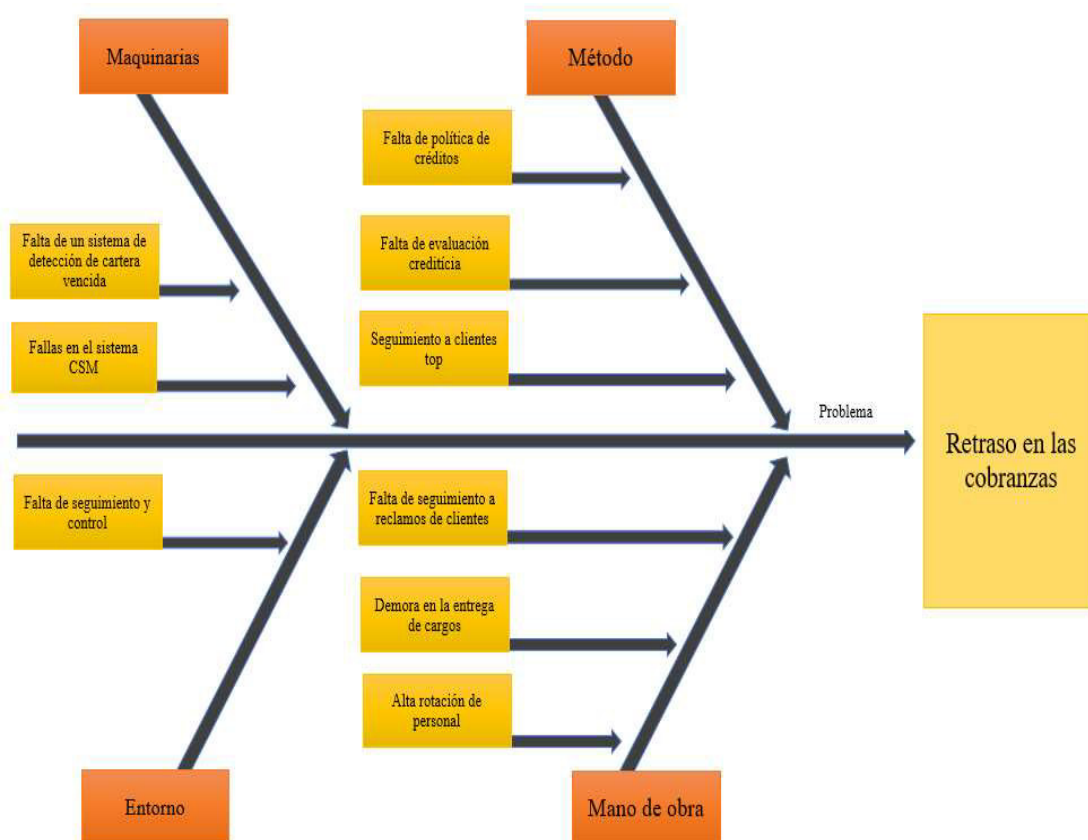
En la empresa Andes Express S. A. C., no se cuenta con un adecuado proceso de control que permita efectuar acciones o procedimientos para realizar las cobranzas de manera mensual. En la actualidad, le está generando perjuicio a la empresa de manera financiera. A ello, se adiciona el hecho que al efectuarse o emitirse una factura en la conclusión del servicio con el sustento de los cargos de la recepción de los productos a crédito tienen una vigencia de 30 días calendario. Sin embargo, se tienen clientes que cumplen con el pago del servicio entre 60 a 75 días después de la estipulado.

En el 2021, la empresa Andes Express S. A. C. identificó que, a raíz de los atrasos producido por los clientes, estos ascendían a S/ 23 150 030.20 soles. Este escenario generó que la empresa cuente con limitaciones en su liquidez como en su rentabilidad, con un perjuicio total de S/ 158 034.23 soles a partir de un conglomerado de atraso de 55,687 días.

A partir de lo evidenciado, es que se realizó un análisis de todas las causas que estarían generando dichos problemas. Al respecto, se identificó que están relacionados con tres aspectos. Estos son los siguientes: (a) el método, (b) la mano de obra, (c) el entorno de trabajo y (d) la maquinaria. En la Figura 4.8, se grafica lo antes expuesto mediante un diagrama de Ishikawa. Luego, se explica cada punto del análisis.

Figura 4.8

Esquema de la descripción de procesos



Nota. Diagrama de Ishikawa de la empresa Andes Express S. A. C. *Nota.* Adaptado de *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*, por Andes Express S. A. C. (2022).

- **Falta de un sistema de detección de cartera vencida:** La empresa no cuenta con *software* que permita realizar la identificación de aquellos clientes que presenten 90 días de retraso en sus pagos.

- **Fallas en el sistema CSM:** El sistema no permite generar en la mayoría de las ocasiones los reportes necesarios para continuar con las actividades de la empresa. Esto también origina que el servicio no sea más eficaz.
- **Falta de seguimiento y control:** Al no contar con información oportuna, difícilmente se puede realizar un seguimiento adecuado a los procesos y/o los clientes, con lo que existen muchos aspectos relacionados al control que se realizan sin planificación previa.
- **Falta de políticas de crédito:** La empresa carece de normas y políticas que permitan un buen otorgamiento de crédito, ya que las decisiones tomadas en torno a ello son empíricas. Estas no ofrecen los mejores resultados.
- **Seguimiento de clientes top:** La empresa cuenta con clientes importantes, los cuales son los que solicitan con mayor frecuencia el servicio. Sin embargo, al no contar con políticas o un sistema adecuado, se dificulta su seguimiento.
- **Falta de seguimiento a los reclamos de los clientes:** Los retrasos en el pago están asociados en muchas ocasiones a la demora de la misma empresa. Fundamentalmente, se relaciona con la documentación o la carga, por las que se realizan varios reclamos. En adición, no se abordan de forma adecuada.
- **Demora en la entrega de los cargos:** Dicha situación se presenta porque no se cuenta con procesos ni lineamientos que indiquen los procedimientos a tomar para la realización del cargo para los clientes. Estos son importantes para que se realice el pago.
- **Alta rotación de personal:** En la empresa, se cuenta con muchos trabajadores que han decidido retirarse de la empresa. El motivo fue que el sueldo ofrecido al personal se encuentra por debajo a lo ofrecido en el mercado.

4.2.2. Monetización de la Problemática Empresarial

Para la realización del análisis del problema detectado, se lograron identificar diferentes deudas a cobrar, dado que los clientes pagan lo correspondiente después de la fecha pactada. Asimismo, se observaron otras deficiencias observadas dentro de los procesos realizados en la empresa.

Tabla 4.5

Casos de fallas y errores en la empresa - Año 2020

Variables	Tipos de Falla o error	Simple		Acumulado	
		Absoluto (unid./año)	Relativo (%)	Absoluto (unid/año)	Relativo (%)
Proceso	Detección de cartera vencida	68	45.33 %	68	45.33 %
Proceso	Políticas de crédito	49	32.67 %	117	78.00 %
Proceso	Entrega de cargos	33	22.00 %	150	100.00 %
Total		150	100.00 %		

Nota. Procesos que contribuyeron en deficiencias reflejados en problemas de cobranza. Con información de *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*, por Andes Express S. A. C. (2022).

Se puede evidenciar que los procesos detectados que generan los principales errores y fallas se condicen en tres procesos. La detección de la cartera vencida representa el 45.33 % del total de errores registrados en el año, seguido por las políticas de crédito con un 32.67 %. En cambio, el 22 % representa aquellos casos correspondientes a la entrega de cargos.

A partir de la identificación de errores y las fallas producidas por deficiencias en los procesos, debido a no contar con un adecuado control interno, estos fueron estimados a partir de los costos financieros producto de los retrasos en la cobranza a los clientes. Las estimaciones indican que el total facturado durante el año 2021 ascendió a S/ 23 150 030. Fue el mes de agosto en el que más se facturó con un total de S/ 3 994 576. Por otro lado, los días de atraso suman 55 687 días. El mes de julio

fue el que reportó un mayor retraso. Esto comprendió 6523 días de atraso entre el total de clientes que cuentan con crédito.

Tabla 4.6

Cuantificación de las pérdidas

Etiquetas de fila	Suma de Suma de neto facturado / NC	Suma de días de atrasos	Suma de costo financiero
Enero	S/ 1,068,775	4,692	S/ 7,364
Febrero	S/ 1,161,491	6,451	S/ 7,452
Marzo	S/ 620,939	2,906	S/ 3,178
Abril	S/ 525,045	1,135	S/ 3,100
Mayo	S/ 579,708	2,229	S/ 3,339
Junio	S/ 1,025,245	3,298	S/ 5,504
Julio	S/ 3,281,763	6,523	S/ 24,591
Agosto	S/ 3,994,576	5,762	S/ 28,151
Setiembre	S/ 2,555,753	5,383	S/ 18,039
Octubre	S/ 2,622,366	5,333	S/ 16,027
Noviembre	S/ 2,728,151	5,501	S/ 19,563
Diciembre	S/ 2,986,219	6,474	S/ 21,725
Total general	S/ 23,150,030	55,687	S/ 158,034

Nota. Perjuicio económico generado por las deficiencias en los procesos. Con información de *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*, por Andes Express S. A. C. (2022).

En la Tabla 4.7 y la Figura 4.9, se observa que los clientes con un monto de facturación alto durante el año 2020 en la empresa Andes Express S. A. C, fueron principalmente cuatro. Estos son los que siguen: (a) Natura cosméticos S. A., (b) Oriflame Perú S. A., (c) Dinet S. A., (c) Hinode Perú S. A. C. y (d) *Swissjust* Latinoamérica S. A., sucursal Perú. Los clientes mencionados se encuentran dentro de los clientes denominados “gama alta”.

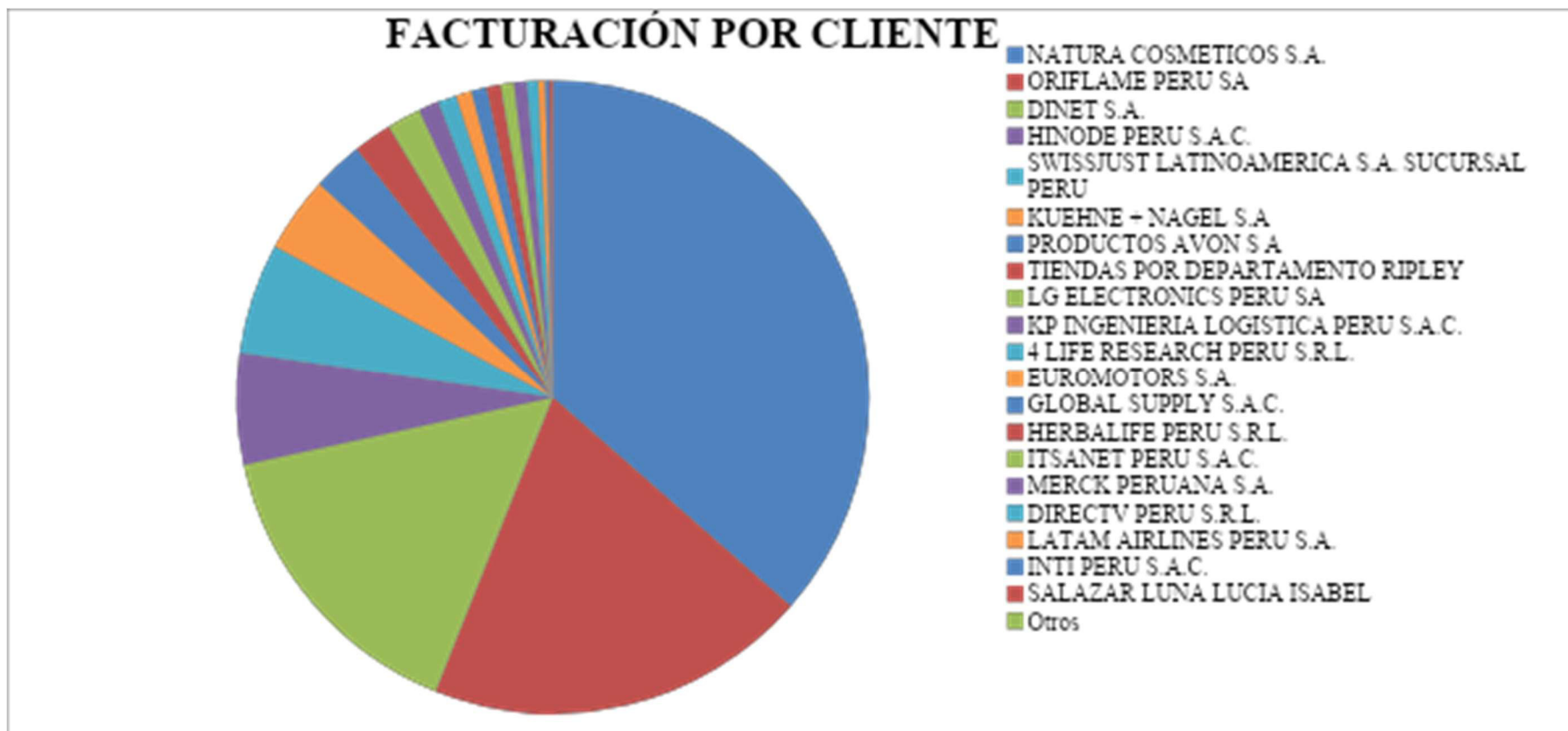
Tabla 4.7*Facturación de clientes*

Etiquetas de fila	Suma de suma de neto facturado /NC en soles
Natura Cosméticos S. A.	8,205,665
Oriflame Perú S. A.	4,410,687
Dinet S. A.	3,493,838
Hinode Perú S. A. C.	1,285,882
Swissjust Latinoamérica S. A. Sucursal Perú	1,272,914
Kuehne + Nagel S. A.	871,246
Productos Avon S. A.	577,073
Tiendas por departamento Ripley	443,105
Lg Electronics Perú S. A.	391,306
Kp Ingeniería Logística Perú S. A. C.	231,482
4 Life Research Perú S. R. L.	216,901
Euromotors S. A.	181,102
Global Supply S. A. C.	174,539
Herbalife Perú S. R. L.	161,887
Itsanet Perú S. A. C.	154,186
Merck Peruana S.A.	144,304
Directv Perú S. R. L.	130,155
Latam Airlines Perú S. A.	82,113
Inti Perú S. A. C.	44,033
Salazar Luna Lucia Isabel	39,378
Otros	1,104

Nota. Total facturado por los clientes en el año 2020. Información tomada de *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*, por Andes Express S. A. C. (2022).

Figura 4.9

Facturación de clientes



Nota. Total facturado por los clientes en el año 2020. Adaptado de *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*, por Andes Express S. A. C. (2022).

En la Tabla 4.8 y la Figura 4.10, se puede observar que los clientes con más días de atraso durante el año 2020 fueron Dianet S. A. C., Hinode Perú S. A. C., Natura Cosmético S. A., con un promedio de 41 días de atraso. Seguidamente se encontró que, Oriflame Perú S.A. y Swwissjust Latinoamérica S. A. Sucursal Perú, tuvieron un promedio de 40 días de atraso en sus pagos. Finalmente, empresas como Pastor Rocco Field, Tataje Dueñas Luis Enrique, Labmedical Perú S. A. C., Soto Gómez Billy Joe Erick, Torre López Jhon Danilo, MC Compañía constructora EIRL, Pastor Florindez Stephany, Fullcarga Servicios Transacciones S. A. C. y Ferreycorp S. A. A. tuvieron un promedio de 31 días de atraso.

Tabla 4.8

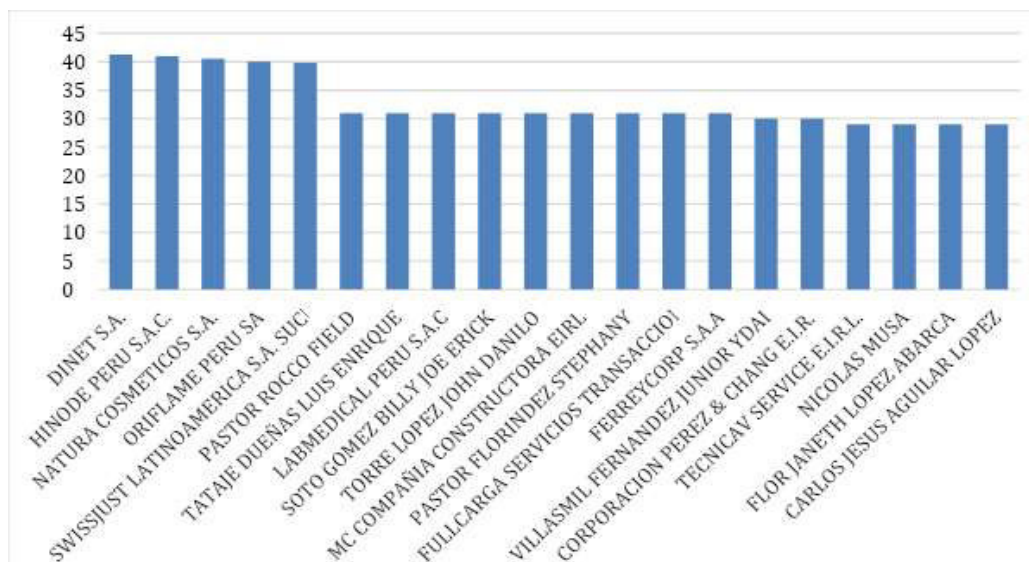
Promedio de días de atraso por los clientes

Etiquetas de fila	Promedio de días de atrasos
Dinet S. A.	41
Hinode Perú S. A. C.	41
Natura Cosméticos S. A.	41
Oriflame Perú S. A.	40
Swissjust Latinoamérica S. A. Sucursal Perú	40
Pastor Rocco Field	31
Tataje Dueñas Luis Enrique	31
Labmedical Perú S. A. C.	31
Soto Gomez Billy Joe Erick	31
Torre Lopez John Danilo	31
Mc Compañía Constructora E. I. R. L.	31
Pastor Florindez Stephany	31
Fullcarga Servicios Transaccionales S. A. C.	31
Ferreycorp S. A. A.	31
Villasmil Fernandez Junior Ydalberto	30
Corporacion Perez & Chang E. I. R. L.	30
Tecnicav Service E. I. R. L.	29
Nicolas Musa	29
Flor Janeth Lopez Abarca	29
Carlos Jesus Aguilar Lopez	29
Otros	7

Nota. Promedio de días de atraso de los clientes durante el año 2020. Adaptado de *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*, por Andes Express S. A. C. (2022).

Figura 4.10

Promedio de días de atraso por los clientes



Nota. Promedio de días de atraso de los clientes durante el año 2020. Adaptado de *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*, por Andes Express S. A. C. (2022).

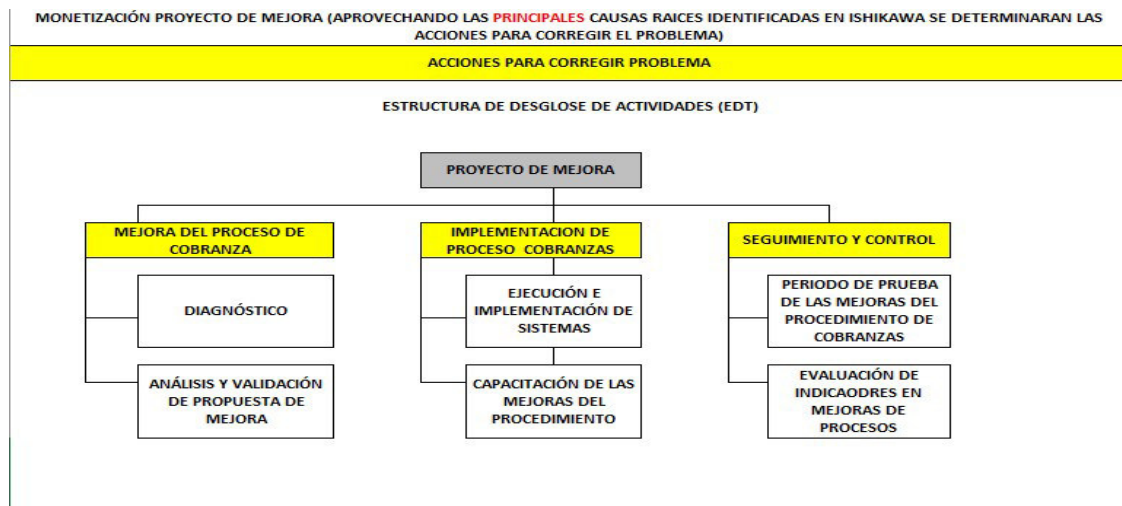
4.3. Propuesta de Mejora

4.3.1. Objetivos

El principal objetivo por el cual se planteó el proyecto de mejora, fue para lograr minimizar los días de atraso generados durante las cobranzas y de eso modo optimizar los resultados financieros de la empresa Andes Express S. A. C.

4.3.2. Diagrama del Proyecto de Mejora

En la Figura 4.11, se observa que el proyecto de mejora constó de tres actividades fundamentales. Estas son las que siguen: (a) mejora del proceso de cobranza, este consta de dos actividades es el diagnóstico, y el análisis y validación de la propuesta de mejora; (b) implementación de proceso de cobranzas, donde se verá la ejecución e implementación del sistema y la capacitación de las mejoras, por último, y (c) seguimiento y control donde se hará seguimiento al proyecto de mejora por el intermedio de indicadores.

Figura 4.11*Diagrama del proyecto de mejora*

Nota. Estructura del desglose de actividades.

4.3.3. Proyecto de Mejora

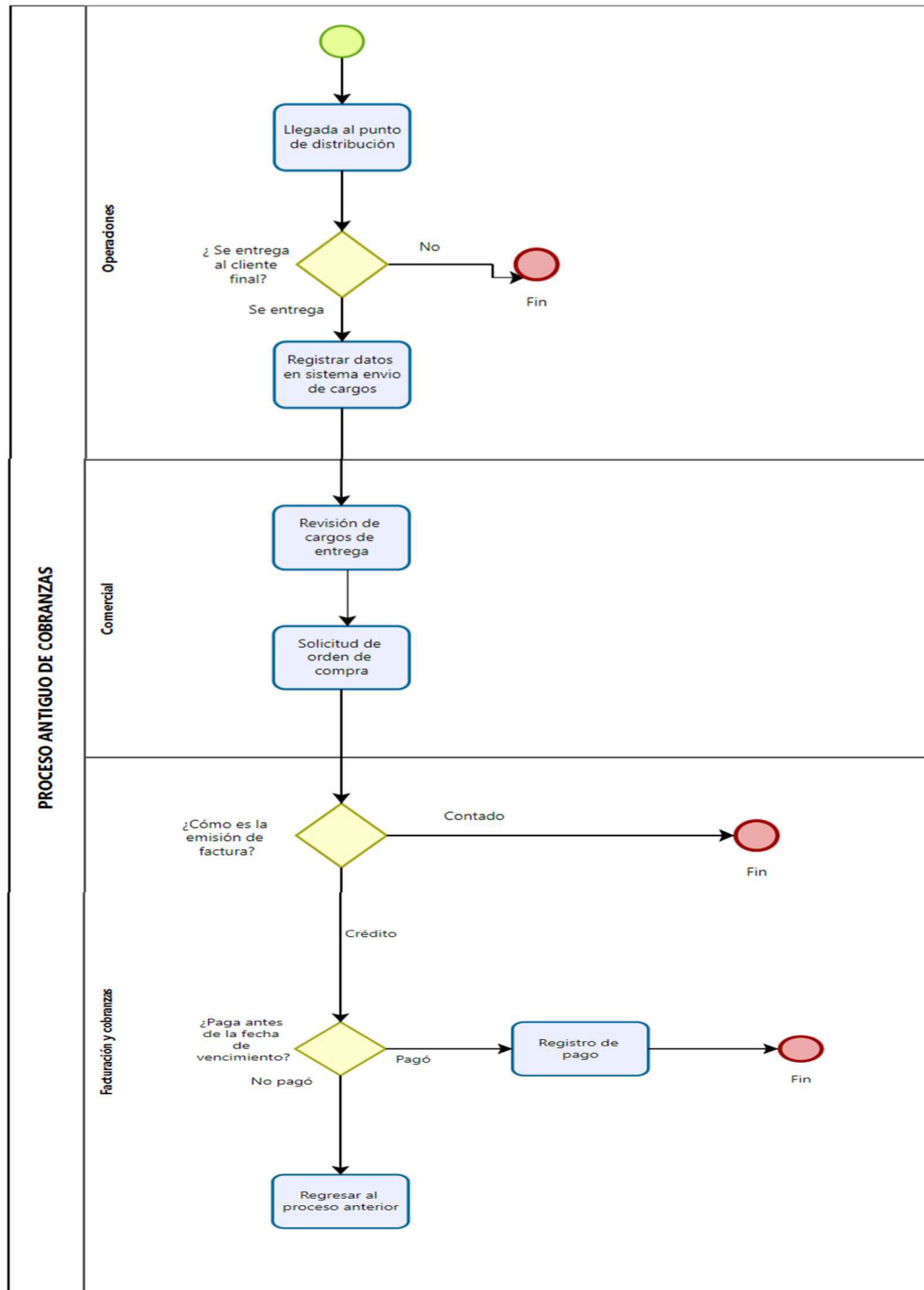
El proceso antiguo de cobranza tiene tres fases: (a) el de operaciones, (b) el comercial y (c) el de facturación y cobranzas (ver Figura 4.12). En la fase de operaciones, se inicia con la entrega del servicio. En caso se llegue a comprobar la entrega del servicio se pasa a la fase comercial. En esta, se da la revisión de los cargos de entrega y se genera la solicitud de orden de compra. Es así que se pasa a la fase de facturación y cobranzas, en donde se solicita información sobre la manera en cómo se dio la emisión de factura. En caso, se haya dado a crédito se verifica si el cliente pagó antes o después de la fecha de vencimiento.

Por otro lado, el proceso nuevo de cobranza está conformada por dos fases, el de operaciones, y el de facturación y cobranzas (ver Figura 4.13). En la fase de operaciones, se inicia con la entrega del servicio. En caso se llegue a comprobar la entrega del servicio, se hace el registro de los datos en el sistema de envío de cargos Andy Track. Luego de ello, se pasa a la fase de facturación y cobranzas, en donde se realiza la solicitud de orden de compra; se solicita información sobre la manera en cómo se dio la emisión de factura. En caso se haya dado a crédito, se verifica si el cliente pagó o no pagó; en caso no haya realizado en pago, se reprograma una nueva

fecha para realizar el cobro, de modo que esta fecha ni exceda a la fecha de vencimiento.

Figura 4.12

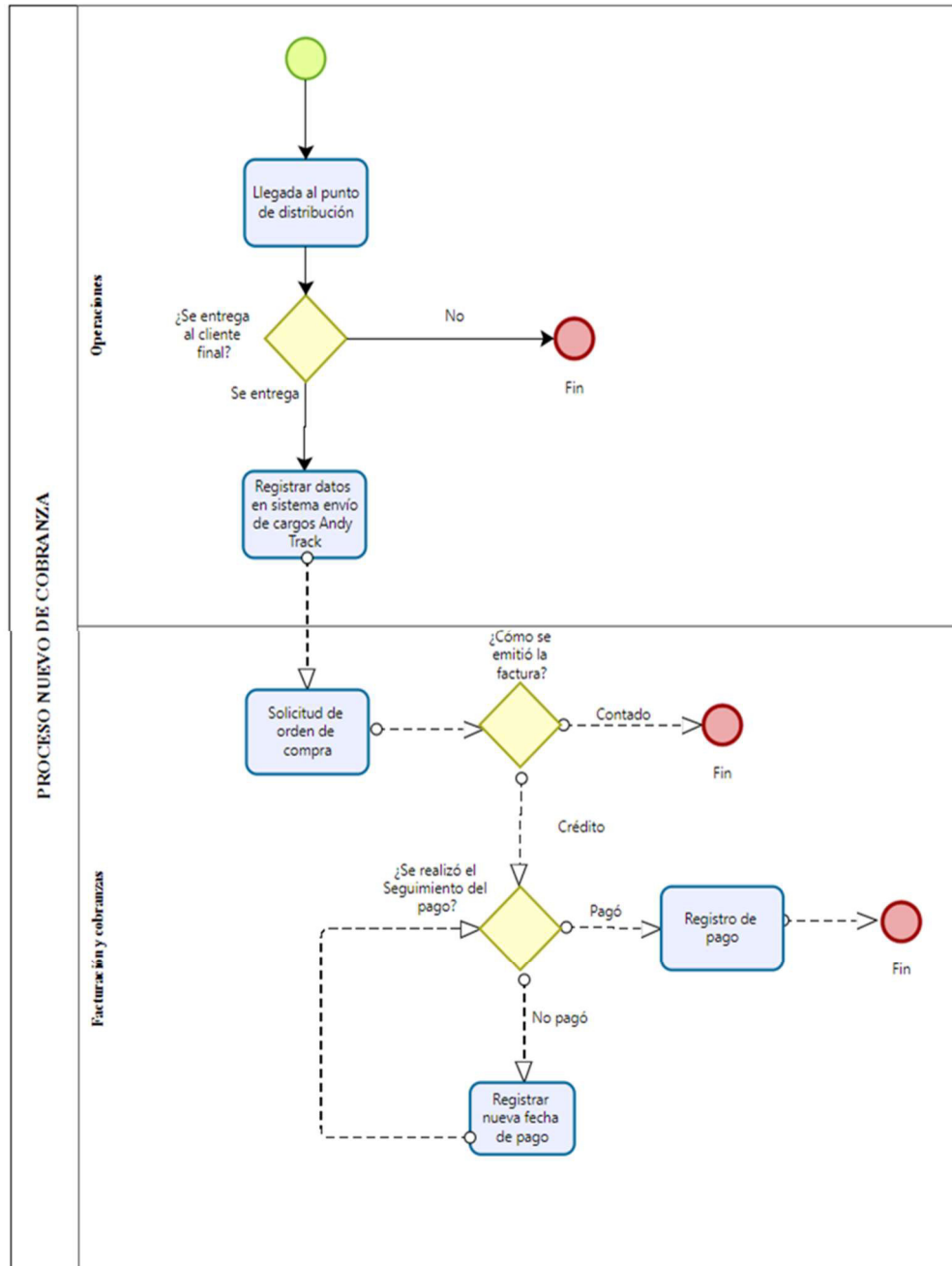
Diagrama del proceso antiguo de cobranza



Nota. Diagrama que no considera el proyecto de mejora.

Figura 4.13

Diagrama del proceso nuevo de cobranzas



Nota. Flujograma de actividades con la aplicación del proyecto de mejora.

4.3.4. Monetización del Proyecto de Mejora

En la Tabla 4.9, se presenta el proyecto Andy Track. Este consta de cinco fases: análisis del plan de desarrollo, desarrollo del sistema Andy Track, capacitación de cobranzas, capacitación de usuarios, y seguimiento y control.

En la primera fase se realizó el análisis del plan de desarrollo. Para ello, se necesitó de tres analistas y tres personas más, y la cantidad de horas destinadas fue de un total de 60 horas. Además, el presupuesto aproximado que se necesitó fue de S/ 1794. La segunda fase consistió en el desarrollo del sistema Andy Tranck, para el cual se necesitó destinar aproximadamente 12 horas, y el presupuesto proyectado para este fue de S/11 388. La tercera fase fue la capacitación de las personas que iban a hacer uso de ello, y el tiempo destinado para eso fue de 48 horas. Asimismo, el presupuesto proyectado llegó a ser S/ 881. La cuarta fase fue la capacitación para realizar las cobranzas. La cantidad de horas destinada a ello fue de 56 horas y el presupuesto asignado tomó un valor de S/ 692. La última fase fue la realización del seguimiento y control. La cantidad de horas asignadas para ello fue de 144 horas y el presupuesto proyectado aproximadamente fue de S/ 3505. Es así que el presupuesto proyectado total para ese primer plan de mejora tomó un valor de S/ 18 259.

Por otro lado, en la Tabla 4.10, se observa el segundo plan de mejora que fue el del sistema de alertas de vencimiento de facturas. Este contó con cuatro fases. La primera fase fue el análisis del plan del desarrollo. La cantidad de horas destinadas para ello fue de 64 horas, y tuvo un presupuesto asignado de S/ 2058. La segunda fase fue el desarrollo del sistema de alertas, con una cantidad de horas para su realización de 78 horas y un presupuesto de S/ 1981. La tercera fase fue la realización de capacitaciones hacia los usuarios. La cantidad de horas para hacer eso fue de 32 horas con un presupuesto de S/ 1369. Finalmente, la cuarta fase es el seguimiento y control, en donde la cantidad de horas para su realización fue de 250 horas, y el presupuesto asignado fue de S/ 4465. Con ello, el presupuesto proyectado total para ese segundo plan de mejora fue de S/ 9873.

Tabla 4.9*Plan de mejora del proyecto Andy Track*

N.	Fase	Recurso	Unidad de medida	Cant.	Precio por unidad	Total costos	Fecha inicio	Fecha Fin	Valorización
1	Análisis del plan del desarrollo	Analista de sistema	Horas	12			7/03/2022	10/03/202	
					13.02	156.25		2	1,794
		Analista Comercial	Horas	12	11.46	137.50			
		Gerente de Sistema	Horas	12	39.06	468.75			
		Analista de Cobranzas	Horas	12	11.46	137.50			
		Gerente General	Horas	12	49.48	593.75			
		Cenas	Unidad	10	30.00	300.00			
2	Desarrollo del sistema Andy Track	Analistas de <i>software</i>	Horas	12	13.02	156.25	15/03/202	15/07/202	
		Terceros Tecnología Informática	Servicio	1		11,200.00	2	2	11,388
		Depreciación de equipos	Días	10	3.125				
						31.25			

Nota. Presupuesto del primer plan de mejora propuesto.

Tabla 4.9 (continuación)

N.	Fase	Recurso	Unidad de Medida	Cant.	Precio por unidad	Total costos	Fecha inicio	Fecha Fin	Valorización
3	Capacitación de usuarios	Analista de sistema	Horas	48	11.46	550.00	18/07/2022	26/07/2022	881
		Depreciación de equipos	Días	10	3.125	31.25	2	2	
		Cenas	Unidad	10	30.00	300.00			
4	Capacitación de cobranzas	Área de cobranzas	Horas	8	11.46	91.67	27/07/2022	31/07/2022	692
		Analista de Sistema	Horas	48	11.46	550.00	2	2	
		Cenas	Unidad	2	25.00	50.00			
5	Seguimiento y control	Analista de cobranzas	Horas	144	11.46	1,650.00	1/08/2022	31/12/2022	3,505
		Cenas	Unidad	3	25.00	75.00		2	
		Útiles de oficina	Varios		1,780.00	1,780.00			
TOTAL									18,259

Descripción: El proyecto busca agilizar el flujo de información entre el repartir final y la empresa que no serviría para gestionar los reportes del termino de los servicios solicitados ayudándonos al que cobro de los servicios brindado sea más ágil

Tabla 4.10*Plan de mejora del sistema de alertas de vencimiento de facturas*

N.	Fase	Recurso	Unidad De Medida	Cantidad	Precio Por Unidad	Total Costos	Fecha Inicio	Fecha Fin	Valorización
1	Análisis del Plan del Desarrollo	Analista de Sistema	Horas	16	13.02	208.33	1/04/2022	8/04/2022	2,058
		Gerente de Sistema	Horas	16	39.06	625.00			
		Gerente General	Horas	16	49.48	791.67			
		Analista de Cobranzas	Horas	16	11.46	183.33			
		Cenas	Unidad	10	25.00	250.00			
2	Desarrollo del Sistema De Alertas	Analista de Sistema	Horas	70	15.63	1,093.75	11/04/2022	29/04/2022	1,981
		Gerente de Sistema	Horas	8	39.06	312.50			
		Depreciación de equipos	Días	30	12.5	375.00			
		Cenas	Unidad	8	25.00	200.00			

Nota. Presupuesto del segundo plan de mejora propuesto y presupuesto total.

Tabla 4.10 (continuación)

N.	Fase	Recurso	Unidad de medida	Cantidad	Precio por unidad	Total costos	Fecha inicio	Fecha fin	Valorización
3	Capacitación usuarios	Analista de sistema	Horas	16	39.06	625.00	2/05/2022	11/05/2022	1,369
		Analista de cobranzas	Horas	16	39.06	625.00			
		Cenas	Unidad	4	25.00	100.00			
		Depreciación de equipos	Días	3	6.25	18.75			
4	Seguimiento y control	Analista de cobranzas	Horas	250	11.46	2,864.58	12/05/2022	20/12/2022	4,465
		Cenas	Unidad	6	25.00	150.00			
		Útiles de oficina	Varios		1,450.00	1,450.00			
		Total							
								Total	28,132

Descripción: El proyecto de mejora busca gestionar el sistema de alertas en las facturas con el objetivo de realizar las cobranzas oportunas a nuestros clientes.

4.4. Ejecución del Proyecto de Mejora

4.4.1. Proyección de EE. FF.

Ingresos. Según los estados financieros de la empresa, en la Tabla 4.11, se observa que las proyecciones de los ingresos hasta el 2024 sin la aplicación de proyecto de mejora llegaron a tomar un valor de S/ 16 365 245.00 de manera constante para los cuatro años bajo análisis. Además, se observó que el valor total de las proyecciones de los años bajo análisis, en el año 2021 tomaron un valor de S/ 54 812 544.99.

Tabla 4.11

Flujo de ingresos sin tratamiento de la empresa Andes Express S. A. C.

Detalle	2022	2023	2024	2025	Actualización de los flujos de ingresos
Ingresos	S/16,365,245.00	S/16,365,245.00	S/16,365,245.00	S/16,365,245.00	S/ 54,812,544.99

Nota. Flujo de ingresos y egresos de Andes Express S. A. C. Adaptado de *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*, por Andes Express S. A. C. (2022).

Según los estados financieros de la empresa, en la Tabla 4.12, se observa que las proyecciones de los ingresos hasta el 2024 una vez aplicado el proyecto de mejora tomaron el valor de S/ 16 365 245.00 de manera constante y el valor actual de los flujos futuros de los ingresos para el año 2021 tomó un valor de S/ 54 812 544.99. Con ello, se evidenció que los flujos de ingresos con tratamiento y sin tratamiento fueron los mismos. La razón es que se tuvo como objetivo mantener dichos ingresos para ver los cambios que se generaron en los egresos.

Tabla 4.12

Flujo de ingresos con tratamiento de la empresa Andes Express S.A.C

Detalle	2022	2023	2024	2025	Actualización de los flujos de ingresos
Ingresos	S/ 16,365,245.00	S/ 16,365,245.00	S/ 16,365,245.00	S/ 16,365,245.00	S/ 54,812,544.99

Nota. Flujo de ingresos y egresos de Andes Express S. A. C. Adaptado de *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*, por Andes Express S. A. C. (2022).

Egresos. En la Tabla 4.13, se observaron las proyecciones de los egresos hasta el 2024 sin la aplicación del proyecto de mejora. Es así que los egresos se mantendrían constantes hasta el año 2024, tomando un valor de S/ 13 222 773.00. Con respecto al valor que tomarían dichos flujos de egresos proyectados, pero en el año 2021, este sería de S/ 44 287 380.97.

Tabla 4.13

Flujo de egresos sin tratamiento de la empresa Andes Express S. A. C.

Detalle	2022	2023	2024	2025	Actualización de los flujos de egresos
Egresos	S/ 13,222,773.00	S/ 13,222,773.00	S/ 13,222,773.00	S/ 13,222,773.00	S/ 44,287,380.97

Nota. Flujo de ingresos y egresos elaboración propia de Andes Express S. A. C. Adaptado de *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*, por Andes Express S. A. C. (2022).

En la Tabla 4.14, se observa las proyecciones de los egresos hasta el 2024 una vez aplicado el proyecto de mejora. Los egresos tomarían valores cada vez menores. Se inicia en el año 2021 con un valor de S/ 13,171,888.00 y llegando a tomar el valor de S/ 13 064 739.00 para el año 2024. Con respecto al valor que tomarían dichos flujos de egresos proyectados, pero en el año 2021, este sería de S/ 43 924 214.85. Con ello, se pudo visualizar que el costo del dinero de los egresos para el año 2021 sin la aplicación del proyecto de mejora sería mucho mayor que realizando el proyecto de mejora.

Tabla 4.14

Flujo de egresos con tratamiento de la empresa Andes Express S.A.C

Detalle	2022	2023	2024	2025	Actualización de los flujos de egresos
Egresos	S/ 13,171,888.00	S/ 13,112,149.20	S/ 13,096,345.80	S/ 13,064,739.00	S/ 43,924,214.85

Nota. Flujo de ingresos y egresos elaboración propia de Andes Express S. A. C.

Adaptado de *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*, por Andes Express S. A. C. (2022).

4.4.1.3. Monetizaciones

En la Tabla 4.15, se observa el monto del dinero que se necesita para financiar la aplicación del proyecto de mejora. Esta cantidad toma un valor de S/ 158 034.00.

Tabla 4.15

Monetización con tratamiento de la empresa Andes Express S. A. C.

Detalle	2022	2023	2024	2025
Monetización problema	S/ 158,034.00	S/ 158,034.00	S/ 158,034.00	S/ 158,034.00

Nota. Flujo de ingresos y egresos elaboración propia de Andes Express S. A. C.

Adaptado de *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*, por Andes Express S. A. C. (2022).

4.4.2. Validación Cuantitativa

VAN. En la Tabla 4.16, se observó que el valor actual neto sin tratamiento del saldo neto obtenido por la diferencia entre los ingresos y egresos sin la aplicación del proyecto de mejora tomó un valor de S/ 10 525 164.02.

Tabla 4.16

VAN sin tratamiento de la empresa Andes Express S. A. C.

VAN
S/ 10,525,164.02

Nota. Flujo de ingresos y egresos elaboración propia de Andes Express S. A. C. Adaptado de *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*, por Andes Express S. A. C. (2022).

En la Tabla 4.17, se observó que el valor actual neto con tratamiento del saldo neto obtenido por la diferencia entre los ingresos y egresos con la aplicación del proyecto de mejora tomó un valor de S/ 10,888,330.14. Con ello, se pudo visualizar que la rentabilidad obtenida con la realización del proyecto de mejora sería mayor que el de sin la realización.

Tabla 4.17

VAN con tratamiento de la empresa Andes Express S.A.C

VAN
S/ 10,888,330.14

Nota. Flujo de ingresos y egresos elaboración propia de Andes Express S. A. C. Adaptado de *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*, por Andes Express S. A. C. (2022).

Costo Beneficio. En la Tabla 4.18, se observó que el valor del costo-beneficio sin la aplicación del proyecto de mejora fue de 1.24. La información demuestra que si es viable.

Tabla 4.18

Costo-Beneficio sin tratamiento de la empresa Andes Express S.A.C

B/C
1.24

Nota. Flujo de ingresos y egresos elaboración propia de Andes Express S. A. C. Adaptado de *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*, por Andes Express S. A. C. (2022).

En la Tabla 4.19, se observó que el valor del costo-beneficio con la aplicación del proyecto de mejora fue de 1.25. Este valor muestra que el beneficio obtenido con la aplicación del proyecto sería mayor que sin la aplicación del proyecto de mejora, ya que el 1.25 es mayor que 1.24.

Tabla 4.19

Costo-Beneficio con tratamiento de la empresa Andes Express S.A.C

B/C
1.25

Nota. Flujo de ingresos y egresos elaboración propia de Andes Express S. A. C. Adaptado de *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*, por Andes Express S. A. C. (2022).

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Los sistemas de alertas de vencimiento ayudan a resolver problemas de cobranza, tal como lo menciona Santos (2021). Por ello, la aplicación del proyecto de mejora para la empresa Andes Express S.A.C, constó de dos planes de mejora. El primero, llamado proyecto Andy Track, permitió agilizar el flujo de mejorar el procedimiento de cargo. El segundo plan fue el sistema de alertas de vencimiento. Ambos planes de mejora permitieron dar un seguimiento a las cuentas por cobrar para que se realicen el cobro al plazo de los 30 días, evidenciándose así la ventaja de su aplicación.

La aplicación de la elaboración del proyecto de mejora en las cobranzas permitió optimizar los resultados financieros de la empresa Andes Express S. A. C. De esta manera, se redujo el costo financiero, y se evidenció que el costo de implementar los planes de mejora fue S/ 28 132, cantidad mucho menor que los costos generados por los atrasos, el cual fue de S/ 158, 034.

En las empresas las complicaciones en las cobranzas se dan por problemas de control interno, por deficiencias en el monitoreo y seguimiento, los cuales afectan a los resultados financieros de la empresa. Así lo mencionaron Barberena y Fernández (2019). Además, se determinó que, en este caso, el problema del control interno afectó el área de cobranzas de la empresa Andes Express S. A. C. en cuanto a deficiencias en la supervisión y el monitoreo; puesto que, al no realizarse estos procesos de manera correcta, se tuvo demoras en cuanto a la cobranza y en el seguimiento de las fechas de pago de los clientes.

Mediante la elaboración de la monetización del proyecto de mejora se tomaron en cuenta las principales causas de los problemas evidenciados en la empresa. Con ello, se pudo estructurar y aplicar el proyecto de mejora por medio del perfeccionamiento del proceso de cobranza, la implementación del proceso de

cobranza y, sobre todo, el aspecto de seguimiento y control. De esta manera, se planteó que la empresa Andes Express S. A. C. esté conformada por dos fases, el de operaciones, y el de facturación y cobranzas; esto permitió responder al problema de control interno en el área de cobranza.

Mediante la evaluación de los estados financieros de la empresa Andes Express S. A. C. se pudo observar que la aplicación del proyecto de mejora permitió mitigar el problema de control interno en el área de cobranzas. El VAN obtenido con la aplicación del proyecto de mejora fue S/ 10 888 330.14, mayor al VAN sin la aplicación del proyecto S/ 10 525 164.02, lo cual garantizó su viabilidad. Además, el costo/beneficio con proyecto de mejora en la empresa fue 1.25, mayor a 1.24, que fue el que se obtuvo sin el proyecto de mejora.

5.2. Recomendaciones

Se le recomienda al Gerente del área Comercial de la empresa Andes Express S. A. C. realizar la implementación del proyecto de mejora presentado en la investigación donde se muestra el nivel de eficiencia al que asciende la propuesta.

Asimismo, se le recomienda al Gerente General realizar la función de supervisión y monitoreo dentro del área de cobranzas. También, se le sugiere que tenga el rol de realizar informes mensuales para visualizar con más facilidad todo el proceso que se realizará con la aplicación del proyecto de mejora.

Igualmente, se le recomienda al Gerente Comercial y de Marketing, así como al Gerente de Operaciones realizar análisis de los procesos de forma periódica. La intención es ir automatizando los procesos de cada una de las áreas de la empresa Andes Express S. A. C.

Por último, se le recomienda al Gerente Administrativo, Contable y Financiero trabajar en conjunto con los miembros de dicha área para realizar un seguimiento constante del VAN, lo que generará un mayor control dentro de la empresa con el fin de asegurar la viabilidad del plan de mejora en el tiempo.

Referencias

- Afi. (2022). *A crédito. Definición del término “a crédito”*. Afi Escuela de Finanzas.
<https://www.afiescueladefinanzas.es/afipedia/finanzas-economia/a-credito>
- Aguirre, C., Barona, C., & Dávila, G. (2020). La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial. *Revistas UPEU*, 7(1), 50-64.
https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/download/1396/1750
- AIS GROUP. (2021). *Otorgamiento*. <https://ais-int.com/servicios-financieros/gestion-riesgo-credito/otorgamiento-del-credito/>
- Álvarez, C., & Condori, J. (2020). Control en el área de tesorería del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Vilcanota de Sicuani en el periodo 2016. *Revista Integración*, (3), 242-248.
<https://revistas.uandina.edu.pe/index.php/integracion/article/download/363/190>
- Andes Express S. A. C. (2022). *Instructivo de acogido para el nuevo colaborador*. Desarrollo de Personas y Bioseguridad.
- Apd. (2020). *Análisis de los estados financieros de una empresa: ¿En qué consiste y cuáles son?* <https://www.apd.es/analisis-de-los-estados-financieros-de-una-empresa/>
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting.
https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/2260/1/AriasCovinos-Dise%C3%B1o_y_metodologia_de_la_investigacion.pdf
- Arcila, L. (2018). Control Interno es hacer las cosas bien. *Revista Universidad Eafit*, (90), 49-53. Retrieved from <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/1444/1316/0>

- Arciniegas, O., & Pantoja, M. (2020). Análisis de la situación crediticia en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Imbabura (Ecuador). *Revista Espacios*, 41(27), 30-39.
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n27/a20v41n27p04.pdf>
- Arroba, J., Morales, J., & Villavicencio, E. (2018). Cuentas por cobrar y su relevancia en la liquidez. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/cuentas-cobrar-liquidez.html>
- Asturias Corporación Universitaria. (2016). *Gestión de cobros y pagos*.
https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/gestion_tesoreria/unidad1_pdf3.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Memoria 2017*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Memorias 2018*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2018/memoria-bcrp-2018.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Memorias 2019*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019.pdf>
- Barberena, M., & Fernández, H. (2019). Optimización del proceso de cobranzas en una PYME importadora Argentina. Análisis realizado en 2017-2018 [Tesis de postgrado, Universidad de Buenos Aires]
http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1481_BarberenaMA.pdf
- 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.
<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/50511/RVE110Yoqueletal.pdf>
- Barreto, N. (2020). Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 129-134.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-129.pdf>

- Bautista, J. (4 de enero del 2022). *5 estrategias de cobranza para clientes morosos y salir ganando*. *Securitec*. <https://www.securitec.pe/blog/estrategias-cobranza-clientes-morosos/>
- BCRP. (2021). *Actividad económica: mayo 2021*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2021/nota-de-estudios-52-2021.pdf>
- Berbey, E. (2018). Incidencia del control previo en el componente de información y comunicación de las empresas públicas en Panamá: Su Relación con la contabilidad financiera y auditoría. *Revista Científica Orble Cognita*, 2(2), 57-73. https://revistas.up.ac.pa/index.php/orbis_cognita/article/view/318/278
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Burgasí, D., Cobo, D., Pérez, K., Pilacuan, R., & Rocha, M. (2021). El diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la educación. *Revista Electrónica Tambara*, 14(84), 1212–1230. http://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf
- Calderón, B. (2022). La cobranza. https://www.cefa.com.mx/art_art110727.html
- Cantero, H., & Leyva, E. (2016). La rentabilidad económica, un factor para alcanzar la eficiencia empresarial. *Ciencias Holguín*, 22(4), 1-17. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181548029004.pdf>
- Castro, A., Parra, E., & Arango, I. (2020). Glosario para metodología de la investigación. *Working Paper ESACE*, 1(8), 1-38. <http://doi.org/10.17605/OSF.IO/5ANJ>
- Cerpa, N., Núñez, K., Zaragoza, M., Pastrana, A., & Linares, C. (2019). Control interno. *Univa*, 1(1), 1-4. <https://www.univa.mx/zamora/wp-content/uploads/sites/3/2019/07/Art%C3%ADculo-Control-interno.pdf>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en sector público. *Comunicación*, 9(1), 25-34. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003

- Chavarín, R. (2015). Morosidad en el pago de créditos y rentabilidad de la Banca Comercial en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 10(1), 71-83. <https://www.redalyc.org/pdf/4237/423739513004.pdf>
- Chiriani, J., Alegre, M., & Chung, C. (2020). Gestión de las políticas de crédito y cobranza de las MIPYMES para su sustentabilidad financiera, Asunción, 2017. *Revista Científica de La UCSA*, 7(1), 23–30. <https://revista.ucsa-ct.edu.py/ojs/index.php/ucsa/article/view/27/27>
- Choy, M., & Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
- Cicoc. (2020). *Control interno y administración de riesgos*. CICOC.
- Coaquira, K., Chávez, E., & Jalk, W. (2021). Análisis de la liquidez y solvencia: su repercusión sobre la gestión financiera, caso Compañía Minera La Poderosa y Subsidiaria. *Revista Valor Contable*, 8(1), 34-40. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/download/1601/1895
- Contaduría General de la Nación. (2021). *Procedimiento emisión de conceptos y solución de consultas*. <https://www.contaduria.gov.co/documents/20127/35846/NOR-PRC03.pdf/271c807d-e995-ce3a-6b4a-889ed2f40d94?t=1606269948622&download=true>
- Contpaqi. (2022). *¿Qué es el control interno de una empresa?* <https://www.contpaqi.com/publicaciones/gestion-empresarial/que-es-el-control-interno-de-una-empresa>
- Córdova, I. (2018). *Instrumentos de investigación*. San Marcos.
- Daza, J. (2016). Crecimiento y rentabilidad empresarial en el sector industrial brasileño. *Contaduría y Administración*, 61(2016), 266-282. Retrieved from <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v61n2/0186-1042-cya-61-02-00266.pdf>
- Del Cuadro, N., Flosi, S., Rodríguez, J., & Rigali, D. (2022). Cobranza coactiva: Diagnóstico y propuesta de mejora. *Revista de Administración tributaria*

- CIAT*, 42, 91-105.
https://www.ciat.org/Biblioteca/Revista/Revista_42/Espanol/2017_RA_42_afip.pdf
- Deloitte. (2018). *El marco conceptual para la información financiera*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/EI%20Marco%20Conceptual%20para%20la%20Informaci%C3%B3n%20Financiera.pdf>
- Díaz, P., Moreno, L., Olvera, A., & Osorio, K. (2021). El control interno en las PYMES: Caso Empresa Noble L.G.A. *Visionario Digital*, 5(2), 89-105.
<https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/download/1641/4129/>
- Dotres, S., Garcíandia, G., & Zuñiga, L. (2020). El costo total de inversiones en proyectos de construcción. *RILCO Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 2(11), 1-8.
<https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/11/costo-inversiones.pdf>
- Educación Navarra. (2018). *¿Qué es un plan de mejora?*
https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04
- Edx. (2022). *Aprende Sistemas de Información Gerencial*.
<https://www.edx.org/es/aprende/sistemas-de-informacion-gerencial>
- Edex. (2022). *Finanzas, economía empresarial y contabilidad*. Centrum Executive Education. http://cdn.centrum.pucp.edu.pe/education/centrum/uploads/2018/05/03114644/fnz_gestion-creditoscobranzas.pdf
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y las políticas contables. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(5), 218-226.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7144051.pdf>

- Espinoza, E. (2020). La búsqueda de información científica en las bases de datos académicas. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(1), 31-35. <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/219/268>
- Espinoza, M. (2020). *Las fuerzas de Porter: Estrategias luego de su aplicación*. https://www.researchgate.net/publication/349108297_LAS_FUERZAS_DE_PORTER ESTRATEGIAS_LUEGO_DE_SU_APLICACION
- Espinoza, S., Aquino, W., Lima, O., Villafuerte, R., Sánchez, J., & Mamani, K. (2020). La morosidad: factores motivacionales de los responsables financieros, en el coontexto del COVID-19. *Revistas UPEU*, 7(1), 37-49. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/download/1395/1748
- Espinoza, V., & Vázquez, J. (2020). Determinantes del control interno en la gestión del crédito de las cooperativas del Ecuador. *Revistas U externado*, 27(27), 95-111. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/6879/9343>
- Estupiñan, R. (2016). *Control interno y fraudes. Análisis de informe COSO I, II y III*. ECOE Ediciones. <https://books.google.com.pe/books?id=qcO4DQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q=coso&f=false>
- Fajardo, L., Girón, M., Vásquez, C., Fajardo, L., Zúñiga, X., Solís, L., & Pérez, J. (2019). Valor actual neto y tasa interna de retorno como parámetros de evaluación de las inversiones. *Revista Investigación Operacional*, 20(4), 469-474. <http://www.invoperacional.uh.cu/index.php/InvOp/article/download/693/653>
- Fida. (2019). *Marco de control interno*. <https://webapps.ifad.org/members/eb/127/docs/spanish/EB-2019-127-R-39.pdf>
- Flores, G., & Campoverde, J. (2021). Aproximación predictiva al riesgo crediticio comercial en empresas alimenticias ecuatorianas. *EG Estudios Gerenciales*, 37(160), 413-424. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v37n160/0123-5923-eg-37-160-413.pdf>

- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*.
<https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Fundación MAPFRE. (2020). *Resultado financiero*.
<https://www.fundacionmapfre.org/publicaciones/diccionario-mapfre-seguros/resultado-financiero/>
- Funes, J. (2018). El desarrollo de la capacidad para delegar utilizando análisis FODA. *Revista Electrónica Anfei Digital*, 4(8), 1–10.
<https://www.anfei.mx/revista/index.php/revista/article/view/441/1088>
- García Nieto, J. P. (2013). *Consturye tu Web comercial: de la idea al negocio*. RAMA.
- García, I. (2017). El control interno como herramienta para la administración de riesgos en las Pymes [Tesis de postgrado, Universidad Nacional Autónoma de México]. <http://132.248.9.195/ptd2018/junio/0774994/0774994.pdf>
- García, J., Hernández, J., Angeles, M., & Monroy, P. (2018). Control interno administrativo para Pymes. *Investigación Academia Journals Celaya*, 10(8), 1914-2093.
<https://static1.squarespace.com/static/55564587e4b0d1d3fb1eda6b/t/5e46d6b7dd555b30392fb284/1581700821685/Memorias+Academia+Journals+Celaya+2018+-+Tomo+12.pdf>
- García, X., Galarza, C., & Grijalva, G. (2019). La gestión de créditos y cobranzas caso empresa “Multillanta Ramírez”. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 7(1), 73-81.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7299581>
- García, X., Maldonado, H., Galarza, C., & Grijalva, G. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. *Espirales*, 14-27.
https://www.researchgate.net/publication/331912831_Control_interno_a_la_gestion_de_creditos_y_cobranzas_en_empresas_comerciales_minoristas_en

el_Ecuador/fulltext/5c92f0ec92851cf0ae8bdaa5/Control-interno-a-la-gestion-de-creditos-y-cobranzas-en-empresas-com

- Gomez, J. (2018). *Aportes teóricos sobre el flujo de caja. Contenido*. https://www.researchgate.net/publication/326557710_Aportes_teoricos_sobre_el_flujo_de_caja_Contentido
- González, H. (2018). *Impacto financiero de las fallas en el control interno en las micro, pequeñas y medianas empresas* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México]. <http://132.248.9.195/ptd2018/agosto/0778835/0778835.pdf>
- Gonzalez, K. (2021). *Propuesta para mejorar la gestión de cobranzas en una empresa de seguros* [Tesis de licenciatura, Universidad del Pacífico]. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3294/GonzalesKaren_Tesis_Licenciatura_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gonzales, E., & Sanabria, S. (2018). Gestión de cuentas por cobrar y sus efectos en la liquidez en la facultad de una universidad. *Revista UPEU*, 1(1), 1-6. <https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/riu/article/download/719/689>
- Gutiérrez, M., Téllez, L., & Munilla, F. (2005). La liquidez empresarial y su relación con el sistema financiero. *Ciencias Holguín*, 11(2), 1-10. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181521554006.pdf>
- Hernández, D. (2018). Gestión del riesgo y control, una mirada tridimensional. *Revista Científica Hermes*, 22, 449-465. <https://www.redalyc.org/journal/4776/477658116002/477658116002.pdf>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Hernández, V., Galeana, E., Valenzo, M., & Chávez, P. (2017). *Estudios organizacionales en las ciencias administrativas ante los retos del siglo XXI*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. https://www.teczamora.mx/documentos/posgrado_investigacion/articulos/Ev

aluacion%20de%20las%205%20C%27s%20de%20cr%C3%A9dito%20en%
20condiciones%20de%20incertidumbre.pdf

Huiman, R. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 6(2), 2316-2335. from <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2030/2921>

Hurtado, K., Oña, B., Sandoval, M., Recalde, M., & Scrich, A. (2019). Referentes conceptuales acerca de la influencia de la Auditoría Financiera en la gestión de las medianas empresas industriales del Ecuador. *Revista Espacios*, 40(13), 1-16. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n13/a19v40n13p04.pdf>

Hussaini, U., & Muhammed, D. (2018). The effect of internal control on performance of commercial banks in Nigeria. *International Journal of Management Research & Review*, 8(6), 13-32. https://www.researchgate.net/publication/330169333_THE_EFFECT_OF_INTERNAL_CONTROL_ON_PERFORMANCE_OF_COMMERCIAL_BANKS_IN_NIGERIA

INDECOPI. (2017). *El perfil del consumidor en el Perú urbano: Un enfoque de protección*. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. https://www.consumidor.gob.pe/documents/127561/394512/Perfil_Consumidor_Urbano_2017_VF.pdf/b44ffa97-8d3b-a2f0-5d0d-3c2fbf6b6294

Indecopi. (2018). *Los métodos abusivos en la cobranza de las deudas de los consumidores*. <https://indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/Articulometodosdecobranza.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú: Tecnologías de información y comunicación en las empresas, 2017*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1719/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería creció 1,6% en agosto 2017*. Instituto

Nacional de Estadística e Informática:
<http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/sector-transporte-almacenamiento-correo-y-mensajeria-crecio-16-en-agosto-2017-10042/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020, Setiembre 21). *Tránsito de vehículos a nivel nacional disminuyó en 19,1% en julio de 2020*. Instituto Nacional de Estadística e Informática:
<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/transito-de-vehiculos-a-nivel-nacional-disminuyo-en-191-en-julio-de-2020-12406/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Sistema de información económica*. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Izar, J., & Cortés, C. (2017). El impacto del crédito y la cobranza en las utilidades. *Poliantea*, 13(24), 47-62.
<https://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/download/701/786>

León, N., & Chacín, L. (2011). Políticas de las cuentas por cobrar en las empresas de servicios contables. caso: Municipio Maracaibo. *Revista Electrónica de Gerencia Empresarial*, 3(1), 34-46.
<http://ojs.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/1660/3843>

León, R., Scacco, E., & Galiano, N. (2019). Identificación de factores de riesgo operativo en el sector metalmeccánico manufacturero. *Espacios*, 40(20).
<http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/bitstream/handle/654321/8494/a19v40n20p23.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lozano, E., Amasifuén, M., & Luna, E. (2020). Control interno y gestión administrativa de la Municipallidad Provincial de Picota. *Balance's*, 8(11), 81-89. <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/download/198/181>

Mantilla, S. (2018). *Auditoría del control interno*. ECOE Ediciones.
<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2018/04/Auditori%CC%81a-del-Control-Interno-4ed.pdf>

Marquina, C., & Condori, J. (2020). Control interno en el área de tesorería del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Vilcanota de Sicuani en el periodo

2016. *Revista Integración*, 3(3), 242-248.
<https://revistas.uandina.edu.pe/index.php/integracion/article/view/363/190>
- Martinez, F., Collazos, M., & Castro, D. (2022). Estrategias de cobranza como instrumento para reducir la morosidad en la empresa Martyni Campestre, Garzón, Colombia. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*, 6(2), 1665-1683.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1984/2847>
- Mejias, B., Nuñez, C., & Nazur, L. (2022). Procedimiento para implantar el ambiente de control en organizaciones. *Ciencias Holguín*, 28(1), 1-12.
<https://www.redalyc.org/journal/1815/181570010002/181570010002.pdf>
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6656251.pdf>
- Mero-Vélez, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *FIPCAEC*, 3(3), 84-102. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/download/59/71/>
- MH Education. (2016). *La empresa y su organización*.
<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>
- Mimbela, C. (2020). *Instructivo de acogida para el nuevo colaborador*. Andes Express.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2019). *Normas generales de control interno*. https://www.pvn.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/control-interno_evaluacion-de-riesgos-1.pdf
- Mogollón, J. (2021). Gestión de cobranza y su impacto en la gerencia financiera de la empresa Petroperú S.A: Periodo 2014-2016. *PURIQ*, 3(1), 262-285. Retrieved from <https://www.revistas.unah.edu.pe/index.php/puriq/article/view/121>
- Molinari, G., Alfonso, A., & Scaramellini, N. (2018). *Las áreas funcionales en las organizaciones*. Libros de Cátedra. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69362/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Monterrosa-Castro, I., Ospino, M. (2018). Los sistemas de información gerencial en empresas cartageneras. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1(1), 1-23.
https://www.researchgate.net/publication/337915048_Los_sistemas_de_informacion_gerencial_en_empresas_cartageneras
- Montes, J. (2022). *Crédito*. <https://economipedia.com/definiciones/credito.html>
- Mora, L., Duran, M., & Zambrano, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 511-520.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802891.pdf>
- Morales, C., & Morales, J. (2014). *Economía digital crédito y cobranza*. Patria.
- Morales, J. (2017). *Revisión del control interno*. <https://www.conalep.edu.mx/UODDF/Planteles/venustiano-carranza-I/docentes/PublishingImages/MATERIAL/CONT/5toSemestre/Revisi%C3%B3n%20de%20control%20interno/-Control%20interno.pdf>
- Morales, K., & Carhuancho, I. (2020). Estrategias financieras para mejorar las cuentas por cobrar en la empresa Aquasport S.A.C. *Espíritu Emprendedor TES*, 4(2), 21-40. <http://206.189.217.80/index.php/revista/article/view/195/257>
- MTPE. (2018). *Empresas autorizadas y parque vehicular de los servicios de transporte de personas y de mercancías 2006-2015*. Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
<http://portal.mtc.gob.pe/transportes/terrestre/documentos/Empresas%20autorizadas%20y%20parque%20vehicular%20STPYM%20v2.pdf>
- Obaco, E., Delgado, K., & García, X. (2022). Auditoría de gestión al área de créditos y cobranzas en instituciones religiosas sin fines de lucro. *South Journal of Development*, 3(1), 540-557.
<https://southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/1081>
- Ochoa, C. & Molina, M. (2018). Estadística. Tipos de variables. Escalas de medida. *Revista Evidencia en Pediatría*, 1-5.

<https://evidenciasenpediatria.es/articulo/7307/estadistica-tipos-de-variables-escalas-de-medida>

OIT. (2020). *Mercado laboral peruano: Impacto por Covid-19 y recomendaciones de política*. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ipe.org.pe/portal/covid-19-cual-es-la-situacion-del-mercado-laboral-peruano-en-tiempos-de-pandemia/>

Ordaz, L. (2020). Control Interno Financiero en el Sector restaurantero de ciudad Obregón, Sonora. *Revista El Buzón de Pacioli*, 20(111), 5-14. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/SiteAssets/Paginas/numeros/Pacioli-111-eBook.pdf>

Ortiz, G. (2021). Control interno COSO ERM aplicado al talento humano del sector público en Ecuador. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 17(5), 32-39. <https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/download/103/320>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Deusto.

Oyola, A. (2021). La variable. *Revista del cuerpo médico del HNAAA*, 14(1), 90-93. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2227-47312021000100016&script=sci_abstract&tlng=en

Parlamento Andino. (2022). *Principales medidas adoptadas por el gobierno peruano frente a la emergencia provocada por la COVID-19*. <https://www.parlamentoandino.org/images/actualidad/informes-covid/Peru/Principales-medidas-adoptadas-por-el-gobierno-peruano.pdf>

Parrales, J., Peña, D., & Figueroa, M. (2022). Sistemas de control administrativo en el entorno microempresarial. *Polo del Conocimiento*, 7(2), 685-706. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8354959.pdf>

Pazmiño, L., Almeida, D., Cayambe, L., & Gavilánez, O. (2021). Branding emocional y su relación con el posicionamiento de marca, caso: asociación artesanal

- Conferib, *Puyo provincia de Pastaza*. 6(9), 1302–1319.
<https://doi.org/10.23857/pc.v6i9.3112>
- Pico, E., & Hidalgo, A. (2018). Control interno administrativo y financiero aplicado a las cuentas por cobrar, para mejorar la gestión de la empresa EYVTOURS, de la ciudad de Manta, Provincia de Manabí. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: CORPORATUM*, 1(2), 21-28.
<https://publicacionescd.ulead.edu.ec/index.php/corporatum-360/article/view/139/272>
- Pino, N. (2020). Diseño de un plan estratégico para una empresa de cobranzas [Tesis de grado, Universidad de Chile].
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/179542/Dise%c3%bl0-de-un-plan-estrategico-para-una-empresa-de-cobranzas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Plancarte, C. (2019). *Propuesta para la implementación de control interno y gestión de riesgos de ingresos extraordinarios por cuotas de recuperación en las clínicas periféricas de la facultad de Odontología, UNAM* [Tesis de postgrado, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México].
<http://132.248.9.195/ptd2019/abril/0788030/0788030.pdf>
- Puerta, F., Vergara, J., & Huertas, N. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Criterio Libre*, 16(28), 85-104.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6676021.pdf>
- Puma, M. (2019). El control interno y la información financiera de una entidad del estado: Ministerio de trabajo y promoción del empleo. *Quipukamayoc*, 27(55), 63-70.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/16337/14499>
- Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., & Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12(1),

268-283. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018

Quiroz, D., Barrios, R., & Villafuerte, A. (2019). Gestión de cuentas por cobrar y liquidez en la asociación educativa adventista nor oriental, 2020. *Balances*, 7(10). <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/183/169>

Rabanal, M., & Zamami, S. (2020). Propuesta de mejora de los procesos del patio de operaciones de un operador logístico para reducir el nivel de reprocesos mediante herramientas de estandarización [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/651720>

Ramirez, S., & Maldonado, I. (2020). Influencia de la liquidez en la rentabilidad financiera: Caso de la compañía Goodyear S.A. *Revista Valor Contable*, 7(1), 65-78. Retrieved from https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/download/1397/1752

Resendiz, F. (2021). Proceso y tipos de cobranza: 4 estrategias para la gestión de cobranza. *Fondimex*. <https://fondimex.com/blog/proceso-gestion-cobranza/>

Resultae. (2022). *Cómo hacer un proyecto de mejora continua en una empresa*. <https://www.resultae.com/mejora-de-la-productividad/hacer-proyecto-de-mejora-continua-en-una-empresa/>

Reyes, F. (2020). Equipamiento urbano configurable para la reunión y participación social. *VST - Vie sociale et traitements*, 147 (3). <https://doi.org/10.3917/vst.147.0112>

Robles, C. (2012). Fundamentos de administración financiera. *RED Tercer Milenio S.C.* <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-49-Fundamentos-de-administracion-Financiera.pdf>

Rojas, W., Chiriboga, M., & Pacheco, J. (2018). Componentes del control interno en pequeñas y medianas empresas. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 2(3), 1-8. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/10/42>

- Ropa-Carrión, B., & Alama-Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción organizational management: a theoretical analysis for action. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1), 81-103. <http://scielo.iics.una.py/pdf/ucsa/v9n1/2409-8752-ucsa-9-01-81.pdf>
- Santos, J. (2021). Implementación de un nuevo modelo de cobranza para mejorar la tasa de efectividad de cobranza en Rimac Seguros y Reaseguros [Tesis de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17998/Santos_sj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Schmidt, M., Tennina, M., & Obiol, L. (2018). La función de control en las organizaciones. *Revistas UNS*, 2(2), 71-93. <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/1349/816>
- Serrano, P., Señalin, L., Vega, F., & Herrera, J. (2017). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Revista Espacios*, 39(3), 30. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>
- Snapshots (2018). Conceptos básicos sobre inversión. *Snapshots*. https://assets.dynamic.ca/content/dam/klick/Brochures/14DYN077_SN_DF_Investing101_Booklet_SP.pdf
- Solís, M., Méndez, S., Moctezuma, A., Novela, R., Martínez, E., & Amaya, G. (2017). La importancia de la liquidez, rentabilidad, inversión y toma de decisiones en la gestión financiera empresarial para la obtención de recursos en la industria en la pesca de pelágicos menores en Ensenada, B.C. *AECA*, 1-24. http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xviiiicongresoaecca/cd/161c.pdf
- Sotomayor, A., Criollo, K., & Gutiérrez, N. (2020). Control interno como herramienta eficiente para la gestión financiera y contable de las empresas camaroneras. *593 Digital Publisher*, 5(6), 194-205. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/387/576

- Sumup. (2022). Morosidad- ¿Qué es la morosidad? <https://sumup.es/facturas/glosario/morosidad/>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (2020). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)*. <https://www.gob.pe/institucion/sunat/informes-publicaciones/394120-clasificacion-industrial-internacional-uniforme-ciiu>
- Tamez, X., Zamora, L., Martínez, G., & Arcos, S. (2019). Impacto del control interno en los riesgos de una auditoría externa de estados financieros. *Revista Académica de Investigación TLATEMOANI*, 32, 230-254. <https://www.eumed.net/rev/tlatemoani/32/auditoria-externa.pdf>
- Terreno, D., Orlando, J., & Sattler, S. (2020). La relación entre liquidez, rentabilidad y solvencia: Una investigación empírica por el modelo de ecuaciones estructurales. *Contaduría Universidad de Antioquía*, 77, 13-35. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/340216/20803983>
- The Logistics World. (21 de setiembre del 2022). *Los errores más comunes en crédito y cobranza*. The Logistics World. <https://thelogisticsworld.com/historico/los-errores-mas-comunes-en-credito-y-cobranza/>
- Valdés, A., Cordero, J., & Gainza, O. (2019). El diseño y la creatividad en las carreras de ingeniería. *Órbita Científica*, 25(108), 1-8. <http://revistas.ucpejv.edu.cu/index.php/rOrb/article/view/908/1231>
- Vásquez-Campos, S. (2020). Factores de riesgo y control interno: un estudio para la academia contable. *Paidagogo Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 2(2), 106-126. <https://educas.com.pe/index.php/paidagogo/article/view/34/226>
- Vega, H. (2021). Perú. Inflación cerró 2021 en 6,4 %, la tasa más alta en trece años. *BBVA Research*. <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/peru-inflacion-cerro-2021-en-64-la-tasa-mas-alta-en-trece-anos/>
- Velázquez, L. (2022). Sistema de control de calidad interno para mitigar riesgos de frauds en las empresas. *Revista de Investigación Académica sin Fronteras*,

- 15(37), 1-16.
<https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIA/SF/article/download/448/524/2049>
- Vences, M. (2022). Diagnóstico y plan de mejora de procesos del área de cobranzas en una empresa aseguradora [Tesis de pregrado, Universidad del Pacífico]. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3406/Vences%2c%20Maria_Trabajo%20de%20Suficiencia%20Profesional_Administracion_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vergara, Y., Guaman, R., & Mogollón, P. (2021). Control interno y su incidencia en la gestión administrativa y financiera en la federación ecuatoriana de operadores y mecánicos de equipo caminero, (estudio de caso fedesomec, 2020). *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(5), 7571-7604. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/866/1177>
- Villatoro, J., Caballero, R., Zebadúa, A., & Hernández, L. (2018). Evaluación del beneficio/costo de los proyectos de agua potable en comunidades pequeñas. *Revista PAKBAL*, 42, 11-14. https://ingenieria.unach.mx/images/Articulos_revista/revistapakbal_42_pag11-14.pdf
- Villena, O., & Guerrero, C. (2021). Gestión de cobranzas en empresas comercializadoras de electrodomésticos: Caso Marcimex, Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 6(9), 815-836. https://redib.org/Record/oai_articulo3378277-gesti%C3%B3n-de-cobranzas-en-empresas-comercializadoras-de-electrodom%C3%A9sticos-caso-marcimex-ecuador
- Viloria, A., & Zapata, V. (2018). Manual de normas y procedimientos contables para el área de cuentas por cobrar de la empresa “Inversiones M.C.H., C. A.”. *Enfoques*, 6(2), 138-148. http://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/1282/1/Articulo_4.pdf
- Wang, L. (2019). Research on Internal Control Construction System of Energy-based Enterprises Based on COSO and Financial Quality. *IOP Conference Series:*

Earth and Environmental Science, 252(1), 1-7. from <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/252/3/032062/pdf>

Yaguache, M., Higuerey, Á., & Inga, E. (2019). Incentivos fiscales, liquidez y solvencia en las empresas del Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2, 361-373.

<https://www.redalyc.org/journal/290/29063446020/29063446020.pdf>

Zambrano, F., Sánchez, M., & Correa, S. (2021). Análisis de rentabilidad, endeudamiento y liquidez de microempresas en Ecuador. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 235-261. <https://www.redalyc.org/journal/5045/504568573003/504568573003.pdf>

Zambrano, L., & Gilces, C. (2020). La auditoría y su influencia en el control de las actividades realizadas por las empresas. *Quipukamayoc*, 28(57), 53-57. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/17099/15762>

ANEXOS

Matriz de consistencia

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES E INDICADORES DE MEDICIÓN	METODOLOGÍA
<p>1. INTERROGANTE PRINCIPAL</p> <p>¿De qué manera un proyecto de mejora en las cobranzas permite optimizar los resultados financieros en la empresa Andes Express S.A.C.?</p> <p>2. INTERROGANTES ESPECÍFICAS</p> <p>a) ¿De qué manera un problema de control interno en el área de cobranza estaría afectado los resultados financieros Express S.A.C.?</p> <p>b) ¿De qué manera se puede estructurar y aplicar un proyecto de mejora que responda al problema de control interno en el área de cobranza en la empresa Andes Express S.A.C.?</p>	<p>1. OBJETIVO GENERAL DE MEJORA</p> <p>Elaborar un proyecto de mejora en las cobranzas para optimizar los resultados financieros en la empresa Andes Express S.A.C.</p> <p>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a) Diagnosticar y evaluar el problema de control interno en el área de cobranza estaría afectado los resultados financieros Express S.A.C.</p> <p>b) Estructurar y aplicar un proyecto de mejora que responda al problema de control interno en el área de cobranza en la empresa Andes Express S.A.C.</p>	<p>1. HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Se puede elaborar un proyecto de mejora en las cobranzas para optimizar los resultados financieros en la empresa Andes Express S.A.C.</p> <p>2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>a) Mediante el diagnóstico y la evaluación se puede identificar el problema de control interno en el área de cobranza estaría afectado los resultados financieros Express S.A.C.</p> <p>b) Se puede estructurar y aplicar un proyecto de mejora que responda al problema de control interno en el área de cobranza en la empresa Andes Express S.A.C.</p>	<p>Variable de investigación (Dependiente, Y)</p> <p>Y1. Resultados Financieros</p> <p>Indicadores de medición:</p> <p>- VAN</p>	<p>Instrumentos de medición</p> <p>- Guía de análisis documental</p> <p>- Ficha de observación</p> <p>Tipo y Diseño de Investigación</p>

<p>c) ¿De qué manera se puede evaluar el proyecto de mejora mitigue el problema de control interno en el área de cobranza mediante indicadores financieros en la empresa Andes Express S.A.C.?</p>	<p>c) Validar de forma cuantitativa el impacto del proyecto de mejora para mitigar el problema de control interno en el área de cobranza mediante indicadores financieros en la empresa Andes Express S.A.C.</p>	<p>c) Mediante la evaluación financiera se valida el impacto del proyecto de mejora para mitigar el problema de control interno en el área de cobranza mediante indicadores financieros en la empresa Andes Express S.A.C.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Costo-beneficio <p>Variable de investigación (Independiente, X)</p> <p>X1. Proyecto de mejora del control interno de cobranzas</p> <p>Indicadores de medición:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proceso de cobranza - Seguimiento y control 	<p>Descriptivo</p> <p>cuantitativo</p> <p>Técnica de recolección de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observación - Análisis documental <p>Procesamiento, presentación, análisis e interpretación de los datos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Excel <p>Técnica de validación de hipótesis</p> <ul style="list-style-type: none"> - VAN - TIR - C/B
--	--	--	--	--



				MARCO TEÓRICO
				Bases teóricas
				- Control interno
				- Componentes del control interno
				- Gestión de cobranza
				- Crédito
				- Otorgamiento de crédito
				- Resultados Financieros
				- Liquidez
				- Solvencia
				- Estados de situación financiera
				- Estado de resultados
				Base Legal y documental
				- Ley N°29571
				- Reglamento interno

Estados financieros de Andes Express S. A. C.


ANDES EXPRESS S.A.C.				
ESTADO DE RESULTADOS				
Por el periodo terminado al 31 de Diciembre de 2020				
[Expresado en Soles]				
	Dic-20	%	Dic-19	%
Ingresos de actividades ordinarias				
Servicios Terrestres	13,888,896	84.87%	12,793,410	85.40%
Servicios Aéreos	799,599	4.89%	1,248,390	8.33%
Servicios Urbanos	1,592,551	9.73%	939,029	6.27%
Undar del Periodo	-	0.00%	-	0.00%
Servicio de almacenaje	84,199		-	0.00%
Total Ingresos	16,365,245	100.00%	14,980,829	100.00%
Costo de servicio	(9,174,180)	-56.06%	(9,736,288)	-64.99%
Utilidad Bruta	7,191,065	43.94%	5,244,541	35.01%
Gastos Operativos				
Gastos Gerencia General	(2,034,637)	-12.43%	(1,991,600)	-13.29%
Gastos Operaciones	(703,418)	-4.30%	(660,827)	-4.41%
Gastos Administrativos	(469,683)	-2.87%	(454,939)	-3.04%
Gastos Gerencia Comercial	(219,410)	-1.34%	(332,144)	-2.22%
Gastos Gerencia de Personas	(166,088)	-1.01%	(316,945)	-2.12%
Gastos Gerencia de TIC	(455,357)	-2.78%	(712,915)	-4.76%
Utilidad Operativa	3,142,472	19.20%	775,171	5.17%
Otros Ingresos y gastos				
Ingresos Diversos	97,535	0.60%	170,123	1.14%
Subsidio del estado	34,704		-	
Reclamos por Incidencia y penal	51,739	0.32%	50,070	0.33%
Enajenación de activos (Neto)	58,320	0.36%	55,302	0.37%
Ingresos Financieros	10,651	0.07%	51,696	0.35%
Gastos Financieros	(17,354)	-0.11%	(22,553)	-0.15%
Diferencia en Cambio Neto	(47,207)	-0.29%	(7,974)	-0.05%
Utilidad antes de participación	3,330,859.10	20.35%	1,071,835	7.15%
Participación a los Trabajadores				
Impuesto a la Renta 29.5%	(1,431,472)	-8.75%	(338,760)	-2.26%
Dieta al Directorio 6%	-	0.00%	-	0.00%
Utilidad Neta	1,899,387	11.61%	733,075	4.89%

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA							
Al 31 de Diciembre de 2020							
(Expresado en Soles)							
ACTIVO	Notas	Dic-20	%	PASIVO	Notas	Dic-20	%
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	<u>1</u>	2,224,363	13.04%	Tributos por pagar	<u>13</u>	1,761,543	10.33%
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	<u>2</u>	6,996,420	41.02%	Remuneraciones y Participaciones por pagar	<u>14</u>	645,988	3.79%
Cuentas por Cobrar Comerciales Relacionadas	<u>3</u>	40,442	0.24%	Cuentas por Pagar Comerciales	<u>15</u>	1,551,764	9.10%
Cuentas por cobrar Under		-	0.00%	Cuentas por pagar a los Accionistas	<u>16</u>	436,068	2.56%
Cuentas por Cobrar al Personal, Socios y Gerentes	<u>4</u>	110,606	0.65%	Obligaciones Financieras	<u>17</u>	674,164	3.95%
Cuentas por Cobrar Diversas	<u>5</u>	825,358	4.84%	Cuentas por Pagar Diversas	<u>18</u>	933,655	5.47%
Cuentas por Cobrar Diversas Relacionadas	<u>6</u>	362,313	2.12%	Ingresos Diferidos	<u>19</u>	58	0.00%
Gastos Pagados por Anticipado	<u>7</u>	114,839	0.67%	Total Pasivos Corrientes		6,003,240	35.19%
Inventarios	<u>8</u>	27,394	0.16%	PASIVO NO CORRIENTE			
Activos mantenidos para la venta		4,822	0.03%	Cuentas por pagar a los Accionistas	<u>16</u>	40,911	0.24%
Inversiones Mobiliarias CP	<u>9</u>	3,999,557	23.45%	Obligaciones Financieras	<u>17</u>	2,274,791	13.34%
Total Activos Corrientes		14,706,114	86.22%	Cuentas por Pagar Diversas	<u>18</u>	334,953	1.96%
ACTIVO NO CORRIENTE				Total pasivo no corriente		2,650,655	15.54%
Activos por derecho de uso - Leasing	<u>10</u>	386,664	2.27%	TOTAL PASIVO			
Propiedades, Planta y Equipo (Neto)	<u>10</u>	1,860,404	10.91%	8,653,895			
Intangibles (Neto)	<u>11</u>	15,743	0.09%	PATRIMONIO			
Activos por impuestos diferidos	<u>12</u>	88,183	0.52%	Capital Social	<u>20</u>	485,278	2.85%
Total activo no corriente		2,350,994	13.78%	Reserva Legal	<u>21</u>	97,055	0.57%
				Resultado del Ejercicio	<u>22</u>	3,246,161	19.03%
				Resultados Acumulados	<u>22</u>	4,574,719	26.82%
				Total Patrimonio		8,403,213	49.27%
TOTAL ACTIVO		17,057,108	100.00%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		17,057,108	100.00%

Cartas de autorización para uso de información de la empresa

 <p>SERVICIO LOGÍSTICO DE TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN</p>	<p>Av. Ignacio Merino 1554, Lince - Lima Teléfono: 399-0260 comercial@andesexpress.pe www.andesexpress.pe</p>
<p style="text-align: right;">Lima, 26 de Octubre del 2021</p>	
<p>Señores UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE <u>Presente.-</u></p>	
<p>De nuestra consideración</p>	
<p>Por medio de la presente, tenemos el agrado de dirigirnos a Ustedes, a fin de informarles sobre la solicitud para el uso de información de mi representada requerida por vuestro (a) bachiller Reyes Stuva, Zadihr Reymi y a Sanchez Lalangui, Edita Guisela para el desarrollo de su Tesis.</p>	
<p>Al respecto, de manera expresa autorizamos que dicha información pase a ser de carácter público dentro de los fines académicos que son propios de la naturaleza de este tipo de trabajos, entre los cuales está su publicación, una vez concluido el mismo, en el repositorio de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.</p>	
<p>Asimismo comunicamos que el tipo de acceso al Documento debe ser:</p> <p>() Acceso público* al contenido completo. (X) Acceso restringido** al contenido completo.</p>	
<p>Sin otro particular, nos despedimos de Ustedes, expresándole las muestras de nuestra mayor consideración.</p>	
<p>Atentamente,</p>	
<p style="text-align: center;"></p>	
<p style="text-align: center;">Fernando L. Olivera Oblitas ANDES EXPRESS SAC</p>	
<p style="text-align: center;">Fernando L. Olivera Oblitas Gerente General ANDES EXPRESS S.A.C.</p>	
<p style="text-align: right;"></p>	

Carta de Compromiso

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

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Lima, 10 de Mayo de 2022

Señor:

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

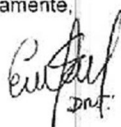
De mi mayor consideración:


Yo Edita Guisela Sanchez Lalangui, con DNI N°47157744 y código de estudiante UCSS N° 2013200168 y Zadihr Reymi Reyes Stuva con DNI N° 46141938 y código de estudiante UCSS N° 2013200285 Bachilleres del Programa de Estudios de Administración ante usted y con el debido respeto me presento y expongo:

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

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




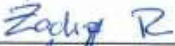




Atentamente,










DNI: 47157744


46141938

Firma y DNI de los Bachilleres

Acta de reuniones

 ACTA DE REUNIONES	
I. PARTICIPANTES	FIRMA DE LOS PARTICIPANTES
Fernando Olivera (GG)	
Carmen Olivera (GF)	
Zadihr Reyes (Tesista)	
Aura Velazquez (Respo. Fact y Cobr)	
Miguel Fuertes (GTIC)	
Josmer Zavaleta (Analista sistemas)	
Sonia Carrera (asistente de cobranza)	
II. OBJETO	
<p>Cordinar los problemas corporativos que afectan la rentabilidad de la empresa sectorizado en el rubro financiero, encontrando los problemas de cobranza observando que se tiene un problema financiero al cubrir el capital de trabajo con prestamos bancarios teniendo posibilidad de cubrirlos con la cobranza de nuestras facturas a tiempo de vencimiento. Ante ello se dio a conocer la monetizacion de la empresa en excel en la cual se detalla el problema que existe en las cobranzas, ademas el detalle de cada uno de sus clientes que vienen retrasandose de manera constante .</p>	
III. LECTURA ACTA ANTERIOR Y POSIBLES OBSERVACIONES A LA MISMA	
VII. PRÓXIMA REUNIÓN	
FECHA	<input type="text" value="8"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="2022"/> <small>DIA MES AÑO</small>
<p>CITADOS: Personas que se citan a la próxima reunión para un tema especial o decisión particular.</p> <p>Para constancia de lo anterior, se firma la presente acta bajo la responsabilidad expresa de los que intervienen en ella, de conformidad con las obligaciones y funciones desempeñadas por cada uno de los mismos, de acuerdo con el Orden.</p>	
<u>25</u> <small>(Día en letras)</small>	días del mes de <u>Enero</u> de <u>2022</u> <small>(Mes en que se firma el acta) (Año de firma del acta)</small>

 ACTA DE REUNIONES	
I. PARTICIPANTES	FIRMA DE LOS PARTICIPANTES
<u>Fernando Olivera (GG)</u>	
<u>Carmen Olivera (GF)</u>	
<u>Zadihr Reyes (Tesista)</u>	
<u>Aura Velazquez (Respo. Fact y Cobr)</u>	
<u>Miguel Fuertes (GTIC)</u>	
<u>Josmer Zavaleta (Analista sistemas)</u>	
<u>Sonia Carrera (asistente de cobranza)</u>	
II. OBJETO	
<p>Una vez identificado el problema en el area de cobranzas de la empresa se discute sobre las posibles causas que ocasionan dicho problemas mediante la herramienta de Ishikawa , donde se evidencio la relacion causa - efecto de la problemática , por lo que se llega a la conclusion las principales causas son : 1. Deficiencias en el proceso de gestion de cargos que nos toma varios dias. 2. Falta de seguimiento y control de las cuentas , ante ello se piensa en un solucion, la creacion de un sistema que permita obtener los cargos en menor tiempo así mismo una mejora en el sistema para que nos brinde alertas de vencimiento que agilice el proceso de cobranzas y se ejecute un mejor control .</p>	
III. LECTURA ACTA ANTERIOR Y POSIBLES OBSERVACIONES A LA MISMA	
<p>Cordinar los problemas corporativos que afectan la rentabilidad de la empresa sectorizado en el rubro financiero, encontrando los problemas de cobranza observando que se tiene un problema financiero al cubrir el capital de trabajo con prestamos bancarios teniendo posibilidad de cubrirlos con la cobranza de nuestras facturas a tiempo de vencimiento. Ante ello se dio a conocer la monefizacion de la empresa en excel en la cual se detalla el problema que existe en las cobranzas, ademas el detalle de cada uno de sus clientes que vienen retrasandose de manera constante .</p>	
VII. PRÓXIMA REUNIÓN	
FECHA	<input type="text" value="17"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="2022"/> <small>DIA MES AÑO</small>
<p>CITADOS: Personas que se citan a la próxima reunión para un tema especial o decisión particular. Para constancia de lo anterior, se firma la presente acta bajo la responsabilidad expresa de los que intervienen en ella, de conformidad con las obligaciones y funciones desempeñadas por cada uno de los mismos, de acuerdo con el Orden.</p>	
<u>8</u> <small>(Día en letras)</small>	días del mes de <u>Febrero</u> de <u>2022</u> <small>(Mes en que se firmó el acta) (Año de firma del acta)</small>

ACTA DE REUNIONES

I. PARTICIPANTES

Fernando Olivera (GG)

Carmen Olivera (GF)

Zadihr Reyes (Tesista)

Aura Velazquez (Respo. Fact y Cobr)

Miguel Fuertes (GTIC)

Josmer Zavaleta (Analista sistemas)

Sonia Carrera (asistente de cobranza)

FIRMA DE LOS PARTICIPANTES

Fernando Olivera

Carmen Olivera

Zadihr R

Aura Velazquez

Miguel Fuertes

Josmer Zavaleta

Sonia Carrera

II. OBJETO

Ante la problemática el Sr Bachiller presenta un proyecto de mejora, costo y los beneficios monetarios que tendría, así como los pasos por el cual pasaría el sistema, se elige el nombre del sistema será Anytrack, así como el proceso para las mejoras del sistema generando la alerta de vencimiento, el cual fue aprobado en la reunión.

III. LECTURA ACTA ANTERIOR Y POSIBLES OBSERVACIONES A LA MISMA

Una vez identificado el problema en el área de cobranzas de la empresa se discute sobre las posibles causas que ocasionan dichos problemas mediante la herramienta de Ishikawa, donde se evidenció la relación causa - efecto de la problemática, por lo que se llega a la conclusión las principales causas son: 1. Deficiencias en el proceso de gestión de cargos que nos toma varios días. 2. Falta de seguimiento y control de las cuentas, ante ello se piensa en una solución, la creación de un sistema que permita obtener los cargos en menor tiempo así mismo una mejora en el sistema para que nos brinde alertas de vencimiento que agilice el proceso de cobranzas y se ejecute un mejor control.

VII. PRÓXIMA REUNIÓN

FECHA
DIA MES AÑO

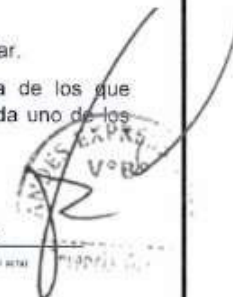
CITADOS: Personas que se citan a la próxima reunión para un tema especial o decisión particular.

Para constancia de lo anterior, se firma la presente acta bajo la responsabilidad expresa de los que intervienen en ella, de conformidad con las obligaciones y funciones desempeñadas por cada uno de los mismos, de acuerdo con el Orden.

17
(Día en letras)

días del mes de Febrero de

2022
(Año de firma del acta)



[Handwritten signature]
ANDES EXPRESS
VORS

Proforma del Andy Track

 TALENT SMART SOLUCIONES DE GESTIÓN HUMANA	PROFORMA						
FECHA	7/02/2022						
CLIENTE	ANDES EXPRESS SAC						
SERVICIO DE DESARROLLO DE SOFTWARE POR APLICACIÓN	11,200.00						
<table border="1"><tr><td>SUB TOTAL</td><td>11,200.00</td></tr><tr><td>IGV</td><td>2,016.00</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>13,216.00</td></tr></table>		SUB TOTAL	11,200.00	IGV	2,016.00	TOTAL	13,216.00
SUB TOTAL	11,200.00						
IGV	2,016.00						
TOTAL	13,216.00						

DIRECCION : Av. Javier Prado Oeste 2158, San Isidro CORREO: seleccion@talentsmart.com.pe



ANDES EXPRESS SAC
V. B. B.