

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



Implementación del control interno del proceso de cobranzas  
para optimizar los resultados financieros de la empresa Logistic  
& Transport Perú SAC 2020

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR

Brigitte Marleny Chapoñan Arboleda

ASESOR

Carlos Salas Ramírez

Lima, Perú  
2022

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



Implementación del control interno del proceso de cobranzas  
para optimizar los resultados financieros de la empresa Logistic  
& Transport Perú SAC 2020

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO

AUTOR

Edgar Alberto Samamé Pintado

ASESOR

Carlos Salas Ramírez

Lima, Perú  
2022

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

Nombres	Edgar Alberto
Apellidos	Samamé Pintado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	41949080
Número de Orcid (opcional)	

**Datos del asesor**

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

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

Nombres	Rodolfo Odlanier
Apellidos	López Bravo
Tipo de documento de identidad	CE <input type="text"/>
Número del documento de identidad	000380761

**Datos del segundo miembro**

Nombres	Teodoro Emilio
Apellidos	Flores Ballesteros
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	08612078

**Datos del tercer miembro**

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

**Datos de la obra**

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

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

## METADATOS COMPLEMENTARIOS

### Datos del autor

Nombres	Brigitte Marleny
Apellidos	Chapoñan Arboleda
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	74643235
Número de Orcid (opcional)	

### Datos del asesor

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

### Datos del Jurado

#### Datos del presidente del jurado

Nombres	Rodolfo Odlanier
Apellidos	López Bravo
Tipo de documento de identidad	CE <input type="text"/>
Número del documento de identidad	000380761

#### Datos del segundo miembro

Nombres	Teodoro Emilio
Apellidos	Flores Ballesteros
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	08612078

#### Datos del tercer miembro

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

**Datos de la obra**

Materia*	Control Interno, Cobranzas, Exploración, Investigación, Monetización, Éxito
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: <a href="#">enlace</a>	<a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00</a>
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Tesis
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	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: <a href="#">enlace</a>	413016

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

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

### TESIS

#### PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD

#### ACTA N° 150-2022-CONT.

Siendo las **09:05** 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 **“Implementación del Control interno del proceso de Cobranzas para optimizar los Resultados Financieros de la empresa Logistic & Transport Perú S.A.C. 2020”** presentada por el bachiller **SAMAME PINTADO, EDGAR ALBERTO**. 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
“Implementación del Control interno del proceso de Cobranzas para optimizar los Resultados Financieros de la empresa Logistic & Transport Perú S.A.C. 2020”	Mg. Rodolfo Odlanier López Bravo. Mg. Carlos Manuel Salas Rodríguez. Mg. Teodoro Emilio Flores Ballesteros	<b>NOTABLE</b> <b>16</b>

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



Mg. Carlos Manuel Salas Rodríguez  
MIEMBRO



Mg. Teodoro Emilio Flores Ballesteros  
MIEMBRO



Mg. Rodolfo Odlanier López Bravo  
PRESIDENTE

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

### TESIS

#### PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

#### ACTA N° 095-2022-ADM.

Siendo las **09:05** 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 **“Implementación del Control interno del proceso de Cobranzas para optimizar los Resultados Financieros de la empresa Logístic & Transport Perú S.A.C. 2020”** presentada por el bachiller **CHAPOÑAN ARBOLEDA, BRIGGITTE MARLENY**. 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
“Implementación del Control interno del proceso de Cobranzas para optimizar los Resultados Financieros de la empresa Logístic & Transport Perú S.A.C. 2020”	Mg. Rodolfo Odlanier López Bravo. Mg. Carlos Manuel Salas Rodríguez. Mg. Teodoro Emilio Flores Ballesteros	<b>BUENO</b> <b>14</b>

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



Mg. Carlos Manuel Salas Rodríguez  
MIEMBRO



Mg. Teodoro Emilio Flores Ballesteros  
MIEMBRO



Mg. Rodolfo Odlanier López Bravo  
PRESIDENTE

**Anexo 2**

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

Ciudad, Huacho 13 de agosto de 2022

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

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis, bajo mi asesoría, con título: “La implementación del control interno mejorará el proceso de las cobranzas de la empresa Logistic & Transport Perú S.A.C. 2020”, presentado por Samamé Pintado, Edgar Alberto y Chapoñan Arboleda, Briggitte Marleny (Código alumno: 2010100759 y DNI 41949080; Código alumna: 2014100313 y DNI 74643235 respectivamente) para optar el título profesional/grado académico de Licenciado en Administración y Contador Público respectivamente ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 10%** (poner el valor del porcentaje).\* Por tanto, en mi condición de asesor(a), firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Firma del Asesor (a)  
DNI N°: 15609778  
ORCID: 0000-0002-7915-666X  
Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales UCSS

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

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

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



## Tabla de contenido

CAPÍTULO 1. PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	1
1.1.1. Realidad problemática del tema a investigar .....	3
1.1.2. Diagnóstico externo o del sector involucrado: Oportunidades y amenazas .....	4
1.1.3. Diagnóstico interno de la empresa estudiada: Fortalezas y debilidad.....	4
1.1.4. Descripción del problema o debilidad seleccionada .....	5
Cuadro de descripción cada sub problema con su propuesta de solución.....	7
1.1.5. Cuantificación de los defectos y fallas generados por los sub problemas.....	13
1.1.6. Monetización de las pérdidas generadas por los subproblemas año 2020 .....	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA EMPRESARIAL .....	21
1.2.1. Pregunta general:.....	21
1.2.2. Preguntas específicas: .....	21
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	22
1.3.1. Justificación operativa.....	22
1.3.2. Justificación económica .....	22
1.4. Objetivos de investigación .....	22
1.4.1. Objetivo general.....	22
1.4.2. Objetivos específicos .....	22
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....	24
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
2.2. BASE TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
2.2.1. Base teórica de la variable Independiente: Control interno del proceso de cobranzas .....	27
Mapa conceptual de los temas a desarrollar.....	27
2.2.1.1. Conceptos de control interno del proceso de cobranzas.....	27
2.2.1.2. Variaciones de la economía.....	29
2.2.1.3. Plan de mejora.....	30
2.2.1.4. Componentes de la efectividad del control interno .....	32
2.2.1.5. Cambios en el control interno .....	33
2.2.2. Base teórica de la variable dependiente: Resultados financieros .....	36
Mapa conceptual de los temas a desarrollar.....	36
2.2.2.1. Conceptos generales de resultados financieros .....	36

2.2.2.2.	Conceptos generales de rentabilidad empresarial .....	36
2.2.2.3.	Explicación Rentabilidad alcanzada y la gestión del capital de trabajo 38	
2.2.2.4.	Explicación del vínculo productividad laboral y la rentabilidad empresarial .....	42
2.2.2.5.	Descripción de estados financieros en las empresas como instrumento de la rentabilidad.....	43
2.2.2.6.	Tipos de razones: .....	44
2.3.	BASES LEGALES Y DOCUMENTALES INTERNAS .....	51
2.4.	MARCO CONCEPTUAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	52
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA .....		55
3.1.	Marco metodológico .....	55
3.1.1.	Hipótesis .....	55
3.1.1.1.	Hipótesis general.....	55
3.1.1.2.	Hipótesis específicas .....	55
3.1.2.	Variables de estudio .....	55
3.1.2.1.	Identificación de la variable dependiente.....	55
3.1.2.2.	Cuadro de operacionalidad de variable independiente: Resultados financieros .....	56
3.1.2.3.	Identificación de la variable independiente.....	57
3.1.2.4.	Cuadro de operacionalidad de la variable dependiente: Control interno del proceso de cobranzas.....	57
3.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	58
3.2.1.	Diseño del proyecto de mejora.....	58
3.2.2.	Formatos de datos de medición de la variable independiente.....	59
3.2.3.	Formatos de datos de medición de la variable dependiente .....	60
3.2.4.	Tipo de Investigación.....	61
3.2.5.	Descripción del diseño de investigación.....	61
3.3.	TÉCNICA E INSTRUMENTOS .....	62
3.3.1.	Técnicas .....	62
-	Entrevista .....	62
-	Observación .....	63
-	Supervisión .....	63
3.3.2.	Instrumentos.....	63
3.4.	RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS EMPRESARIALES	
	65	
3.4.1.	Técnicas de recolección .....	65
	Entrevista a profundidad .....	70

3.4.2. Técnicas de procesamiento .....	71
3.5. TÉCNICAS DE VALIDACIÓN FINANCIERA DE HIPÓTESIS .....	74
3.5.1 Proyección de los estados financieros de la empresa .....	74
3.5.2 Evaluación financiera del proyecto de mejora .....	75
3.5.3 Evaluación financiera de la empresa sin el proyecto .....	76
3.5.4 Evaluación financiera de la empresa con el proyecto .....	77
CAPITULO 4. PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE MEJORA .....	78
4.1. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR.....	78
4.2. DIAGNÓSTICO DEL CASO EMPRESARIAL .....	79
4.2.1. Identificación de la problemática empresarial.....	79
4.2.2. Monetización de la problemática empresarial.....	80
4.3. Propuesta de mejora .....	89
4.3.1. Objetivos .....	89
4.3.2. Beneficios de la propuesta de mejora.....	90
4.3.3. Diagrama del proyecto de mejora .....	92
4.3.4. Identificación del proceso de cobranzas.....	94
4.3.5. Diagramas del proceso de cobranzas.....	96
4.3.6. Normas de control interno del proceso de cobranzas.....	96
4.3.7. Procedimientos del proceso de cobranzas .....	98
4.3.8. Sistema de indicadores del proceso de cobranzas .....	101
4.3.9. Sistemas de indicadores de rentabilidad empresarial .....	102
4.3.10. Proyecto de mejora.....	103
4.3.10.1 Desglose de actividades de propuesta de mejora .....	103
4.3.10.2. Presupuesto de actividades de propuesta de mejora.....	106
4.3.10.3 Cronograma de actividades de propuesta de mejora .....	107
4.3.11. Monetización del proyecto de mejora (comparación de costo/beneficio).....	107
4.4. EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA.....	108
4.4.1. Proyección de EEFF.....	123
4.4.1.1. Ingresos' .....	124
4.4.1.2. Egresos .....	125
4.4.1.3. Monetización.....	126
4.4.2. Validación cuantitativa.....	127
4.4.2.1. Valor presente neto - VPN .....	127
4.4.2.2. Costo beneficio.....	127
4.5. MONETIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA .....	128
4.5.1 Valoración de pérdidas antes de la propuesta de mejora.....	128

4.5.2 Valoración de pérdidas después de la propuesta de mejora .....	129
4.6. PROPUESTA DE INDICADORES DEL PROCESO DE COBRANZAS .....	129
4.7 PROPUESTA DE INDICADORES DE RENTABILIDAD EMPRESARIAL .....	131
4.7.1 Estados financieros históricos y proyectados.....	131
4.7.2 Propuesta de indicadores de rentabilidad.....	133
4.8 PROYECCION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA.....	134
4.8.1 Proyección de estado de resultados.....	134
4.8.2 Proyección del balance general.....	135
4.8.3 Proyección de ingresos y egresos operativos.....	135
4.9 PROPUESTA DE INDICADORES DE RENTABILIDAD EMPRESARIAL .....	136
4.9.1 Determinación de la inversión del proyecto de mejora.....	136
4.9.2 Determinación de los beneficios del proyecto de mejora .....	137
4.9.3 Evaluación financiera del proyecto de mejora .....	137
4.10 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA SIN EL PROYECTO .....	138
4.11 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA CON EL PROYECTO .....	139
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	140
5.1. CONCLUSIONES .....	140
5.2. RECOMENDACIONES .....	141
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	143
Anexo.....	148
Matriz de consistencia.....	148
Diagrama de Ishikawa.....	149
Cuestionario de control interno (para auditoria) .....	150
Proforma de Software .....	151
Manual de procesos antes de la mejora implementada .....	152
Flujograma de manual de procesos sin mejora .....	154
Manual de procesos después de la mejora implementada.....	155
Flujograma de manual de procesos con mejora .....	158
Cartilla de evaluación de entrevista .....	159

## Índice de figuras

Figura 1. Oportunidades y amenazas .....	4
Figura 2. Fortalezas y amenazas .....	4
Figura 3. Esquema de las variables de la propuesta de mejora .....	5
Figura 4. Diagrama de Ishikawa con los subproblemas del problema.....	6
Figura 5. Exposición de la oferta de mejora para la sección medida.....	7
Figura 6. Exposición de la oferta de mejora de mejora para la sección materiales.....	8
Figura 7. Exposición de la oferta de mejora para la sección métodos .....	9
Figura 8. Exposición de la oferta de mejora para la sección maquinaria.....	10
Figura 9. Exposición de la oferta de mejora para la sección mano de obra .....	11
Figura 10. Exposición de la oferta de mejora para la sección medio ambiente .....	12
Figura 11. Base teórica de la variable independiente.....	27
Figura 12. Base teórica de la variable dependiente.....	36
Figura 13. Ratios financieros .....	38
Figura 14. Modelo de gestión .....	42
Figura 15. Operacionalidad de la variable independiente.....	56
Figura 16. Operacionalidad de la variable dependiente.....	57
Figura 17. Diseño del proyecto de mejora .....	58
Figura 18. Formato para evaluar la variable independiente.....	59
Figura 19. Formato para evaluar variable independiente.....	60
Figura 20. Entrevista a profundidad.....	66
Figura 21. Espina de Ishikawa .....	73
Figura 22. Búsqueda de sector en portal Sunat.....	78
Figura 23. Objetivos planteados aplicando el tratamiento.....	89
Figura 24. Diagrama de los beneficios de la propuesta de mejora.....	91
Figura 25. Implementación del control interno mejorará el proceso de las cobranzas de la empresa Logistic & Transport Perú S.A.C. 2020.....	92
Figura 26. Diagrama del proceso de cobranzas .....	96
Figura 27. Procedimientos del proceso de cobranzas .....	98
Figura 28. Indicadores del proceso de cobranzas.....	101
Figura 29. Indicadores de rentabilidad empresarial .....	102
Figura 30. Exposición de la oferta de mejora para la sección medida.....	108
Figura 31. Exposición de la oferta de mejora de mejora para la sección materiales.....	109
Figura 32. Exposición de la oferta de mejora para la sección métodos .....	111
Figura 33. Exposición de la oferta de mejora para la sección maquinaria.....	112
Figura 34. Exposición de la oferta de mejora para la sección mano de obra .....	113
Figura 35. Exposición de la oferta de mejora para la sección medio ambiente .....	116
Figura 36. Manual de procesos después de la mejora implementada .....	118
Figura 37. Flujograma de manual de procesos sin mejora.....	121
Figura 38. Flujograma de manual de procesos con mejora.....	122
Figura 39. Indicadores de rentabilidad.....	133

## Índice de tablas

Tabla 1. Cuadro de facturas retrasadas por mes.....	13
Tabla 2. Monetización de pérdidas. ....	15
Tabla 3. Estados financieros proyectados de los años del 2022 al 2026.....	74
Tabla 4. Estado de resultados proyectados de los años del 2022 al 2026.....	75
Tabla 5. Evaluación financiera del proyecto de mejora.....	76
Tabla 6. Evaluación financiera sin proyecto de mejora.....	76
Tabla 7. Evaluación financiera con proyecto de mejora.....	77
Tabla 8. Cuadro de monetización general.....	80
Tabla 9. Cuadro resumen de monetización.....	88
Tabla 10. Actividades de mejora monetizado.....	103
Tabla 11. Presupuesto de actividades de propuesta de mejora.....	106
Tabla 12. Cronograma de actividades de propuesta de mejora.....	107
Tabla 13. Monetización.....	107
Tabla 14. Estado de situación financiera proyectada comparativo del año base 2020 y 2026.....	123
Tabla 15. Estado de resultados proyectados comparativo del año base 2020 y 2026.....	124
Tabla 16. Tasa de crecimiento de ingresos.....	124
Tabla 17. Tasa de crecimiento de egresos.....	125
Tabla 18. Monetización con tratamiento.....	126
Tabla 19. VAN con la tasa de descuento.....	127
Tabla 20. Costo / Beneficio.....	128
Tabla 21. Ingresos y egresos desde los años 2022 al 2025.....	128
Tabla 22. Evaluación financiera con proyecto de mejora.....	129
Tabla 23. Propuesta de indicadores del proceso de cobranzas.....	130
Tabla 24. Estados de situación históricos y proyectados.....	131
Tabla 25. Estado de resultados históricos y proyectados.....	132
Tabla 26. Proyección de estados de resultados del año 2022 al 2026.....	134
Tabla 27. Proyección de estados de situación financiera del Año 2022 al 2026.....	135
Tabla 28. Proyección de ingresos y egresos operativos del Año 2022 al 2025.....	136
Tabla 29. Inversión del proyecto de mejora.....	136
Tabla 30. Beneficios del proyecto de mejora.....	137
Tabla 31. Evaluación financiera del proyecto de mejora.....	138
Tabla 32. Evaluación financiera de la empresa sin el proyecto.....	138
Tabla 33. Evaluación financiera de la empresa con el proyecto.....	139

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Facturas retrasadas por mes .....	13
Gráfico 2. Facturas retrasadas por mes .....	14

## Resumen

Mantener controlado las diferentes áreas de los negocios es un punto importante para alcanzar el éxito. Por ello, en el presente trabajo de indagación, se abordará el tema del control interno aplicado la unidad de cobranzas de la empresa Logistic and Transport Perú SAC.

Para el desarrollo de esta exploración, en primer lugar, se emplean diferentes trabajos publicados en plataformas virtuales confiables. Así mismo, se apoya en tesis nacionales e internacionales que abordan el tema y/o mantienen las líneas de investigación.

Por otro lado, se desarrolló la monetización para mapear los resultados, de una manera económica, antes de la aplicación del tratamiento y el resultado positivo que se evidencia en la monetización con tratamiento; es decir, con los aspectos planteados para mejorar el área.

Por último, se plantearán las conclusiones y recomendaciones respecto al producto alcanzado, el cual estará reflejado en la monetización presentada a las autoridades pertinentes para que realicen el dictamen del veredicto respecto al análisis obtenido. El propósito es que el negocio alcance el éxito a partir del cumplimiento de los objetivos.

## **Abstract**

Keeping control of the different areas of business is an important point to achieve success. Therefore, in this research work, the issue of internal control applied to the collection unit of the company Logistic and Transport Perú SAC will be addressed.

For the development of this exploration, first of all, different works published in reliable virtual platforms are used. Likewise, it is supported by national and international theses that address the subject and/or maintain the lines of research.

On the other hand, monetization was developed to map the results, in an economic way, before the application of the treatment and the positive result that is evident in the monetization with treatment; that is, with the aspects raised to improve the area.

Finally, the conclusions and recommendations regarding the product achieved will be presented, which will be reflected in the monetization presented to the relevant authorities so that they can issue the verdict regarding the analysis obtained. The purpose is that the business achieves success from the fulfillment of the objectives.

## INTRODUCCIÓN

La investigación se titula *Implementación del control interno del proceso de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa Logistic & Transport Perú S.A.C. 2020*. Se estructura en cinco capítulos que permitirá describir el problema, explicar lo que se quiere implementar y, sobre todo, mostrar los probables efectos positivos a partir de la aplicación del proyecto de mejora.

En el primer capítulo, subdividido en cuatro partes, se presenta la problemática empresarial. En la primera subdivisión, se diagnostica la situación actual, el problema de la empresa. Luego, se realiza la formulación del problema empresarial de manera general y específica. En la tercera subdivisión, se plantean las justificaciones de la problemática (operativa y económica). En la última subdivisión, se indican los objetivos de la investigación (general y específicos).

El segundo capítulo, el marco teórico, se subdivide en cuatro partes. La primera subdivisión nos permitirá organizar los antecedentes de la investigación; es decir, mencionaremos los trabajos desarrollados en diferentes ámbitos, empresas y países con el mismo tema o características similares. En el segundo apartado, se revisará la base teórica de la investigación a partir de investigaciones expertas en la materia como fundamento del trabajo. A continuación, en la subdivisión de la base legal y normativa, se realiza el sustento con normas y leyes que legalmente respalda el trabajo. En la última subdivisión, el marco conceptual de la situación problemática, se desarrollan los significados de las palabras técnicas.

En el capítulo tres, la metodología, se cuenta con cuatro subdivisiones. La primera subdivisión se enfoca en el marco conceptual y se desarrolla las hipótesis planteadas del trabajo (general y específicas) y las variables independientes y dependientes. En la segunda subdivisión, el diseño de la investigación se expone el tipo de investigación mediante la indagación cualitativa y cuantitativa, y la aplicación de la investigación experimental con diseño transversal causal o explicativa. En la

cuarta subdivisión, se aborda el tema de técnicas e instrumentos, se explica el uso de una entrevista para recolectar los datos necesarios y tener un conocimiento de la problemática. Por último, se encuentra la subdivisión de recolección y procesamiento de los datos empresariales por medio de la espina de Ishikawa para organizar y procesar los datos obtenidos con la técnica e instrumentos.

El cuarto capítulo, enfocado en la propuesta y ejecución de mejora, se subdivide en cuatro partes. La primera subdivisión demuestra la descripción del sector, se describe el sector donde se encuentra la empresa en estudio y se consulta sus actividades en la página de la Sunat. Asimismo, en la subdivisión de diagnóstico del caso empresarial, se lleva a cabo la identificación de la problemática; es decir, se describe lo que aqueja a la empresa, se realiza la monetización de la problemática empresarial, evidenciando las pérdidas monetarias que se producen por el retraso de las cuentas por cobrar; y se presenta la oferta de promover lo mejor, es decir, lo que se pretende realizar para solucionar el problema.

En ese capítulo, también presentamos los objetivos monetarios que se propone para la empresa. Asimismo, se muestra un diagrama del proyecto con una realización de un EDT para descomponer jerárquicamente el proyecto y lograr los objetivos. Por último, se presenta la monetización del proyecto de mejora de una manera monetaria con el tratamiento aplicado a la empresa. En la última subdivisión, se muestra la ejecución del proyecto de mejora mediante los estados financieros que se proyectan desde el 2020 hasta el 2024, la evolución de la mejora con tratamiento, los ingresos y egresos, la validación cuantitativa, el valor actual neto y el costo beneficio que se llega a obtener con la aplicación del proyecto.

Por último, el quinto capítulo, se presentan las conclusiones y las recomendaciones para la empresa. Esto se deduce con la información recolectada, organizada y procesada en los apartados anteriores.

## **CAPÍTULO 1. PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

#### **- A nivel internacional**

A nivel internacional, las entidades no son ajenas a diferentes dificultades en sus áreas. En este caso, nos referimos a la necesidad de poner en práctica un control interno para mejorar la situación de la empresa. A continuación, presentaremos cómo dicha problemática se presenta en diferentes países.

Según López y Cañizares (2018), el control interno realiza un rol vital en la administración y control de recursos para detectar las fortalezas y debilidades. Asimismo, mencionan que la acción recurrente implanta medidas de control por medio del COSO para cuidar los recursos de las entidades. Por otro lado, Sanmiguel *et al.* (2015) consideran que el principal problema de la empresa Gamatelo S.A. del rubro de la construcción es la ausencia de un control interno con cimientos en la metodología COSO, ya que la información financiera resulta deficiente. Esto la perjudica, ya que es una referencia vital para decidir sobre las acciones que se realizarán.

Asimismo, Ortiz y Méndez (2016) exponen que la empresa Deinsa, dedicada a la gasolinera, presenta problemas en su unidad de cuentas por cobrar a partir de la información obtenido por las entrevistas a profundidad con el personal. Por ello, formularon un diseño de control interno que optimicen los recursos. Por su parte, la propuesta de una gestión de control interno en un hospital de Vega *et al.* (2016) conlleva a una óptima atención a los pacientes. Una mala concordancia entre los procesos, la afluencia de público y las relaciones humanas generan una serie de situaciones desafortunadas, el aumento de reclamos y procesos judiciales. Así, con la aplicación del control interno, se busca un control del manejo de las contingencias desafortunadas y la metodología por procesos.

- **A nivel nacional**

Las empresas en el Perú no son ajenas a la necesidad de ejecutar el control interno para que contribuya a diagnosticar sus deficiencias y, de ese modo, realizar planes que se ajusten a sus carencias, incluso mejorarlas. Así, Chuyacama (2017) Chuyacama (2017) demuestra que las empresas necesitan de una implementación de control interno en el área de cobranzas para lograr optimizar el área contable. Expone que un eficaz control interno se apoya en la implementación, ejecución de directrices, normativas y formas de proceder para que reglamenten y cumplan las operaciones.

Asimismo, Alfaro (2016) ofrece una adecuación de un formato de control interno con procedimiento COSO I para mejorar la gestión de los gobiernos locales y alcancen de objetivos propuestos. Comenta que su trabajo de investigación se encuentra fundamentado en el diseño moderno, dinámico e implementación del sistema de control interno que será basado en el estudio COSO I, el cual hace uso de elementos correspondientes para ayudar a identificar el nivel de efectos positivos, eficiencia y economía sujeto el gobierno local de Talara.

Arce (2019) menciona que en la región Puno el control interno es considerado una herramienta de supervivencia, no un instrumento de colaboración para la mejora de competencia de la industria. Por eso, busca definir el grado de correlación entre el control interno con la metodología COSO y la competitividad de las empresas hoteleras de la región.

- **A nivel empresa**

Continuando con el diagnóstico contextual de la situación problemática, procedemos a exponer el que presenta nuestra unidad de investigación: la empresa Logistic & Transport Perú S.A.C., entidad que se dedica a la categoría de transporte y carga pesada (combustible y concentrado de mineral). Esta empresa necesita de una implementación de un control interno en su unidad de cobranzas, pues presenta un inconveniente en el área de cobranzas: el retraso en sus cuentas por cobrar a causa de la ausencia de seguimiento. En ese sentido, urge la capacitación adecuada al personal

y la implementación de un software que permita generar los reportes necesarios para lograr un adecuado control. En ese sentido, la empresa debe asumir los costos financieros que pueden elevarse.

Mediante una entrevista a profundidad con sus autoridades se concluye que no existe un control interno en el área de cobranzas. Esto evidencia que la empresa sea susceptible de los riesgos de ciertas pérdidas. Por ello, la implantación del control interno busca mitigar los riesgos de retraso de deudas, deudas incobrables y ausencia de efectivo para pagar sus obligaciones, aspectos que no permiten el correcto funcionamiento de la empresa, impidiendo que se desarrolle correcta y exitosamente sus funciones y no logren sus objetivos planteados.

#### **1.1.1. Realidad problemática del tema a investigar**

La realidad de la empresa Logistic & Transport S.A.C. es que presenta problemas en el área de cobranzas, ya que esta no cuenta con un programa que calcule los intereses. De ese modo, se ha propiciado la ausencia de políticas de ventas al crédito sin un método que calcule la morosidad. Asimismo, cuenta con una cantidad considerable de facturas retrasadas, ya que contar con computadoras desactualizadas, programas básicos de Excel y la ausencia de un software adecuado de cobranza no ha permitido que se notifique a tiempo cada factura.

Otra de las realidades del área es que no está estructurada de forma que se notifiquen legalmente las facturas excedidas en retraso. Tampoco existe un seguimiento de cobranzas ni se realiza una auditoria o una revisión por un auditor para determinar el estado del área.

Por último, hay una sobrecarga laboral del analista. La falta de capacitación en nuevos sistemas al entorno sin un supervisor en el área produce que el trabajo no se verifique si se esté realizando correctamente. Por ello, hay una acumulación de cartera con clientes morosos cada día, lo que conlleva a recurrir a solicitar préstamos a los bancos.

### 1.1.2. Diagnóstico externo o del sector involucrado: Oportunidades y amenazas

Figura 1

*Oportunidades y amenazas*

<b>OPORTUNIDADES</b>	Personal dispuesto analizar a la empresa
	Oportunidad de expansión en el país
	Nuevos clientes
	Diversificación de cartera
	Cientes importantes que son carta de presentación a potenciales clientes para así mejorar las relaciones
<b>AMENAZAS</b>	Empresas con servicios similares
	Acumulación de deudas incobrables
	Cambio de políticas nacionales en el rubro transporte
	Empresas con mayor flota vehicular
	Empresas con requisitos más flexibles para otorgar créditos a mineras.

Fuente: Elaboración propia.

### 1.1.3. Diagnóstico interno de la empresa estudiada: Fortalezas y Debilidad

Figura 2

*Fortalezas y amenazas*

<b>FORTALEZAS</b>	Disponibilidad al cambio
	Grupo de clientes importantes puntuales
	Buena reputación en el rubro
	Monitero satelital a la flota vehicular
	Cumplimiento de estandares de seguridad para conductores y camiones
<b>DEBILIDADES</b>	Ausencia de Software
	Personal poco capacitado
	Ausencia de banda ancha
	Ausencia de Supervisor de área
	Ausencia de políticas de cobranza

Fuente: Elaboración propia

#### 1.1.4. Descripción del problema o debilidad seleccionada

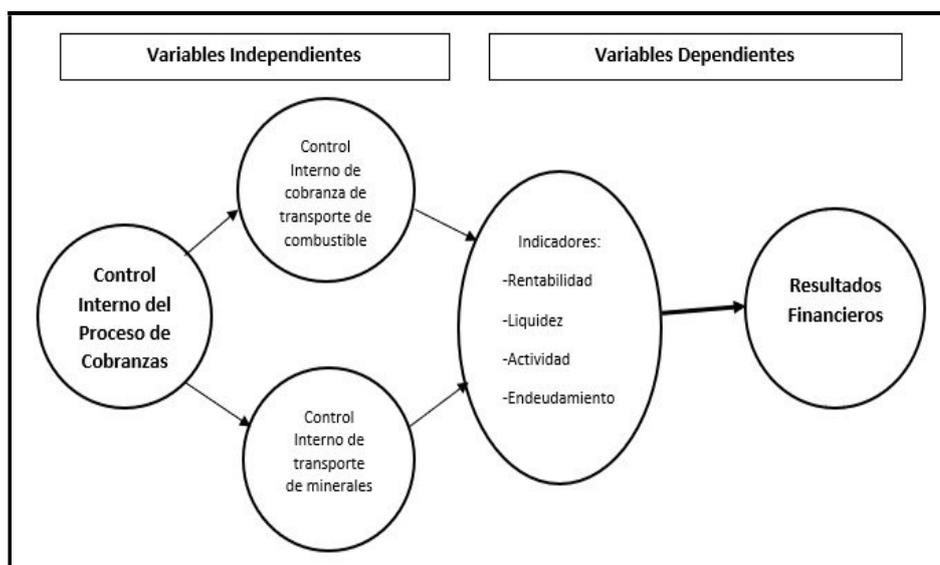
**Retraso en las cuentas por cobrar:** La empresa presenta debilidad en el área de cobranzas, ya que no cuenta con una estructura adecuada, programas actualizados o políticas estándares que permitan seguir lineamientos que guíen el buen desempeño de las actividades.

Al carecer de una estructura adecuada, una sola persona realiza varias funciones, lo cual genera una acumulación de tareas y un mal desempeño en las actividades. Esto propicia que no se esté pendiente de cada deuda retrasada por día. Además, al no contar con programas adecuados, la empresa no tiene un sistema que facilite el trabajo, emita alertas cada vez que hay una acumulación de cuentas retrasadas, permita una notificación al cliente o calcule el total de lo que asciende las deudas por cobrar.

Por eso, se considera a la ausencia de políticas como parte de las debilidades del problema principal, ya que, al no tener un procedimiento estándar en el otorgamiento y cobranza de créditos, se genera un desorden que no se tenga como requisito principal la evaluación previa de todo cliente y una evaluación que determine si tendrá la capacidad de pago.

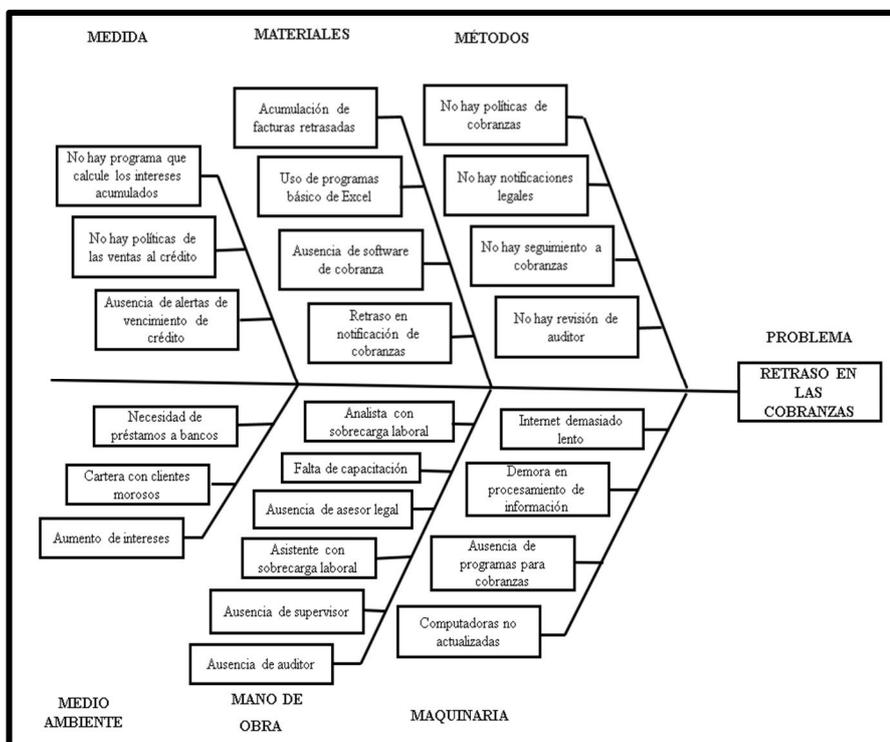
**Figura 3**

*Esquema de las variables de propuesta de mejora*



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 4**  
*Diagrama de Ishikawa con los subproblemas del problema*



Fuente: Elaboración propia.

El diagrama de Ishikawa está compuesto por el problema principal. Luego de seis secciones, hay problemas en cada ramificación:

- Medida: Compuesta por tres problemas.
- Materiales: Compuesta por cuatro problemas.
- Métodos: Compuesto por cuatro problemas.
- Maquinaria: Compuesto por cuatro problemas.
- Mano de obra: Compuesta por seis problemas
- Medio ambiente: Compuesto por tres secciones

A continuación, la descripción de cada problema con su solución respectiva:

## Cuadro de descripción cada subproblema con su propuesta de solución

Figura 5

*Exposición de la oferta de mejora para la sección medida*

<b>Propuesta de mejora para Medida</b>		
<b>Problemas</b>	<b>Descripción del problema</b>	<b>Descripción de la Solución</b>
<b>No hay programa que calcule los intereses acumulados</b>	No existe un programa que unifique los puestos del área, es por ello que el supervisor no tiene un concepto exacto de la realidad del problema.	Instalación de programa en el sistema del supervisor para que tenga conocimiento de la realidad respecto a los intereses que se van acumulando
<b>No hay Políticas de Ventas al crédito</b>	La empresa no tiene políticas de ventas determinadas para realizar el proceso de ventas al crédito	Solicitar reunión con el directorio y el supervisor del área para establecer el listado de políticas a seguir para otorgar y cobrar ventas al crédito.
<b>Ausencia de alertas de vencimiento de créditos</b>	No hay un programa adecuado que alerte y/o ponga sobre aviso de los vencimientos de las facturas.	Adaptación de programa que emitan alertas cuando los créditos ya se hayan vencido.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5, se detalla el problema y se plantea una propuesta de solución para medida con la puesta en marcha de tres soluciones para cada problema respectivamente.

Figura 6

*Exposición de la oferta de mejora de mejora para la sección materiales*

<b>Propuesta de mejora para Materiales</b>		
<b>Problemas</b>	<b>Descripción del problema</b>	<b>Descripción de la Solución</b>
<b>Acumulación de facturas retrasadas</b>	No hay una delimitación de tiempo para revisar la cantidad de facturas vencidas.	Delimitar el tiempo en el que se debe revisar cierta cantidad de facturas por día para evitar la acumulación.
<b>Uso de programas básico de excel</b>	No se utiliza otro tipo de programas para procesar el trabajo, solo Excel	Habilitar programas actualizados para el área
<b>Ausencia de software de cobranza</b>	No hay un software de confianza que unifique las actividades del área.	Compra de Software para que una cada parte del área.
<b>Retraso en notificación de cobranza</b>	Se notifica muy tarde al deudor, debido a que no hay un programa que emita alertas cuando las facturas estén vencidas.	Habilitar programa que emita alertas al supervisor del área cuando la factura se haya vencido.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 6, se detalla el problema y se plantea una propuesta de solución para materiales con la puesta en marcha de cuatro soluciones para cada problema respectivamente.

Figura 7

*Exposición de la oferta de mejora para la sección métodos*

<b>Propuesta de mejora para métodos</b>		
<b>Problemas</b>	<b>Descripción del problema</b>	<b>Descripción de la Solución</b>
<b>No hay políticas de cobranza</b>	La empresa no tiene políticas de ventas determinadas para realizar el proceso de cobranzas	Solicitar reunión con el directorio y el supervisor del área para establecer el proceder estándar en cobranzas de facturas retrasadas.
<b>No hay notificaciones legales</b>	No existe un procedimiento para notificar legalmente a los clientes con retraso excedido.	Dependiendo las políticas dispuestas respecto al tiempo de espera de pago, se enviará al área legal para que realice las notificaciones respectivas.
<b>No hay seguimiento a cobranzas</b>	No existe un personal atento de dar seguimiento a las facturas vencidas.	Supervisor atento a las alertas emitidas y verificar cada día que transcurre si efectuaron el pago.
<b>No hay revisión de auditor</b>	No existe una revisión periódica de las cuentas ni de los procesos de la empresa.	Programar visitas de auditor externo a la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7, se detallado el problema y se plantea una propuesta de solución para métodos con la puesta en marcha de cuatro soluciones para cada problema respectivamente.

Figura 8

*Exposición de la oferta de mejora para la sección maquinaria*

<b>Propuesta de mejora para Maquinaria</b>		
<b>Problemas</b>	<b>Descripción del problema</b>	<b>Descripción de la Solución</b>
<b>Internet demasiado lento</b>	Existencia de un internet demasiado lento, el cual retrasa las operaciones de las computadoras	Contratación de una banda ancha para la empresa.
<b>Demora en procesamiento de información</b>	No hay un tiempo establecido para procesar la información lo cual hace que se posterguen las revisiones pertinentes.	Adaptación de sistema que permita disponibilidad de información a las personas autorizadas que necesitan disponer de ella.
<b>Ausencia de programas para cobranzas</b>	No hay un programa especializado en cobranzas.	Adquisición de software que permita la unificación y dinamismo del área.
<b>Computadoras desactualizadas</b>	Se trabaja con computadoras desactualizadas respecto, Windows desactualizado.	Solicitar actualización de Windows a las computadoras del área.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 8, se detalla el problema y se plantea una propuesta de solución para maquinaria con la puesta en marcha de cuatro soluciones para cada problema respectivamente.

Figura 9

*Exposición de la oferta de mejora para la sección mano de obra*

<b>Propuesta de mejora para Mano de Obra</b>		
<b>Problemas</b>	<b>Descripción del problema</b>	<b>Descripción de la Solución</b>
<b>Analista de cobranzas con sobrecarga laboral</b>	Sobrecarga laboral al analista del área, realiza demasiadas cosas y no logra culminar con ellas.	Con el reordenamiento del área cada personal realizará su trabajo destinado.
<b>Falta de capacitación</b>	No hay un programa de capacitación establecido que permitan actualizar los conocimientos del personal.	Programación de capacitación para colaboradores del área
<b>Ausencia de asesor legal</b>	No hay un área legal ni contratación de servicios de personal legal externo.	Contratación de servicios de Asesor Legal para asistencia con clientes morosos
<b>Asistente con sobrecarga laboral</b>	Asistente con sobrecarga laboral no permite un correcto desempeño de funciones.	Delimitación exitosa de funciones y tiempo de cada trabajador
<b>Ausencia de un supervisor</b>	No existe un supervisor o jefe en el área que este pendiente de todos los movimientos.	Asignar al analista el cargo de supervisor, ya que es el que tiene mayor conocimiento en el área.
<b>Ausencia de auditor</b>	No existe un auditor que revise las revisiones periódicamente que garanticen el orden de los procesos establecidos.	Contratación periódica de servicios de auditor externo, para que realice las revisiones pertinentes las cuales garanticen que se están realizando correctamente los procedimientos establecidos.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 9, se detalla el problema y se plantea una propuesta de solución para mano de obra con la puesta en marcha de seis soluciones para cada problema respectivamente.

Figura 10

*Exposición de la oferta de mejora para la sección medio ambiente*

<b>Propuesta de mejora Medio Ambiente</b>		
<b>Problemas</b>	<b>Descripción del problema</b>	<b>Descripción de la Solución</b>
<b>Necesidad de préstamos a bancos</b>	La empresa se queda sin liquidez para efectuar el pago de las planillas por ello se recurre a préstamos bancarios.	Presionar a los clientes con el seguimiento para que efectúen los pagos para evitar la falta de liquidez y no recurrir a préstamos de bancos.
<b>Cartera con clientes morosos</b>	Existencia de portafolio con clientes deudores a quienes no se a notificado legalmente sobre su situación.	Depurar cartera, cerrar créditos a clientes morosos, notificarlos y proceder de forma legal para la recuperación del crédito otorgado.
<b>Aumento de Intereses</b>	Aumento de intereses por tiempo excedido en facturas retrasadas.	Ejecución correcta de las nuevas políticas de cobranzas para disminuir los intereses de clientes morosos.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 10, se detalla el problema y se plantea una propuesta de solución para medio ambiente con la puesta en marcha de tres soluciones para cada problema respectivamente.

### 1.1.5. Cuantificación de los defectos y fallas generados por los subproblemas

En la siguiente figura, se detalla el número de facturas retrasadas por mes. Estas ayudarán a esclarecer el monto considerable que asciende estas facturas:

**Tabla 1**

*Cuadro de facturas retrasadas por mes*

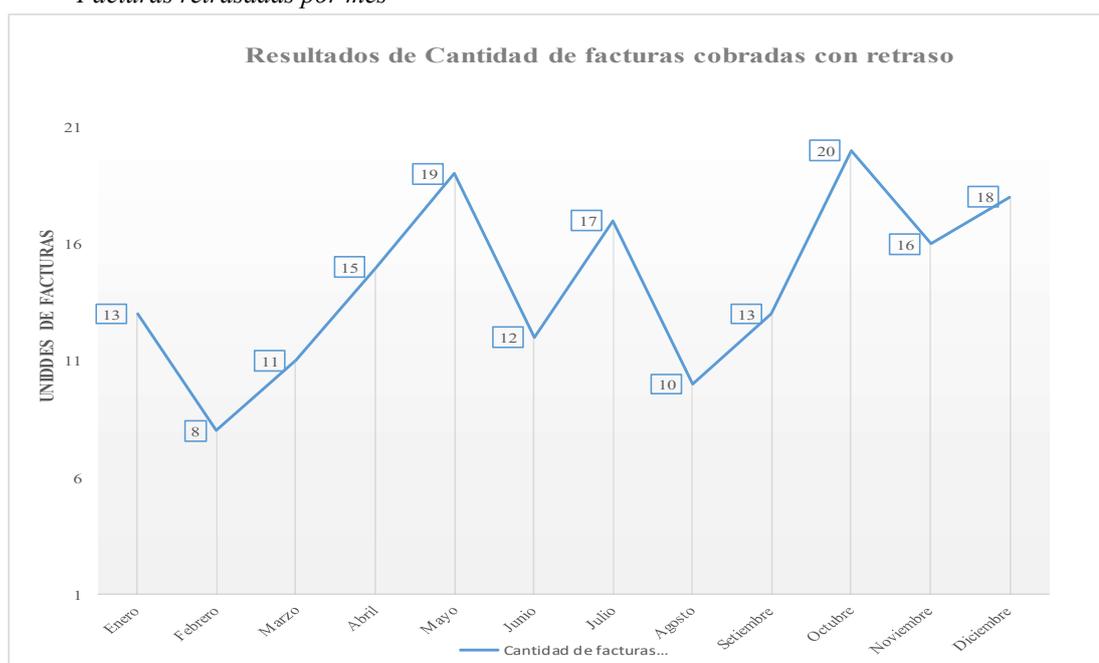
MES	Número de facturas retrasadas en las cobranzas
Ene -20	13
Feb - 20	8
Mar - 20	11
Abr - 20	15
May - 20	19
Jun - 20	12
Jul - 20	17
Ago - 20	10
Set - 20	13
Oct -20	20
Nov - 20	16
Dic - 20	18

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, un gráfico con el número de facturas retrasadas por mes.

**Gráfico 1**

*Facturas retrasadas por mes*



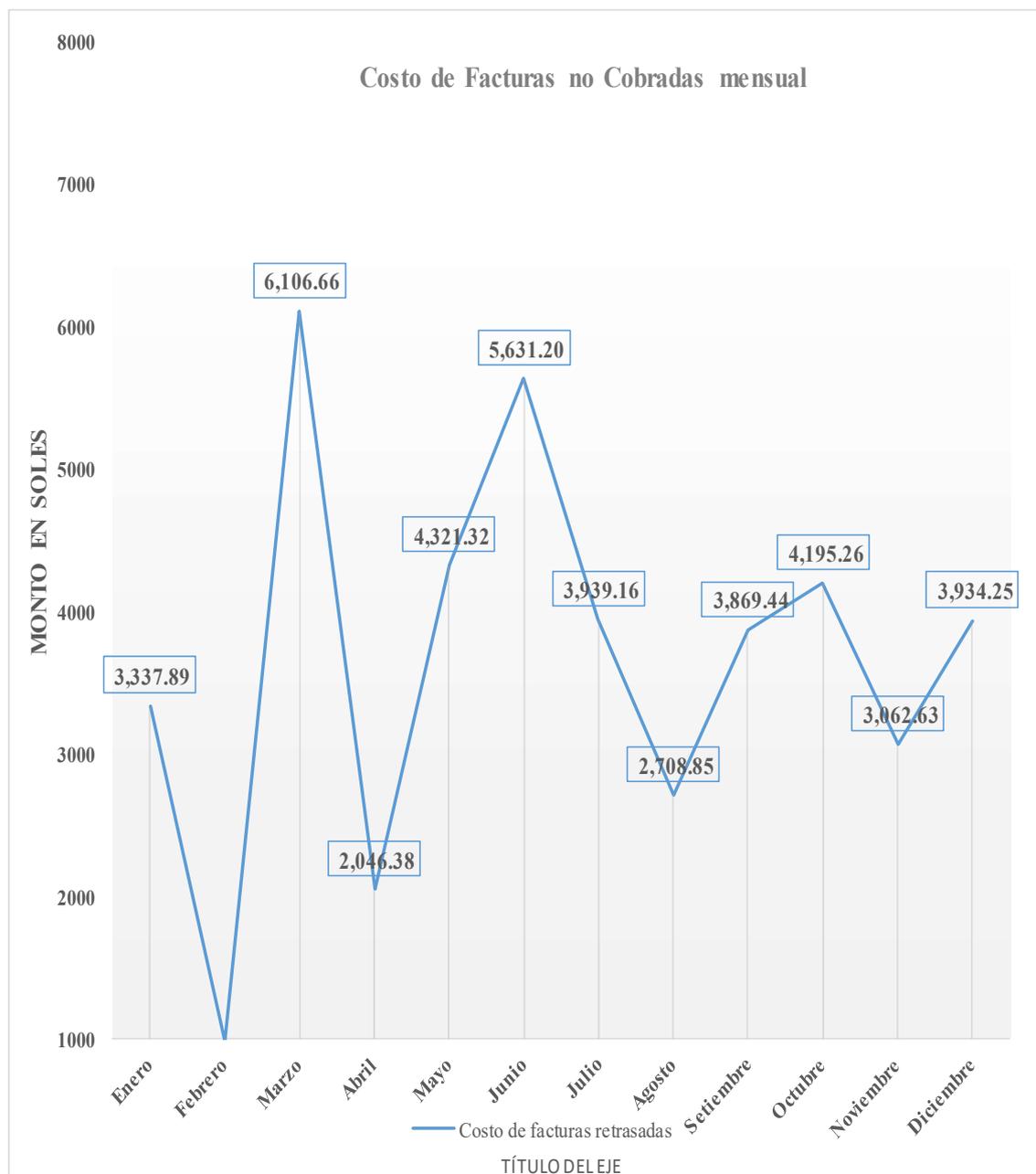
Fuente: Elaboración propia.

### 1.1.6. Monetización de las pérdidas generadas por los subproblemas año 2020

El siguiente gráfico muestra el costo de las facturas retrasadas por mes:

**Gráfico 2**

*Facturas retrasadas por mes*



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se mostrará la monetización de pérdidas del periodo 2019.

Tabla 2

Monetización de pérdidas

FECHA FACTURA	FECHA VENC.	MONTO FACTURA S/	TOTAL PAGAR S/	Fecha canc. detrac.	Fecha canc. factura	Días mora (fecha emis/ fecha vcmto.)	Días de atraso	Días mora desde Ene 21 hasta 0-10-21	Deuda Cobrada con atraso	Interés	Intereses Anuales S/	Interés anual más interés del crédito (fecha vcmto. / fecha emisión)
30/1/19	1/3/19	86,429	86,429	8/2/19	22/5/19	30	-82	280	82,972	S/17.74	1,454	S/1,986.85
2/3/19	1/4/19	79,690	79,690	8/7/19	9/9/19	30	-161	280	76,502	S/16.36	2,633	S/3,124.08
31/3/19	30/4/19	73,242	73,242	4/4/19	5/7/19	30	-66	280	70,312	S/15.03	992.18	S/1,443.18
13/5/19	12/6/19	95,221	95,221	6/6/19	3/8/19	30	-52	280	91,412	S/19.54	1,016	S/1,602.64
3/6/19	4/7/19	91,235	91,235	8/7/19	11/10/19	31	-99	280	87,586	S/18.73	1,853	S/2,434.42
16/7/19	15/8/19	42,708	42,708	7/8/19	9/9/19	30	-25	280	41,000	S/8.77	219.15	S/482.13
2/3/19	4/4/19	29,574	29,574	5/4/19	8/4/19	33	-4	280	28,391	S/6.07	24.28	S/224.60
9/1/19	16/1/19	38,178	38,178.	17/1/19	17/1/19	7	-1	280	36,651	S/7.84	7.84	S/62.69
26/1/19	4/2/19	25,009	25,009	19/2/19	19/2/19	9	-15	280	24,008	S/5.13	77.00	S/123.20
26/1/19	4/2/19	91,888	91,888	7/2/19	8/2/19	9	-4	280	88,212	S/18.86	75.44	S/245.18
12/2/19	20/2/19	131,936	131,936	28/2/19	28/2/19	8	-8	280	126,659	S/27.08	216.64	S/433.28
25/3/19	2/4/19	76,348	76,348	26/4/19	29/4/19	8	-27	280	73,294	S/15.67	423.11	S/548.47
6/5/19	15/5/19	76,369	76,369	17/5/19	20/5/19	9	-5	280	73,314	S/15.67	78.37	S/219.45
6/5/19	15/5/19	102,234	102,234	17/5/19	20/5/19	9	-5	280	98,145	S/20.98	104.92	S/293.77
9/5/19	16/5/19	53,136	53,136	17/5/19	20/5/19	7	-4	280	51,011	S/10.91	43.63	S/119.97
9/5/19	16/5/19	59,815	59,815	17/5/19	20/5/19	7	-4	280	57,422	S/12.28	49.11	S/135.05
9/5/19	16/5/19	17,196	17,196	17/5/19	20/5/19	7	-4	280	16,508	S/3.53	14.12	S/38.83
29/5/19	6/6/19	34,904	34,904	13/6/19	11/6/19	8	-5	280	33,508	S/7.16	35.82	S/93.13
29/5/19	6/6/19	106,575	106,575	13/6/19	11/6/19	8	-5	280	102,312	S/21.87	109.37	S/284.37
29/5/19	6/6/19	38,401	38,401	12/6/19	11/6/19	8	-5	280	36,865	S/7.88	39.41	S/102.47
17/6/19	25/6/19	129,259	129,259	4/7/19	5/7/19	8	-10	280	124,089	S/26.53	265.31	S/477.55

17/6/19	25/6/19	42,957	42,957	4/7/19	5/7/19	8	-10	280	41,239	S/8.8 2	88.17	S/158.71
17/6/19	25/6/19	68,931	68,931	4/7/19	5/7/19	8	-10	280	66,173	S/14. 15	141.48	S/254.67
24/6/19	3/7/19	258,126	258,126	4/7/19	5/7/19	9	-2	280	247,801	S/52. 98	105.96	S/582.79
3/7/19	11/7/19	47,181	47,181		12/7/19	8	-1	280	45,293	S/9.6 8	9.68	S/87.16
3/7/19	11/7/19	29,769	29,769	12/7/19	12/7/19	8	-1	280	28,578	S/6.1 1	6.11	S/54.99
3/7/19	11/7/19	42,521	42,521	12/7/19	12/7/19	8	-1	280	40,821	S/8.7 3	8.73	S/78.55
31/7/19	8/8/19	178,400	178,400	8/8/19	14/8/19	8	-6	280	171,264	S/36. 62	219.70	S/512.64
31/7/19	8/8/19	74,136	S/74,136	8/8/19	14/8/19	8	-6	280	71,171	S/15. 22	91.30	S/213.03
29/8/19	9/9/19	117,843	117,843	9/9/19	10/9/19	11	-1	280	113,129	S/24. 19	24.19	S/290.25
29/8/19	9/9/19	81,684	81,684	9/9/19	10/9/19	11	-1	280	78,417	S/16. 77	16.77	S/201.19
30/9/19	9/10/19	121,577	121,577	14/10/19	14/10/19	9	-5	280	116,714	S/24. 95	124.77	S/349.36
30/9/19	9/10/19	45,533	45,533	14/10/19	14/10/19	9	-5	280	43,712	S/9.3 5	46.73	S/130.84
10/10/19	25/10/19	92,819	92,819	24/10/19	30/10/19	15	-5	280	89,107	S/19. 05	95.26	S/381.03
14/10/19	21/10/19	75,588	75,588	24/10/19	25/10/19	7	-4	280	72,564	S/15. 51	62.06	S/170.66
28/10/19	5/11/19	98,276	98,276	12/11/19	12/11/19	8	-7	280	94,345	S/20. 17	141.20	S/302.57
28/10/19	5/11/19	227,330	227,330	12/11/19	12/11/19	8	-7	280	218,237	S/46. 66	326.62	S/699.90
7/11/19	15/11/19	133,685	133,685	19/11/19	19/11/19	8	-4	280	128,337	S/27. 44	109.76	S/329.27
7/11/19	15/11/19	43,178	43,178	19/11/19	19/11/19	8	-4	280	41,451	S/8.8 6	35.45	S/106.35
7/11/19	15/11/19	71,038	71,038	19/11/19	19/11/19	8	-4	280	68,197	S/14. 58	58.32	S/174.97
7/11/19	15/11/19	66,872	66,872	19/11/19	19/11/19	8	-4	280	64,197	S/13. 73	54.90	S/164.71
7/12/19	17/12/19	79,266	79,266	26/12/20	26/12/20	10	-9	280	76,096	S/16. 27	146.43	S/309.12
7/12/19	17/12/19	35,288	35,288	26/12/20	26/12/20	10	-9	280	33,876	S/7.2 4	65.19	S/137.62
7/12/19	17/12/19	40,363	40,363	26/12/20	26/12/20	10	-9	280	38,748	S/8.2 8	74.56	S/157.41
26/12/19	3/1/20	93,096	93,096	10/1/20	15/1/20	8	-12	280	89,372	S/19. 11	229.30	S/382.16
26/12/19	3/1/20	31,010	31,010	10/1/20	15/1/20	8	-12	280	29,770	S/6.3 6	76.38	S/127.30
5/4/19	8/5/19	62,207	62,207	30/4/19	24/5/19	33	-16	280	59,719	S/12. 77	204.29	S/625.64
5/4/19	8/5/19	6,196	6,196	30/4/19	14/5/19	33	-6	280	5,948	S/1.2 7	7.63	S/49.60
5/4/19	8/5/19	18,729	18,729	30/4/19	20/5/19	33	-12	280	17,980	S/3.8 4	46.13	S/172.99
23/4/19	23/5/19	20,697	20,697	24/5/19	21/6/19	30	-29	280	19,869	S/4.2 5	123.20	S/250.65
14/5/19	15/6/19	25,454	25,454	23/5/19	10/7/19	32	-25	280	25,174	S/5.3 8	134.56	S/306.80

30/6/19	8/9/19	S/22,917	22,917	2/8/19	12/9/19	70	-4	280	22,000	S/4.7 0	18.81	S/348.08
30/6/19	8/9/19	34,030	34,030	2/8/19	12/9/19	70	-4	280	32,669	S/6.9 8	27.94	S/516.88
30/6/19	8/9/19	2,274	2,274	2/8/19	12/9/19	70	-4	280	2,183	S/0.4 7	1.87	S/34.54
30/9/19	1/12/19	70,669	70,669	4/12/19	9/1/20	62	-39	280	67,842	S/14. 51	565.70	S/1,465.01
30/6/19	1/12/19	16,456	16,456	6/11/19	9/1/20	154	-39	280	15,798	S/3.3 8	131.73	S/651.90
18/10/1 9	17/12/1 9	6,707	6,707	6/11/19	9/1/20	60	-23	280	6,439	S/1.3 8	31.66	S/114.27
18/10/1 9	17/12/1 9	9,183	9,183	6/11/19	9/1/20	60	-23	280	8,816	S/1.8 8	43.35	S/156.45
22/10/1 9	22/12/1 9	2,315	2,315	4/12/19	9/1/20	61	-18	280	2,222	S/0.4 8	8.55	S/37.54
22/10/1 9	22/12/1 9	7,426	7,426	2/12/19	9/1/20	61	-18	280	7,129	S/1.5 2	27.44	S/120.42
22/10/1 9	22/12/1 9	14,032	14,032	4/12/19	9/1/20	61	-18	280	13,471	S/2.8 8	51.84	S/227.54
24/10/1 9	24/12/1 9	420	420.79	-	16/1/20	61	-23	280	420	S/0.0 9	2.07	S/7.56
30/10/1 9	30/12/1 9	14,288	14,288	4/12/19	16/1/20	61	-17	280	13,716	S/2.9 3	49.85	S/228.74
30/10/1 9	30/12/1 9	45,325	45,325	4/12/29	16/1/20	61	-17	280	43,512	S/9.3 0	158.15	S/725.64
11/11/1 9	13/1/20	5,233	5,233	7/1/20	6/2/20	63	-24	280	5,024	S/1.0 7	25.78	S/93.46
11/11/1 9	13/1/20	14,003	14,003	8/1/20	13/2/20	63	-31	280	13,443	S/2.8 7	89.10	S/270.18
26/11/1 9	27/1/20	42,559	42,559	8/1/20	13/2/20	62	-17	280	40,857	S/8.7 4	148.50	S/690.10
26/11/1 9	27/1/20	29,250	29,250	8/1/20	13/2/20	62	-17	280	28,080	S/6.0 0	102.06	S/474.29
26/11/1 9	27/1/20	14,023	14,023	8/1/20	13/2/20	62	-17	280	13,462	S/2.8 8	48.93	S/227.39
26/11/1 9	27/1/20	14,288	14,288	7/1/20	13/2/20	62	-17	280	13,716	S/2.9 3	49.86	S/231.68
26/11/1 9	27/1/20	1,689	1,6899	7/1/20	6/2/20	62	-10	280	1,621	S/0.3 5	3.47	S/24.96
30/11/1 9	2/2/20	9,785	9,785	8/1/20	13/2/20	64	-11	280	9,394	S/2.0 1	22.09	S/150.64
30/11/1 9	2/2/20	9,834	9,834	8/1/20	13/2/20	64	-11	280	9,441	S/2.0 2	22.21	S/151.40
29/11/1 9	2/2/20	8,833	8,833	7/1/20	13/2/20	65	-11	280	8,480	S/1.8 1	19.94	S/137.79
29/11/1 9	2/2/20	979	/979.31	7/1/20	13/2/20	65	-11	280	940.31	S/0.2 0	2.21	S/15.28
30/11/1 9	14/2/20	3,026	3,026	7/2/20	12/6/20	76	-119	280	2,905	S/0.6 2	73.91	S/121.12
30/11/1 9	14/2/20	3,215	3,2156	7/2/20	29/4/20	76	-75	280	3,086	S/0.6 6	49.49	S/99.63
6/12/19	8/2/20	5,408	5,408	7/1/20	20/2/20	64	-12	280	5,192	S/1.1 1	13.32	S/84.38
13/12/1 9	14/2/20	29,604	29,604	8/1/20	20/2/20	63	-6	280	28,420	S/6.0 8	36.46	S/419.28
13/12/1 9	14/2/20	6,594	6,594	8/1/20	5/3/20	63	-20	280	6,330	S/1.3 5	27.07	S/112.34
13/12/1 9	14/2/20	59,183	59,183	8/1/20	20/2/20	63	-6	280	56,816	S/12. 15	72.89	S/838.18

13/12/19	14/2/20	5,969	5,969	7/1/20	20/2/20	63	-6	280	5,730	S/1.2 3	7.35	S/84.53
18/12/19	17/2/20	2,962	2,962	7/1/20	5/3/20	61	-17	280	2,844	S/0.6 1	10.34	S/47.43
28/12/19	2/3/20	5,932	5,932	7/2/20	12/3/20	65	-10	280	5,695	S/1.2 2	12.18	S/91.33
25/7/19	24/9/19	15,685.	15,685	7/8/19	2/1/20	61	-100	280	15,058	S/3.2 2	321.97	S/518.37
25/7/19	24/9/19	4,500	4,500	7/8/19	2/1/20	61	-100	280	4,320	S/0.9 2	92.36	S/148.70
31/7/19	30/9/19	10,911	10,911	7/8/19	2/1/20	61	-94	280	10,475	S/2.2 4	210.54	S/347.17
19/8/19	19/10/19	10,366	10,366.	5/9/19	7/2/20	61	-111	280	9,951	S/2.1 3	236.16	S/365.95
20/8/19	20/10/19	12,300		5/9/19	7/2/20	61	-110	280	11,808	S/2.5 2	277.71	S/431.71
31/8/19	31/10/19	5,300	5,300	5/9/19	7/2/20	61	-99	280	5,088	S/1.0 9	107.70	S/174.05
2/9/19	2/11/19	11,382	11,382	9/10/19	7/2/20	61	-97	280	10,927	S/2.3 4	226.63	S/369.14
19/9/19	19/11/19	11,212	11,212	9/10/19	7/2/20	61	-80	280	10,763	S/2.3 0	184.10	S/324.47
30/9/19	30/11/19	11,111	11,111	9/10/19	7/2/20	61	-69	280	10,667	S/2.2 8	157.38	S/296.51
18/10/19	18/12/19	11,000	11,000	11/11/19	12/3/20	61	-85	280	10,560	S/2.2 6	191.92	S/329.65
4/11/19	4/1/20	16,851	16,851	6/12/19	12/3/20	61	-68	280	16,177	S/3.4 6	235.20	S/446.19
4/11/19	4/1/20	1,500	1,500	6/12/19	12/3/20	61	-68	280	1,440	S/0.3 1	20.94	S/39.72
19/11/19	19/1/20	11,421	11,421	6/12/19	12/3/20	61	-53	280	10,964	S/2.3 4	124.25	S/267.25
2/12/19	1/2/20	11,790.	11,790	9/01/20	12/3/20	61	-40	280	11,318	S/2.4 2	96.80	S/244.41
28/12/19	27/2/20	11,631	11,631	9/01/20	12/3/20	61	-14	280	11,166	S/2.3 9	33.42	S/179.06
28/12/19	27/2/20	3,150	3,150	9/1/20	12/3/20	61	-14	280	3,024	S/0.6 5	9.05	S/48.49
15/1/19	31/1/19	212.40	212.40	-	1/2/19	16	-1	280	212.40	S/0.0 5	0.05	S/0.77
15/1/19	31/1/19	401.20	401.20	17/1/19	1/2/19	16	-1	280	385.20	S/0.0 8	0.08	S/1.40
15/1/19	31/1/19	477.90	477.90	17/1/19	1/2/19	16	-1	280	458.90	S/0.1 0	0.10	S/1.67
16/1/19	31/1/19	2,091	2,091	24/1/19	7/2/19	15	-7	280	2,007	S/0.4 3	3.00	S/9.44
16/1/19	31/1/19	43,708	43,708	24/1/19	7/2/19	15	-7	280	41,960	S/8.9 7	62.80	S/197.37
21/1/19	7/2/19	25,919	25,919	1/2/19	14/2/19	17	-7	280	24,882	S/5.3 2	37.24	S/127.68
21/1/19	7/2/19	39,098	39,098	1/2/19	14/2/19	17	-7	280	37,534	S/8.0 3	56.18	S/192.60
28/1/19	12/2/19	38,729	38,729	1/2/19	14/2/19	15	-2	280	37,180	S/7.9 5	15.90	S/135.14
30/1/19	19/2/19	S/42,654	42,654	7/2/19	28/2/19	20	-9	280	40,948	S/8.7 5	78.79	S/253.89
9/2/19	26/2/19	578.20	578.20	14/2/19	1/3/19	17	-3	280	555.20	S/0.1 2	0.36	S/2.37
9/2/19	26/2/19	22,998	22,998	20/2/19	1/3/19	17	-3	280	22,078	S/5.2 9	15.86	S/105.72

16/2/19	5/3/19	13,340	13,340.	28/2/19	7/3/19	17	-2	280	12,806	S/3.0 7	6.13	S/58.25
16/2/19	5/3/19	33,828	33,828	28/2/19	7/3/19	17	-2	280	32,475	S/7.7 7	15.55	S/147.72
16/2/19	5/3/19	106.20	106.20	-	3/10/19	17	-	280	106.20	S/0.0 3	5.39	S/5.82
26/2/19	14/3/19	34,821	34,821	7/3/19	21/3/19	16	-7	280	33,428	S/8.0 0	56.02	S/184.07
26/2/19	14/3/19	7,687	7,687	7/3/19	21/3/19	16	-7	280	7,379	S/1.7 7	12.37	S/40.64
14/3/19	29/3/19	30,966	30,966	21/3/19	4/4/19	15	-6	280	29,725.	S/7.1 2	42.70	S/149.45
16/3/19	2/4/19	32,723	32,723	21/3/19	4/4/19	17	-2	280	31,414	S/7.5 2	15.04	S/142.90
16/3/19	2/4/19	10,620.5 9	10,620 9	21/3/19	4/4/19	17	-2	280	10,195	S/2.4 4	4.88	S/46.38
16/3/19	2/4/19	2,118	2,118	21/3/19	4/4/19	17	-2	280	2,033.	S/0.4 9	0.97	S/9.25
27/3/19	18/4/19	34,447	34,447	5/4/19	22/4/19	22	-4	280	33,069	S/7.9 2	31.67	S/205.85
27/3/19	18/4/19	10,212	10,212	5/4/19	22/4/19	22	-4	280	9,803	S/2.3 5	9.39	S/61.03
28/3/19	18/4/19	26,364	26,364	5/4/19	22/4/19	21	-4	280	25,309.	S/6.0 6	24.24	S/151.49
13/4/19	30/4/19	25,833	25,833	24/4/19	2/5/19	17	-2	280	24,800	S/5.9 4	11.88	S/112.81
13/4/19	30/4/19	15,230	15,230	10/6/19	20/6/19	17	-51	280	14,621	S/3.5 0	178.53	S/238.04
13/4/19	30/4/19	1,3620	1,362	17/4/19	2/5/19	17	-2	280	1,307.	S/0.3 1	0.63	S/5.95
15/4/19	2/5/19	27,373	27,373	30/4/19	9/5/19	17	-7	280	26,278	S/6.2 9	44.04	S/150.99
15/4/19	2/5/19	3,320	3,320	24/4/19	9/5/19	17	-7	280	3,187.	S/0.7 6	5.34	S/18.32
15/4/19	2/5/19	4,472	4,472	24/4/19	9/5/19	17	-7	280	4,293	S/1.0 3	7.19	S/24.67
15/4/19	2/5/19	2,708	2,708	24/4/19	9/5/19	17	-7	280	2,600	S/0.6 2	4.36	S/14.94
23/4/19	14/5/19	684.40	684	8/5/19	16/5/19	21	-2	280	65740	S/0.1 6	0.31	S/3.62
23/4/19	14/5/19	19,274	19,274	22/5/19	30/5/19	21	-16	280	18,503	S/4.4 3	70.88	S/163.91
23/4/19	14/5/19	4,283	4,283	8/5/19	16/5/19	21	-2	280	4,112	S/0.9 8	1.97	S/22.64
29/4/19	23/5/19	26,892	26,892	22/5/19	30/5/19	24	-7	280	25,816.	S/6.1 8	43.27	S/191.61
4/5/19	23/5/19	11,301	11,301. 45	22/5/19	30/5/19	19	-7	280	10,849	S/2.6 0	18.18	S/67.53
14/5/19	30/5/19	22,675	22,675. 47	29/5/19	6/6/19	16	-7	280	21,768. 47	S/5.2 1	36.48	S/119.87
20/5/19	6/6/19	16,990	16,990	27/6/19	27/6/19	17	-21	280	16,310	S/3.9 0	82.00	S/148.39
25/5/19	11/6/19	18,043	18,043	27/6/19	27/6/19	17	-16	280	17,321	S/4.1 5	66.35	S/136.85
27/5/19	11/6/19	23,378	23,378	27/6/19	27/6/19	15	-16	280	22,443 5	S/5.3 7	85.97	S/166.57
27/5/19	11/6/19	224.20	2240	-	20/6/19	15	-9	280	224.20	S/0.0 5	0.48	S/1.29
30/5/19	20/6/19	2,837	2,837	27/6/19	27/6/19	21	-7	280	2,723.9 0	S/0.6 5	/4.56	S/18.26

30/5/19	20/6/19	45,984	45,984	19/6/19	27/6/19	21	-7	280	44,145.01	S/10.57	73.98	S/295.93
1/6/19	4/7/19	1,386	1,386	25/7/19	25/7/19	33	-21	280	1,220.50	S/0.29	6.14	S/15.78
3/6/19	20/6/19	25,342	25,342	19/6/19	27/6/19	17	-7	280	24,328	S/5.82	40.77	S/139.79
10/6/19	25/6/19	4,121	4,1215	19/6/19	27/6/19	15	-2	280	3,956	S/0.95	1.89	S/16.10
8/7/19	23/7/19	32,434	32,434	25/7/19	25/7/19	15	-2	280	31,137	S/7.45	14.91	S/126.73
8/7/19	23/7/19	38,965	38,965.	25/7/19	25/7/19	15	-2	280	37,406	S/8.96	17.91	S/152.24
8/7/19	23/7/19	2,832	2,832	11/7/19	25/7/19	15	-2	280	2,719	S/0.65	1.30	S/11.07
8/7/19	23/7/19	28,052	28,052	25/7/19	25/7/19	15	-2	280	26,930	S/6.45	12.89	S/109.61
8/7/19	23/7/19	40,592	40,592	25/7/19	25/7/19	15	-2	280	38,968	S/9.33	18.66	S/158.60
16/7/19	6/8/2019	50,878	50,878	8/8/19	22/8/19	21	-16	280	48,842	S/11.69	187.10	S/432.66
24/7/19	8/8/2019	43,779	43,779	8/8/19	22/8/19	15	-14	280	42,028	S/10.06	140.87	S/291.80
30/7/19	15/8/2019	40,430	40,430	8/8/19	22/8/19	16	-7	280	38,813	S/9.29	65.05	S/213.72
5/8/19	22/8/2019	84,026	84,026	15/8/19	29/8/19	17	-7	280	80,665	S/19.31	135.19	S/463.49
5/8/19	22/8/2019	34,984	/34,984	15/8/19	29/8/19	17	-7	280	33,584	S/8.04	56.28	S/192.97
6/5/19	23/8/2019	6,438	6,438	15/8/19	29/8/19	109	-6	280	6,180	S/1.48	8.88	S/170.16
31/8/19	17/9/2019	84,720	84,720	5/9/19	19/9/19	17	-2	280	81,331	S/19.47	38.94	S/369.96
31/8/19	17/9/19	48,553	48,553	5/9/19	19/9/19	17	-2	280	46,611	S/11.16	22.32	S/212.03
31/8/19	17/9/19	1,660	1,660	5/9/19	19/9/19	17	-2	280	1,594	S/0.38	0.76	S/7.25
7/9/19	24/9/19	10,280	10,280	12/9/19	26/9/19	17	-2	280	9,869	S/2.36	4.73	S/44.89
7/9/19	24/9/19	30,008	30,008	12/9/19	26/9/19	17	-2	280	28,808	S/6.90	13.79	S/131.04
12/9/19	27/9/19	37,717	37,717	19/9/19	3/10/19	15	-6	280	36,208	S/8.67	52.01	S/182.04
12/9/19	27/9/19	212.40	212	-	3/10/19	15	-6	280	212	S/0.05	0.31	S/1.07
23/9/19	15/10/19	52,675	52,675	3/10/19	18/10/19	22	-3	280	50,568	S/12.11	36.32	S/302.66
25/9/19	15/10/19	19,470	19,470	3/10/19	18/10/19	20	-3	280	18,691	S/4.47	13.42	S/102.92
25/9/19	15/10/19	32,059	32,0592	3/10/19	18/10/19	20	-3	280	30,777	S/7.37	22.11	S/169.47
3/10/19	22/10/19	6,608	6,608	15/10/19	25/10/19	19	-3	280	6,343	S/1.52	4.56	S/33.41
5/10/19	22/10/19	63,026	63,026	15/10/19	25/10/19	17	-3	280	60,505	S/14.49	43.46	S/289.71
19/10/19	5/11/19	156.35	156.35	-	7/11/19	17	-2	280	156.35	S/0.04	0.07	S/0.71
19/10/19	5/11/19	424.80	424.80	24/10/19	7/11/19	17	-2	280	407	S/0.10	0.20	S/1.86
19/10/19	5/11/19	45,986	45,986	24/10/19	7/11/19	17	-2	280	44,146	S/10.57	21.14	S/200.82

21/10/19	5/11/19	35.40	35.40	-	7/11/19	15	-2	280	35.40	S/0.01	0.02	S/0.14
31/10/19	21/11/19	2,832.00	2,832	9/7/20	13/7/20	21	-235	280	2,719	S/0.65	152.98	S/166.65
4/11/19	21/11/19	743.40	743.40	9/7/20	13/7/20	17	-235	280	713	S/0.17	40.14	S/43.04
4/11/19	21/11/19	849.60	/849.60	9/7/20	13/7/20	17	-235	280	815.60	S/0.20	45.89	S/49.21
4/11/19	21/11/19	743.40	743.40	9/07/20	13/7/20	17	-235	280	713.40	S/0.17	40.14	S/43.04
4/11/19	21/11/19	743.40	743.40	9/07/20	13/7/20	17	-235	280	713.40	S/0.17	S/40.14	S/43.04
5/11/19	21/11/19	31,449	31,449.	30/12/19	14/1/20	16	-54	280	30,191	S/7.23	S/390.33	S/505.98
6/11/19	21/11/19	849.60	849.	9/07/20	13/7/20	15	-235	280	815.60	S/0.20	/45.89	S/48.82
20/11/19	5/12/19	50,518	50,518	28/11/19	9/12/19	15	-4	280	48,497	S/11.61	46.44	S/220.61
20/11/19	5/12/19	28,181	S/28,181	28/11/19	9/12/19	15	-4	280	27,054	S/6.48	25.91	S/123.07
20/11/19	5/12/19	21,308	21,308	28/11/19	9/12/19	15	-4	280	20,456	S/4.90	19.59	S/93.05
7/12/19	24/12/19	7,917	7,917	19/12/19	14/1/20	17	-21	280	7,600	S/1.82	38.21	S/69.15
7/12/19	24/12/19	37,8148	37,814	19/12/19	14/1/20	17	-21	280	36,301	S/8.69	182.51	S/330.26
14/12/19	31/12/19	38,149	38,149	19/12/19	14/1/20	17	-14	280	36,623	S/8.77	122.75	S/271.81

S/.  
7,503,26  
1.73

S/.  
7,203,5  
09.05

Cartera retrasada

S/.  
6,053,099.92

S/.  
20,495.  
05

S/.  
46,454.53

Fuente: Elaboración propia.

## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA EMPRESARIAL

### 1.2.1. Pregunta general

¿De qué manera se puede implementar un proyecto de control interno del proceso de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa?

### 1.2.2. Preguntas específicas

- ¿De qué manera se puede diagnosticar cómo el control interno del proceso de cobranzas afecta los resultados financieros de la empresa?
  - ¿De qué manera se puede elaborar y aplicar una propuesta de control interno del proceso de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa?
  - ¿De qué manera se puede evaluar el impacto de la propuesta de control interno del proceso de cobranzas en los resultados financieros de la empresa?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

#### **1.3.1. Justificación operativa**

En el rubro de las operaciones de la empresa, el ámbito de cobranzas se considera un punto fundamental para el buen funcionamiento del negocio. La mayor parte de sus servicios con sus clientes son a crédito y no son bien gestionados como se realiza hasta la fecha podrían conllevar a deudas incobrables que solo representaría un problema y posible cierre. Por ello, en este trabajo se analizan las mejoras ante la falta de capacitación de los colaboradores, la gestión de supervisor de cobranzas y la implementación de un software que permita identificar con éxito a los clientes morosos. De lo contrario, se generaría una pérdida para la empresa.

#### **1.3.2. Justificación económica**

Para una implementación del control interno del área de cobranzas de la empresa Logistic & Transport Perú S.A.C. es necesario la aplicación de un proyecto y una inversión considerable de mejora de S/ 33,000 anuales. Eso permite reducir los costos de S/ 72,433.32 anuales según se ha monetizado el problema para que la empresa pueda alcanzar su visión planteada. De allí que se espere un aumento significativo en su valor actual neto.

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

#### **1.4.1. Objetivo general**

Demostrar que se puede implementar un proyecto de control interno del proceso de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa Logistic & Transport Perú S.A.C.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Demostrar que se puede diagnosticar cómo el control interno del proceso de cobranzas afecta los resultados financieros de la empresa.

- Demostrar que se puede elaborar y aplicar una propuesta de control interno de proceso de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa.
- Demostrar que se puede evaluar el impacto de la propuesta de control interno del proceso de cobranzas en los resultados financieros de la empresa.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El control interno, tema tratado en el presente trabajo, se encuentra en varios ámbitos empresariales (estatal y particular). Las empresas requieren tener un sistema el cual calce exactamente y contribuya al seguimiento, control y supervisión objetiva de cada acción que se realiza. Según Sanmiguel (2015), es fundamental la implantación de dicho mecanismo para brindar una seguridad y lograr los objetivos planteados. En otras palabras, el control interno es significativo para el esquema de administración contable, ya que se vincula con la veracidad de la documentación contable y los estados financieros.

Asimismo, Rangel (2015), quien trabaja con la metodología COSO, considera tres componentes de los cinco propuestos por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way*:

- El ambiente de control
- Estimación de riesgos
- Verificación de actos de control

Estos componentes se pondrán en práctica mediante el control interno en el informe, presentación y seguimiento.

Asimismo, se reconoce el problema en el área de cobranzas, se precisa una estructura de proyecto de mejora y se definen los instrumentos para aplicarse en el proyecto. De ese modo, en un diseño donde se propone el control interno, se vinculan los componentes con sus objetivos específicos:

- Estudiar alrededor del control: Determinar el presente del área contable inmersa en la empresa.
- Reconocer la vulnerabilidad del área contable en la indagación de disposiciones oportunas para su prevención.

- Plantear lista de proceder estandarizado que cooperen con la eficacia y eficiencia de los cálculos contables. (Sanmiguel et al.; 2015, p. 52).

Latinoamérica no es ajena al control interno entre sus entidades. Por ejemplo, el Parlamento Colombiano (1993), citado por Sanmiguel *et al.* (2015), precisa que:

se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. (Art. 9). (p. 53).

También, Rivera (2015), manifiesta que todas las operaciones de inspección representan los pasos para asegurar que las instrucciones empresariales se realicen correctamente. Además, menciona al COSO como base para el control interno, así como también sus cinco elementos:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividad de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

Rivera (2015) indica que estos componentes están relacionados y conectados entre sí y sirven para guiar a la empresa sobre el modo de dirigir el negocio y conectar con el proceso administrativo para alcanzar los objetivos estratégicos y operativos.

Por otro lado, Mogollón (2021) señala que, sobre la base del plan estratégico para la optimización del control interno del departamento de crédito y cobranza en la empresa Molinos Carabobo S.A, pretende determinar el inadecuado manejo de las cobranzas. El hecho de que no estén planificadas determina que se impacten considerablemente en la situación financiera porque las ventas al crédito se vuelven incobrables. Asimismo, añade que dicha mala gestión de las cobranzas de Petroperú

S.A. refleja pérdidas económicas. En este caso, la empresa lo considera como gasto, lo cual perjudica las utilidades de cada ejercicio y señala que la modalidad de ventas al crédito usada es muy riesgosa, ya que algunos clientes prolongan el pago de obligaciones y no las cancelan. Por esa razón, para disminuir dichos riesgos, el responsable del área debe realizar una investigación profunda antes del otorgamiento del crédito, realizando visitas a los clientes para una visión clara de los elementos fundamentales como instalaciones, inventarios que maneja la empresa antes de la toma de decisión y el otorgamiento de un crédito.

Respecto al trabajo de Quina *et al.* (2018), se resalta que el control interno es una gestión que se realiza por la junta de administración para conseguir un nivel de confianza aceptable:

- Eficacia y eficiencia de las actividades
- Fiabilidad de datos financieros
- Ejecución de la normativa aplicada.

En otras palabras, engloba el esquema, la normativa, el plan a ejecutar, el grupo que tiene modalidades y procedimientos, así como también las virtudes de cada uno de los trabajadores.

Asimismo, Quina *et al.* (2018) mencionan que implementar un control interno es fundamental para lograr el crecimiento económico esperado y mantenerse en el mercado, pues es una herramienta que contribuye a reducir considerablemente los diferentes riesgos que están predispuestas las diferentes organizaciones. Del mismo modo, señalan que un diseño de control interno extraordinario es aquel cuyas características no perjudica la conexión empresa – cliente y conserva en un alto grado de consideración el vínculo de dirigentes y subordinados.

La eficacia y éxito del sistema depende de que la gestión obtenga la información que se requiere para escoger las opciones que mejor se adapten a los requerimientos de la entidad (González, 2013).

Por eso, Quina *et al.* (2018) indican que el control interno es el procedimiento para poner a salvo los recursos de la compañía y lograr realizar los objetivos con éxito, es decir, con eficacia y eficiencia. Asimismo, todos los modelos demuestran el objetivo de proponer la cultura administrativa del control interno que busca la misma meta. Las diferentes definiciones en los diferentes países no son al pie de la letra, pero evidencian una marcada similitud.

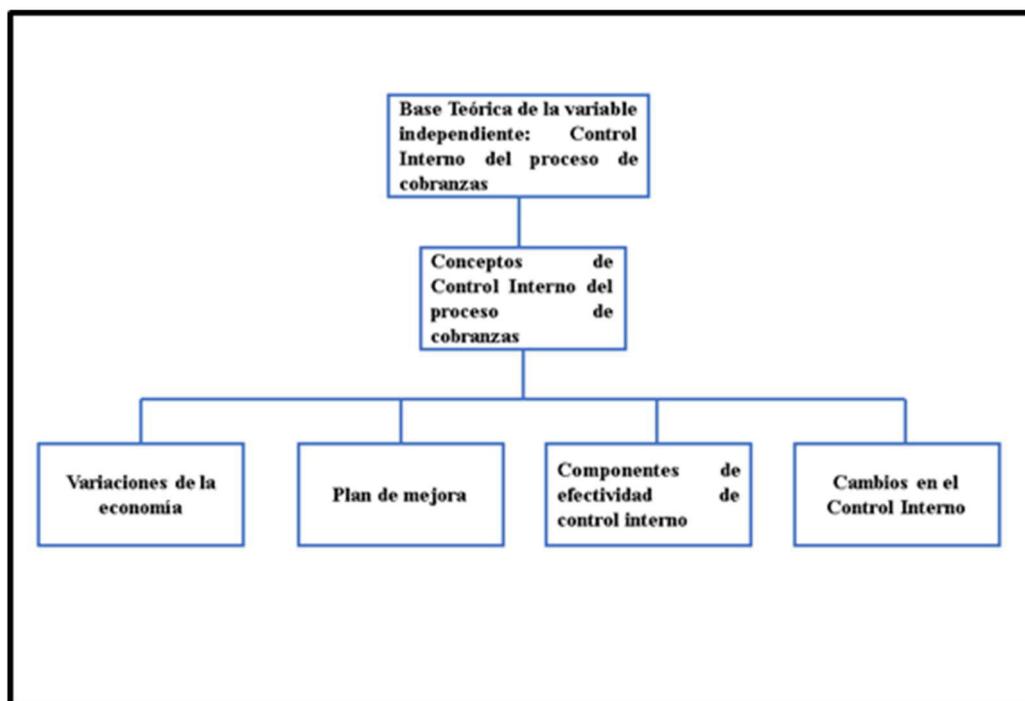
## 2.2. BASE TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1.1. Base teórica de la variable independiente: Control interno del proceso de cobranzas

#### Mapa conceptual de los temas a desarrollar

Figura 11

*Base teórica de la variable independiente*



Fuente: Elaboración propia.

#### 2.1.1.1. Conceptos de control interno del proceso de cobranzas

El Parlamento Colombiano (1993), citado por Sanmiguel (2018), precisa que:

se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. (Art. 9). (p. 53).

Chang (2021), en la década de los 90 y los 2000, trajo muchos desafíos a personas y organizaciones. Solo quienes tenían un compromiso de continuo aprendizaje podrían superarlo. Señala que la finalidad es preguntar antes de molestarse en mejorar, ya que el mundo cambia a diario y vivimos en un entorno global y competitivo. Por eso, se debe aprovechar las oportunidades para liderar y mantenerse en el mercado y es fundamental intensificar la mejora de calidad y productividad de lo que se ofrece en el mercado.

También, Chang (2021) comenta que el proceso de mejora continua es importante para los negocios de la década de los 90 en adelante. Por tanto, lo que se necesita para ser exitoso es “mantener una mejora continua” respecto a la forma de realizar las actividades independientemente de la competencia externa y competir consigo mismo para destacar.

Ortega (2017) nos indica que el proceso de mejora más conocido como mejoramiento continuo de procesos surgió terminando el siglo XX en los Estados Unidos donde la Secretaría de Comercio estuvo a cargo de Malcolm Baldrige. Así, se destacó la calidad, competitividad y productividad que valió para enfrentar el desempeño del auge económico de los países asiáticos. Así, en una empresa del sur de Florida, se realizó este importante acontecimiento que serviría de ejemplo para el proceso de mejora.

Por otro lado, Ortega (2017), resalta que el personal de la empresa creó comités de mejoras de procesos técnicos que se encargaron de resolver las deficiencias y desviaciones en sus plantas de producción y distribución. Todo el material documentario que se recabó de diversas áreas administrativas de la empresa se utilizó para que conformara un grupo con conceptos técnicos y administrativos que pasarían

a llamarse mejoramiento continuo de procesos.

Para Chang (2021), por ejemplo, el proceso de mejoramiento continuo es la manera de lograr destacadas mejoras en los procedimientos de bienes y servicios. Con esto se realiza un método más eficiente para producir los bienes y servicios, resulta una herramienta eficaz para mejorar la calidad y satisfacer las diversas demandas de los clientes.

Por su parte, Morales y Morales (2014) consideran que cuando hay un problema de conseguir dinero de préstamo, existen ventas al fiado, un tema de liquidez por la falta de conseguir otra fuente de financiamiento. A diferencia de cómo se conseguían los préstamos, el deudor no recibe un dinero, sino un bien, lo cual pagaría más adelante. Por eso, los deudores ofrecen como medio de pago las garantías, ante la falta del cumplimiento de la deuda. Eso determinaba el cobro de forma judicial que se ejecutaban ante una deuda. Cuando el deudor no lo efectuaba, se solucionaba mediante la vía judicial con las respectivas notificaciones de cobranza.

#### **2.1.1.2. Variaciones de la economía**

Morales y Morales (2014) señalan, en este punto del ciclo económico, las variaciones de la economía:

**Auge:** Punto más alto del ciclo económico donde se produce el momento en que se inicia la recesión.

**Recesión:** Notoria baja en la inversión, la producción y el empleo.

**Depresión:** Etapa donde hay una alta tasa de desempleo, lo que provoca que la demanda de los consumidores baje en forma considerable y los precios permanezcan bajos.

**Reactivación:** Se genera una renovación de la inversión, provocando un “periodo de crecimiento económico” y superación de la “crisis” alcanzada en la recesión y depresión.

Morales y Morales (2014) señalan que el departamento de créditos y cobranzas debe estructurarse de manera independiente de otros departamentos de la empresa. Esto depende mucho del tamaño y volumen de facturación, pues el tamaño de estos indicadores que es pequeño puede estar compartida con las funciones de otra área a cargo. Al respecto, se divide esencialmente en dos funciones: créditos y cobranzas.

- Crédito:

- Hacer seguimiento del crédito a los clientes y reducirlo de ser necesario.
- Evaluar historial crediticio de los clientes.
- Reportar a gerencia los créditos vigentes.

- Cobranza:

- Hacer llamadas telefónicas o enviar correos respectivos de las cobranzas.
- Enviar estados de cuenta a cada cliente de sus deudas vigentes.
- Reportar a gerencia las cobranzas pendientes.
- Coordinar con el área encargada de las notificaciones en caso haya mucho retraso en las cobranzas.

### **2.1.1.3. Plan de mejora**

El plan de mejora aplicado en el desarrollo del presente informe se centra en la metodología COSO. Según Fonseca (2011), citado por Alanya (2019), surge como una respuesta a “los escándalos financieros ocurridos en Europa y Norteamérica” (p. 6). Este fue elaborado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” con tres informes: COSO I (1992) que, según Coopers y Lybrand (1997), una variedades de conceptos de “control interno” e implica a la “eficacia y eficiencia” de las operaciones, la confiabilidad de los datos financieros y la ejecución del “marco normativo” integrada por cinco elementos:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Según Alanya (2019), sale el informe COSO II (2004) llamado COSO ERM, siendo una respuesta de solución para los inconvenientes en las finanzas realizadas en Estados Unidos con una postura distinta de prácticas de control interno, centrándose en administrar las adversidades como instrumento para “identificar, evaluar y gestionar el riesgo” (p.6). Por otro lado, en el año 2013, se publica una tercera edición de COSO, donde se regresa a los cinco componentes de COSO I con 17 premisas que se refieren a los pilares usados para determinar el control interno, siendo necesario desarrollar e implementar en una empresa.

Coopers y Lybrand (1997), citado por Alanya (2019), refieren que la metodología COSO es la agrupación de técnicas y principios destinados a asegurar la efectividad de las actividades de gestión en la organización. De ese modo, el control interno constituye un procedimiento de integración y facilitación de la gestión de empresa, pero no un mecanismo separado de obstrucción.

También, Fonseca (2011), citado por Alanya (2019), menciona que COSO pone los estándares que la empresa necesita para lograr una gestión eficaz, reconociendo riesgos y evaluando los mecanismos de control interno sobre el terreno mediante un plan estratégico orientado a los resultados esperados. Por eso, Alanya (2019) menciona que la certeza que brinda la metodología COSO se encuentra en un nivel razonable, aunque no absoluto, el cual depende de los riesgos que pueda asumir la empresa y el rubro y/o sector en el que se encuentra. Asimismo, resalta que las escalas de responsabilidad en el marco integrado COSO abarca a los colaboradores. En primer lugar, los responsables del nivel estratégico (directores, administradores, gerentes); en segundo lugar, el nivel táctico (jefes de área) en los que recae la misión de supervisar las tareas; y, en tercer lugar, el nivel operativo del personal que

desempeñan sus funciones en el marco del control interno de la empresa.

Según Cuellar (2009), citado por Alanya (2019), los objetivos en la metodología COSO son los siguientes:

- La eficacia y eficiencia de las actividades
- La fiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de las leyes y normas aplicables

Coopers y Lybrand (1997), citado por Alanya (2019), manifiestan que la metodología COSO se encuentra representada como una estructura tridimensional, haciendo una analogía con un cubo Rubik, y que estaría integrada por objetivos, componentes y factores que se intercomunican entre sí.

#### **2.1.1.4. Componentes de la efectividad del control interno**

Según Gonzales y Cabrale (2010), citado por Alanya (2019), los componentes tienen una serie de normas fundamentales para determinar la efectividad del control interno.

- Ambiente de control: Este componente, mediante el establecimiento de pautas de comportamiento, estructura organizacional, permite tener garantía del sistema de control siendo así la base y soporte del resto de componentes (Cuellar, 2009, citado por Alanya, 2019).
  
- Evaluación de los riesgos: Las empresas enfrentan riesgos internos como externos, siendo de vital importancia establecer las actividades para identificar, analizar y darle tratamiento a los riesgos. Con ello se lograría aumentar la probabilidad de éxito y disminuir las consecuencias negativas (Castañeda, 2013; Perdomo, 2004, citados por Alanya, 2019).
  
- Actividades de control: Depende del tipo de organización, siendo

fundamentalmente necesarias el establecimiento ordenado de actividades diarias específicas que permitan asegurar el cumplimiento de lo planificado para alcanzar los objetivos establecidos. Cabe resaltar que deben ser establecido en concordancia a los riesgos identificados (Castañeda, 2013, citado por Alanya, 2019)

- Información y comunicación: Este componente está vinculado con los procesos aplicados al ciclo productivo (administrativo y operativo). Todo ello da información adecuada para la toma de decisiones y debe ser identificada, recopilada y difundida. A su vez se recalca que la efectividad se encuentra en el grado de integración con cada nivel de gestión de la empresa (Castañeda, 2013, citado por Alanya, 2019).

- Supervisión o seguimiento: Todo proceso necesita supervisión constante para identificar riesgos y sugerir oportunamente las modificaciones pertinentes en concordancia al contexto. Con el COSO se manifiesta que las empresas deben definir aquella persona que realizará dicha actividad (Castañeda, 2013, citado por Alanya, 2019).

#### **2.1.1.5. Cambios en el control interno**

Según Mantilla (2013), el control interno ha ido cambiando por el cambio de los mercados y organizaciones, la ubicación y las metodologías. En un inicio, estuvo liderada por los auditores contables y administradores, ya que fue una respuesta muy viable para las empresas de comienzos del siglo XX. Su ubicación era operacional y, en base a la contabilidad, estuvo liderado por el aspecto legal. Se aplicó sobre todo en el sector público y se desarrolló con mucho interés en las oficinas, jefaturas, comités de control interno, manuales con diversos procedimientos de operación. Esta generación ha trasladado las practicas del sector privado al sector público. Luego, centró su interés en la calidad el cual proviene del posicionamiento de los más altos niveles directivos como aval del correcto funcionamiento del control interno.

Asimismo, Mantilla (2014) indica que hay diferentes entendimientos sobre el control interno por lo que hay distintas aplicaciones, siendo el de mayor relevancia el COSO. Este se define como un proceso realizado por la junta de directores con la administración encargada y algún otro personal, elaborado para que se pueda dar seguridad razonable con relación a las metas de la entidad. Este proceso se separa en cinco componentes: ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. Incluso, hay un componente diferente para las metodologías usadas, por los procedimientos manuales, ya que han dejado su lugar a las tecnologías digitales como internet, la automatización y otros.

Van Horne y Wachowicz (2010) indican que hay un riesgo alto por pérdidas de deudas incobrables. Por eso, debe estar estandarizada según el grado de riesgo para cotejar de forma objetiva y que es determinante que los gerentes de finanzas y de marketing trabajen activamente en la elaboración de políticas de crédito y cobranzas.

Por otra parte, Gitman (2007) señala que el aumento de gastos en deudas incobrables se basa en el hecho de que, a mayor tiempo de periodo de crédito, mayor es el tiempo dispuesto de una empresa a fracasar, con lo cual no podría pagar sus obligaciones. La supervisión de crédito es el último aspecto que una entidad debe tener en cuenta, ya que es una revisión constante para verificar si los clientes están pagando de acuerdo con las condiciones de crédito pactadas. Dos técnicas que se usan para esta supervisión es el periodo promedio de cobro y la antigüedad de cuentas por cobrar.

Van Horne y Wachowicz (2010) señalan que la empresa determina su política de cobranza a través de envío de cartas y faxes, llamadas telefónicas, visitas a domicilio del cliente y la acción legal. Análogamente para una cantidad de mayor gasto, se reducen la proporción de deudas incobrables y más estrecho será el periodo promedio de cobro. Si bien depende del retraso de la cobranza, la empresa no puede esperar prolongadamente el inicio del procedimiento de cobro. Por otra parte, si comienza el procedimiento de cobro de manera inmediata, puede causar molestia a los clientes buenos que, por algún motivo, no han hecho su pago en la fecha pactada.

Sobre el tipo de cuentas por cobrar nos dicen que existen dos tipos: las cuentas por cobrar y documentos por cobrar. La primera se llaman cuentas comerciales, es la cantidad que debe recolectarse por la venta al crédito (Hornngren *et al.*, 2010). Las cuentas por cobrar se utilizan como cuentas de control, ya que engloba todas las deudas. Esta cuenta es un mayor general de las cuentas auxiliares relacionadas; asimismo, se lleva un mayor por cada cuenta por cobrar de los clientes, denominado mayor auxiliar o mayor subsidiario, la que lleva los detalles por cada cliente. (Hornngren *et al.*, 2010).

Los documentos por cobrar tienen un plazo más amplio que las cuentas por cobrar. Se puede recibir dinero en efectivo en un futuro, el cual incluye en los intereses. Cuenta con una fecha de vencimiento, un documento conocido como pagaré, el cual evidencia del endeudamiento, y la firma del acreedor y deudor (Hornngren *et al.*, 2010).

Asimismo, el control interno señala la importancia de la cobranza. Por eso, es un factor fundamental respecto a la separación de funciones del manejo de efectivo y la contabilidad de efectivo (Hornngren *et al.*, 2010). Por eso, el departamento de crédito no debe tener acceso al efectivo, ya que el personal que trabaja con el efectivo no desempeña una función que otorgue crédito a los clientes. Si hay intereses a favor de algunos empleados, podría perjudicar a la empresa. Por ello, se debe ejecutar la cobranza a los clientes para elevar el flujo de efectivo (Hornngren *et al.*, 2010).

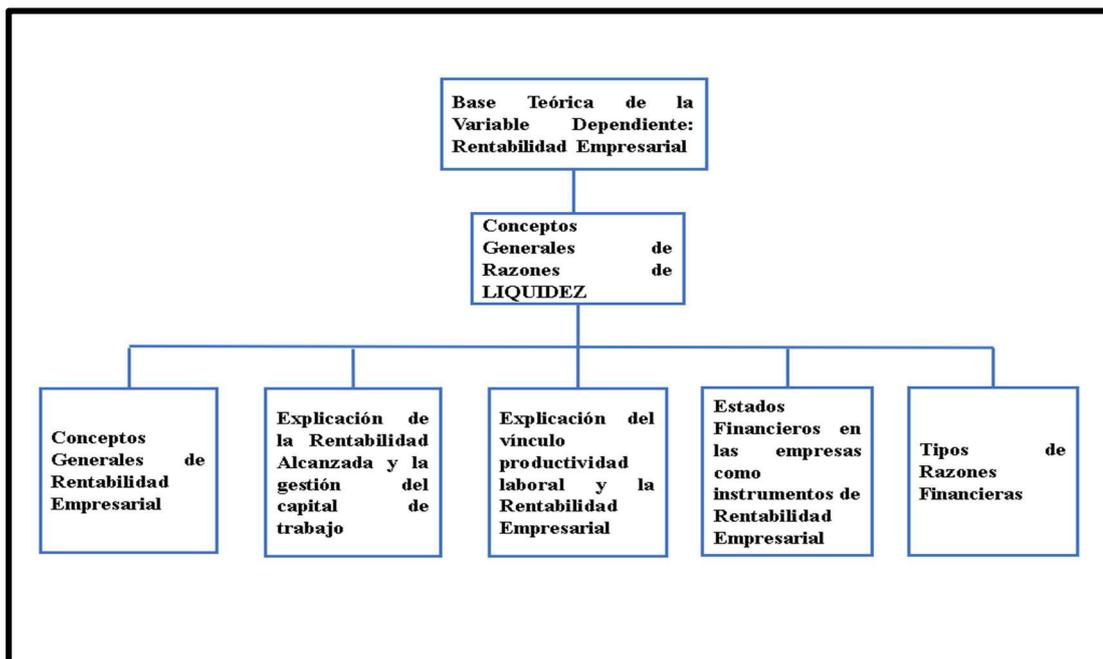
Según Brackfield (2017), toda repercusión de cobro a los clientes debe ser evaluada en una primera instancia y ver el estado real en que se encuentra como una medida preventiva antes de causar pérdidas económicas a la empresa. Asimismo, un impago del cliente moroso aumenta conforme pasan los meses. Por eso, el tiempo idóneo para recobrar una deuda es durante los primeros tres meses desde que sucede el incumplimiento del cliente. Luego de ese tiempo, disminuye la rapidez de la cobranza. Por otro lado, añade que el departamento de recuperación de riesgos de deudas incobrables debe estar atento antes de que pueda aparecer la insolvencia a corto plazo en los impagos del cliente antes del cierre del negocio o la realización del concurso de acreedores.

## 2.2.2. Base teórica de la variable dependiente: Resultados financieros

### Mapa conceptual de los temas a desarrollar

Figura 12

*Base teórica de la variable dependiente*



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.2.1. Conceptos generales de resultados financieros

Los resultados financieros, según Acosta (2018), se obtiene tras efectuar las operaciones financieras y económicas. Ello hace referencia a los niveles de liquidez, rentabilidad y riesgo por las que pasan las organizaciones en un lapso de tiempo establecido. Estos resultados se alcanzan por la gestión realizada en la empresa. Por ello, se representa un correcto “indicador del desempeño corporativo”. Asimismo, permite la supervivencia y el desarrollo de la empresa, y se resaltan una mejora en las ventas, exportaciones, rentabilidad y crecimiento de los ingresos.

### 2.2.2.2. Conceptos generales de rentabilidad empresarial

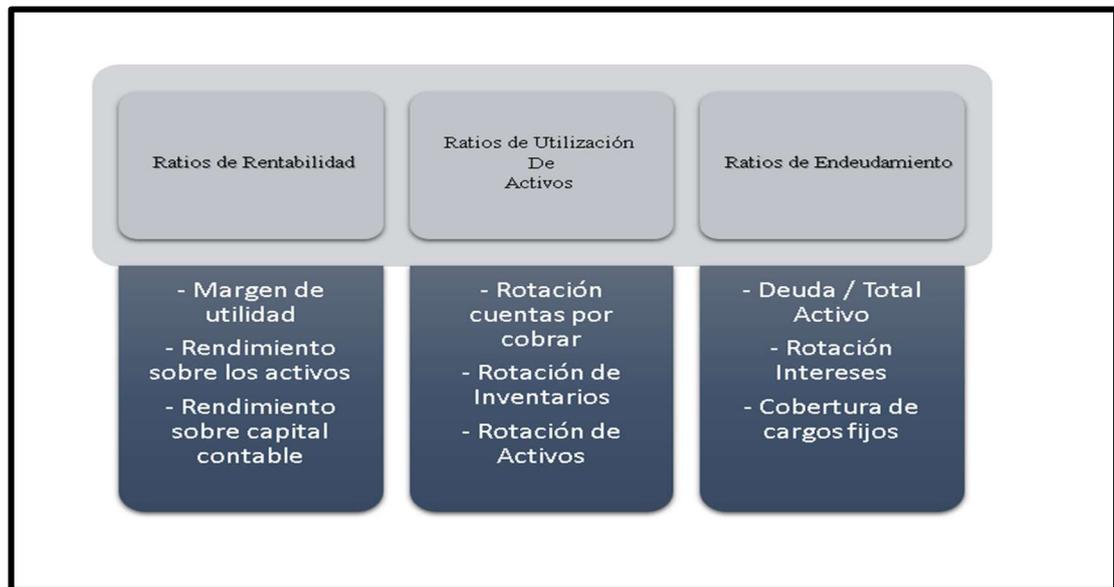
En este apartado, abordaremos el tema de la variable dependiente. En nuestro

estudio tenemos a la rentabilidad empresarial y, conforme con Puente y Andrade (2016), citado por Puente (2017), la diversificación, lo cual conlleva a la disminución del riesgo del portafolio a través de la integración de activos adicionales. No obstante, la reducción del riesgo estará relacionada con el portafolio de productos y la rentabilidad empresarial.

Según Sánchez (2002), la rentabilidad es un concepto que se pone en práctica en las operaciones económicas donde se mueven activos como “materiales, humanos y/o financieros” con el propósito de alcanzar el éxito. Por otro lado, Tandaipan (2018) lo considera una organización que puede medirse sopesando el resultado final y el valor de los medios empleados con el objetivo de crear intereses a favor. La destreza de originar ganancias se basa en los recursos de la organización y en la puesta en marcha de sus funciones, respaldados por la riqueza de los socios o externos, lo cual significará incurrir en un “costo de oportunidad”. Este saldrá a flote el “principio de la escasez de recursos que se alcanza en consideración para su evaluación (Sánchez, 2002).

Asimismo, la rentabilidad desarrolla un rol principal en el centro del análisis de los estados financieros, ya que es la sección que más les interesa a los accionistas y porque los sobranes creados por las operaciones certifican que se realizan las deudas adquiridas a corto y largo plazo. Asimismo, se menciona que los indicadores de rentabilidad son de vital importancia, pues se comprueba la productividad de los recursos invertidos por la empresa (Puente, 2017). Muñoz y Camargo (2015) indican que la rentabilidad era determinada a través de la utilidad que se determina por medio del valor económico añadido (EVA, por sus acrónimos en inglés).

Por otro lado, Puente (2017) indican que se tiene en cuenta en la postura financiera los ratios financieros para que sean el instrumento de evaluación de la administración de la empresa. Eso establecerá la rentabilidad de la institución. A continuación, se mencionan los principales ratios:

**Figura 13***Ratios financieros*

Fuente: Puente (2017).

Se indica que la rentabilidad adquiere un protagonismo que trasciende en la evaluación de los estados financieros. Por eso, se investiga el desempeño alcanzado de los recursos invertidos por la entidad.

### **2.2.2.3. Explicación rentabilidad alcanzada y la gestión del capital de trabajo**

Por otro lado, Duque (2019) señala que el capital de trabajo es importante en la dirección de empresas, ya que muestra los medios económicos para realizar las operaciones cotidianas, identificando una administración eficaz que contribuya a desarrollar un máximo grado de rentabilidad. También, Gitman (2007) señala que la rentabilidad está descrita como “la relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas” (p. 512). A su vez, la rentabilidad se ve comprometida por la administración de los activos corrientes de la organización. Por eso, resulta fundamental estudiar la presencia del vínculo que existe entre la rentabilidad alcanzada y la gestión del capital de trabajo.

Duque (2019) menciona el vínculo de la gestión del capital de trabajo y la rentabilidad de las empresas. En el análisis, se muestra que hay tres tendencias:

- La primera muestra que hay una relación contraria entre la inversión en capital de trabajo y la rentabilidad (Raheman & Nasr, 2007).
- La segunda investigación se usó la rentabilidad sobre activos (ROA) y variables independientes iguales a los análisis de Raheman & Nasr (2007), identificaron que existe el vínculo inversamente proporcional entre el capital de trabajo y la rentabilidad empresarial (García & Martínez, 2007). Por ello, se concluye que se deben disminuir “los días de ciclo de conversión de efectivo” para que produzca una respuesta positiva en la rentabilidad.
- La tercera investigación menciona que hay una repercusión negativa del capital de trabajo sobre la rentabilidad de las empresas. Por ello, los administradores lograrán aumentar la rentabilidad de la organización, disminuyendo el periodo del ciclo de conversión de efectivo (Lazaridis & Tryfonidis, 2006).
- Una cuarta investigación engloba el análisis de 20 organizaciones del sector manufacturero que participan en la bolsa de valores Sri Lanka. Se concluye que coinciden con los análisis anteriores. Además, se genera el vínculo contrario proporcional entre el capital de trabajo y la rentabilidad con una política de financiamiento de corto plazo agresiva (Jayarathne, 2014).
- La quinta investigación estudió a 48 organizaciones, las cuales evidenciaron que hay una conexión negativa entre el capital de trabajo y la rentabilidad de la empresa. Se sugiere que a menor duración del ciclo de conversión de efectivo más rentable son las organizaciones (Jaramillo, 2016).
- En una sexta investigación, mediante la exploración de información a seis empresas del rubro aceite de palma, se expuso la conducta de la rentabilidad sobre la inversión (ROI). Se llegó a la conclusión que el capital de trabajo produce una

repercusión negativa sobre la rentabilidad. Por ello, a mayor eficiencia de la gestión del capital de trabajo evaluada por el ciclo de conversión de efectivo, más se incrementará la rentabilidad de la empresa (Prafitri *et al.*, 2017)

- En una última investigación, se exploraron la conducta de 44 empresas manufactureras que mostraron una vinculación inversamente proporcional en medio del capital de trabajo y la rentabilidad sobre activos (ROA). A más rotación del capital de trabajo, la organización obtendrá un incremento en sus resultados.

La serie de investigaciones que se han señalado presentan resultados similares. Indican como conclusión de que se presenta una repercusión negativa de la inversión en capital de trabajo sobre la rentabilidad de una empresa. Esto podría establecer inadecuada administración de las cuentas del activo corriente que se obtiene de grados altos de periodos promedios de pago bajo. Por ello, no se fomenta un incremento de las ventas, panorama que aumenta el costo financiero de corto plazo, disminuyendo los rangos de utilidad y los resultados (Duque, 2019).

Una de las primeras tendencias que se evidencia es el establecimiento positivo de la inversión en capital de trabajo sobre la rentabilidad. Por eso, se sugiere una táctica conservación de financiamiento a corto plazo (Adam *et al.*, 2017). Al evaluarse la información de seis empresas manufactureras, los datos obtenidos señalaron que la política de inversión en activos corrientes se vincula exitosamente con la rentabilidad a largo plazo. Si se incrementa la inversión en capital de trabajo, también lo hará la rentabilidad sobre el patrimonio (Duque, 2019).

La segunda tendencia concluye el surgimiento de una repercusión de la inversión de capital de trabajo sobre la rentabilidad. Esto se justifica por la efectiva utilización de los medios adicionales invertidos en el capital de trabajo. Ello influye en el rango de ventas y crea una mayor utilidad; es decir, el aumento de los plazos promedio de inventarios y de cobro o la disminución de los plazos promedio de pago tienen la capacidad de crear más niveles de ventas que no solo equilibran el costo

financiero del presupuesto invertido, sino que aumenta considerablemente la rentabilidad producida por la organización (Duque, 2019).

Según Harsh (2014), la tercera tendencia indica que las empresas tienen la obligación de conservar una adecuada cantidad de capital de trabajo que ayude al correcto funcionamiento de la organización, así como la realización de sus objetivos paralelos como liquidez y rentabilidad. Por ello, las empresas evaluadas que muestran esa tendencia evidencian un periodo promedio de cobro relacionado negativamente con el retorno sobre activos (Duque, 2019).

Respecto al tema de la rentabilidad empresarial, conforme con Puente (2017), la estrategia financiera de la organización se relaciona conforme a la postura de rentabilidad y el riesgo. En otras palabras, una organización sólida y bien posicionada en el mercado se opondrá a planes de alto riesgo, a pesar de que sea rentables. Asimismo, advierte que las situaciones adversas deben fomentar caer en el riesgo con el objetivo de alcanzar una alta rentabilidad. Este aspecto complejo se debe analizar si el fallo que se va a tomar aumenta considerablemente el valor de la empresa en el futuro.

Asimismo, según Muñoz y Camargo (2015), la teoría financiera económica en tiempos pasados de la rentabilidad era cuantificada a través de la utilidad. En la actualidad, eso se verifica mediante el valor económico agregado. Según Puente (2017), la rentabilidad empresarial en pequeñas empresas busca su avance a través de la manufactura y venta directa de sus productos. Por ello, no consideran acciones para expandir su cartera, menos se plantea el riesgo que acarrea la rentabilidad.

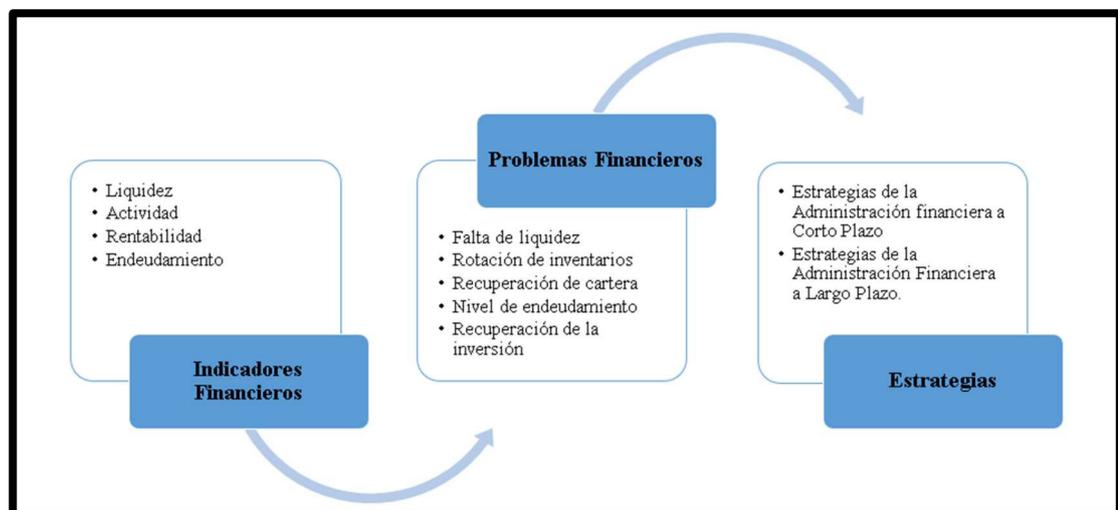
Asimismo, Puente y Andrade (2016), citado por Puente (2017), mencionan que la rentabilidad realiza una función clave en el análisis de los estados financieros. Eso lo convierte en un sector de alta atención para el accionista porque los sobrantes aseguran la efectividad de las obligaciones adquiridas a costo y largo plazo. Asimismo,

afirman que los índices de rentabilidad cumplen con el objetivo de cuantificar la productividad de los recursos invertidos por la empresa.

Por otro lado, Puente (2017) propone un modelo de gestión para la empresa de Imprenta Indugraf que sirve como hoja de ruta para la toma de decisiones en función de activos, pasivos y las ventas. Este modelo quiere perfeccionar las prácticas financieras, lo cual permita maximizar las operaciones del negocio, logrando la rentabilidad. Dicho modelo señala que los activos chocan con la rentabilidad, dependiendo del grado de la conducción de eficiencia y el vínculo del activo circulante con el pasivo a corto plazo con el objetivo de conservar el normal desarrollo de la empresa.

**Figura 14**

*Modelo de gestión*



Fuente: *Revista Académica Contribuciones a la Economía* (2017).

#### 2.2.2.4. Explicación del vínculo productividad laboral y la rentabilidad empresarial

Cuccia (2020) menciona que un estudio descriptivo de la conexión entre distintas formas de respaldar y ejecución económica, también puede captarse como productividad laboral y rentabilidad económica (ROA). Además, en el desarrollo del

informe permite tener un panorama entendible del rol donde cada variable estratégica se vincula al financiamiento de las empresas, cumpliendo la productividad laboral y la rentabilidad de las empresas.

Lo que se obtuvo del estudio de Cuccia (2020) es que el análisis descriptivo señala un vínculo en la diversificación de fuentes de financiamiento. Eso también se interpreta como la utilización del crédito comercial y la diversificación bancaria. La realización de la organización, entonces, se encuentra relacionada con la introducción y aplicación de una serie de estrategias financieras. Además, resulta viable terminar diciendo que la interpretación más apropiada y puesta en marcha de las estrategias perfecciona el desempeño económico de las empresas, sobre todo en periodos de desaceleración económica.

#### **2.2.2.5. Descripción de estados financieros en las empresas como instrumento de la rentabilidad**

Gitman (2007) indica que las empresas realizan operaciones comerciales y financieras y trasladan esta información a los estados financieros para las partes interesadas. De ese modo, se realizan comparaciones entre distintas empresas y por distinto periodo de tiempo con diversos usos para proveedores, prestamistas, propietarios y administración. Asimismo, señala que existen cuatro estados financieros: el balance de situación, estado de resultados, estado de cambio en patrimonio neto y estado de flujos de efectivo.

Por otro lado, señala que el estado de pérdidas y ganancias brinda un resumen financiero de los resultados operativos en la empresa durante un cierto periodo. Por lo general, estos terminan el 31 de diciembre de cada año y dura 12 meses, aunque otras entidades, según su magnitud, se elabora conforme el año fiscal en que terminan y suele ser una fecha distinta.

Referente al balance de situación, Gitman (2007) menciona que se muestra en

un estado resumido la situación de la empresa en determinado momento en específico, lo que hace distinción activos y pasivos a corto plazo lo que son a largo plazo o fijos. En el caso de los activos, hay distintos rubros como los valores negociables y cuentas corriente, las cuentas por cobrar, inventarios o existencias, activos fijos, deduciendo la depreciación acumulada que se registra a través de los años.

También hace referencia que las cuentas de pasivo y patrimonio se presentan desde el plazo más corto hasta el de mayor plazo. Las que son de corto plazo tienen duración de menos un año, las de largo plazo duran más de un año como las cuentas por pagar, préstamos pendientes y deudas a largo plazo. En el rubro del patrimonio, aparecen el rubro de capital y capital adicional, y luego aparecen los resultados acumulados del ejercicio que indica la ganancia neta.

Sobre el estado de cambio en el patrimonio neto, Gitman (2007) indica que son todos los movimientos ocurridos durante un año. Eso se establece a partir de haber detallado las capitalizaciones o la deducción de la utilidad para pagos de dividendos, así como cubrir el fondo de las reservas legales y otros relacionados al rubro. Respecto al estado de flujos de efectivo, se indica que es un resumen de todos los ingresos y salidas de los flujos de operativos, de inversión y de financiamiento de una entidad y se reconcilia con los cambios en su efectivo y valores negociables en el periodo.

Conforme a las razones financieras, según Gitman (2007) se utilizan las partes interesadas para conocer las medidas relativas a la eficiencia operativa de la empresa. Esto se basa en los estados financieros conocidos, ya que el análisis de los estados financieros sigue las razones o los valores relativos.

#### **2.2.2.6. Tipos de razones**

Existen diferentes razones:

Razones de liquidez

Razones de actividad

Razones de endeudamiento

Razones de rentabilidad

Razones de mercado

### **Razones de liquidez**

Según Gitman (2007), la liquidez de una empresa se mide según su capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Esta se refiere a la solvencia de la posición general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus deudas. Las dos razones básicas son liquidez corriente y la razón rápida (prueba ácida)

La liquidez corriente es una de las razones usadas con mayor frecuencia, pues mide la capacidad de la empresa para cumplir con obligaciones a corto plazo:

Liquidez corriente:  $\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$

La razón rápida se parece a la liquidez corriente, pero excluye el inventario. Es menos líquido, debido a que en su mayoría son productos aun no terminados. Además, se convierte en cuenta por cobrar antes de ser efectivo.

Razón rápida:  $\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos corrientes}}$

### **Razones de actividad**

De acuerdo con Gitman (2007), estas razones miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo; es decir, entradas o salidas. Se evalúa aquí la actividad (liquidez) de las cuentas corrientes determinadas, el inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. Asimismo, es posible

evaluar la eficiencia en que se usan los activos totales.

La rotación de inventarios indica en su mayoría la actividad o número de veces que se usan los inventarios de una empresa. La fórmula se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de inventarios: } \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$$

El periodo promedio de cobro es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro. Se calcula al dividir el saldo de las cuentas por cobrar entre las ventas diarias promedio.

$$\text{Periodo promedio de cobro: } \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{365}}$$

El periodo promedio de pago o promedio de las cuentas por pagar se calcula de igual modo que el periodo promedio de cobro:

$$\text{Periodo promedio de pago: } \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras diarias promedio}} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\frac{\text{Compras anuales}}{365}}$$

La rotación de los activos totales indica la eficiencia con que la empresa hace uso de sus activos para generar ventas. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de activos totales: } \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$$

Cuanto más alto es la rotación de activos totales, mayor es la eficiencia con la que se ha usado sus activos.

### **Razones de endeudamiento**

Conforme con Gitman (2007), la posición de deuda de una empresa explica el monto del dinero de terceras personas que se usa para generar utilidades. El apalancamiento financiero es el aumento del riesgo y retorno por medio del uso del financiamiento de costo fijo.

El índice de endeudamiento mide la proporción de los activos totales que es financiada por los acreedores de la empresa. A medida que aumenta este índice, mayor es el monto del dinero de terceras personas para la generación de utilidades.

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$$

La razón de cargos de interés fijo es la razón de cobertura de intereses. Ello mide la capacidad de la empresa para el pago de intereses pactados.

$$\text{Razón de cargo de interés fijo} = \frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses}}$$

El índice de cobertura de pagos fijos mide la capacidad de la empresa para cumplir con obligaciones de pagos fijos como intereses y deuda de préstamos de los pagos de arrendamiento. Si el índice es más alto, será mejor para la empresa.

$$\text{Índice de cobertura de pagos fijos} = \frac{\text{Ganancias antes de interés. e imptos.} + \text{Pagos arrendam.}}{\text{Intereses} + \text{Pagos de arrendamiento} + \text{Pago de principal}}$$

### **Razones de rentabilidad**

Estos índices permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a determinado nivel de ventas, activos o inversión de propietarios. Todo esto se debe a que las partes interesadas prestan atención al incremento de utilidades por la

importancia que el mercado da a las ganancias (Gitman, 2007).

El margen de utilidad bruta se mide con el porcentaje que queda después de que la empresa pagó sus bienes.

$$\text{Margen de utilidad bruta: } \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

El margen de utilidad neta mide el porcentaje que queda después de que la empresa que se dedujeran los gastos y costos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Así, un alto valor en este índice refiere el éxito de la empresa respecto a sus ganancias por ventas.

$$\text{Margen de utilidad neta: } \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$$

La ganancia por acción durante el periodo se determina así:

$$\text{Ganancias por acción: } \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Número de acciones comunes en circulación}}$$

El rendimiento sobre los activos totales (ROA), denominado también retorno de la inversión (ROI), mide la eficacia de general de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles. Es muy conveniente que este índice sea el más alto posible.

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$$

El retorno sobre el patrimonio (ROE) mide el retorno ganado por la inversión de los accionistas comunes en la empresa. Si mayor es el rendimiento más ganan los propietarios.

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Capital en acciones comunes}}$$

**VAN.** El valor actual neto (VAN) es un indicador financiero usado para precisar si un proyecto es viable o no. Si al calcular los flujos de los próximos ingresos y egresos, y se descuenta la inversión inicial sobre la ganancia, se dirá que el proyecto es viable (ESAN, 2017) .

Una forma de determinar el VAN es a través de:

$$\text{VAN} = \text{Beneficio neto actualizado (BNA)} - \text{Inversión}$$

$$\text{VAN} = \text{Beneficio neto actualizado (BNA)} - \text{Inversión}$$

El BNA significa el valor actual del flujo de caja o beneficio neto proyectado que se ajusta a una tasa de descuento que representa la tasa de rendimiento o rentabilidad mínima que se pretende alcanzar (ESAN, 2017).

Por otro lado, hay tres situaciones que nos podría reflejar el cálculo del VAN:

- $\text{VAN} < 0$  el proyecto no es rentable. Se da cuando la inversión es mayor que el BNA (VAN negativo o menor que 0) y significa que no se satisface la tasa de descuento (ESAN, 2017).
- $\text{VAN} = 0$  el proyecto es rentable. Se da cuando ya está incluida la ganancia de la tasa de descuento, es decir cuando el BNA es igual a la inversión (VAN igual a 0) se ha cumplido con la tasa de descuento (ESAN, 2017).
- $\text{VAN} > 0$  el proyecto es rentable. Se da cuando el BNA es mayor que la inversión (VAN mayor a 0) y se ha cumplido con la tasa y se ha creado una ganancia o beneficio adicional (ESAN, 2017).

**TIR.** Representa a la tasa de descuento de un proyecto de inversión que deja que el beneficio neto actualizado (BNA) sea idéntico a lo invertido (representa el VAN igual a cero). TIR es la mayor tasa de descuento que un proyecto puede tener para ser rentable, ya que una tasa más alta produciría que el BNA sea menor que la inversión (VAN menor que cero). No obstante, para encontrar la TIR requerimos de dos elementos claves: el tamaño de inversión y el flujo de caja neto proyectado (ESAN, 2017).

### **Liquidez**

La liquidez se comprende como la flexibilidad en la transformación de “activos por otros más líquidos (Vásquez, 2017). Se menciona que es una situación en el que se asegura el pago de las obligaciones de la organización (Vercelli, 2000; Souza, 2008). Por ende, se define como un requisito para continuar con el “ciclo de efectivo – inversión- efectivo” (Cuervo & Rivero, 1999).

Por otro lado, Nava (2009) menciona que una organización es líquida cuando hay más cantidad de sus activos totales con el formato de activos circulantes. Estos conforman el dinero del que se puede disponer en efectivo en el instante que se crea el balance general de la empresa: “dinero en bancos, caja chica, cuentas por cobrar en el corto plazo y colocaciones próximas a su vencimiento” (Sáenz, 2019, p.2).

Por otro lado, Herrera *et al* (2016), indica que la liquidez de una organización equivale a la rapidez que posee para atender sus obligaciones de corto plazo. De esa forma se logran su vencimiento o sea muestra la rapidez de la organización para pagar sus deudas en un tiempo menor a un año (Gitman & Chad, 2012, citado por Sáenz, 2019).

Para lograr el “cálculo de la liquidez” de una organización se consideran los activos más líquidos o, en su defecto, los que sean más prácticos para convertir en efectivo los cuales permitan pagar los pasivos a corto plazo (Sáenz, 2019). Esta liquidez puede ser constatada mediante indicadores financieros como liquidez corriente, prueba ácida e índice de solvencia. Todos estos son realizados en base a activos y pasivos corrientes.

Por último, las razones financieras como liquidez representan un instrumento principal o vital, el cual da la posibilidad de “determinar la situación actual de la empresa, y pronosticar el desarrollo futuro, asimismo expone como se están manejando los “recursos financieros disponibles para el proceso productivo” (Sáenz, 2019, p. 5). Además, permite detectar las “deficiencias y desviaciones” que se han ido dando en el desarrollo de las operaciones del manejo de la empresa.

### **2.3. BASES LEGALES Y DOCUMENTALES INTERNAS**

En el marco del cumplimiento con los organismos nacionales del Estado, se encuentra el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Ante dicha entidad, se tramitan y actualizan las placas de los camiones cisterna y camiones que son utilizados (Pacheco, 2020). Asimismo, se vela por el cumplimiento de lo dispuesto por la Sutrán (Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías). Según la Ley N.º 29380, es la entidad encargada de la vigilancia del transporte en todas las carreteras del país, a fin de evitar accidentes mortales (*La República*, 2021).

Los estados financieros que se preparan y presentan a la gerencia se sustentan entre otras bajo las siguientes Normas Internacionales de Contabilidad:

- NIC 1 Presentación de estados financieros. Esta norma hace referencia a la forma y contenido de la presentación de los estados financieros, teniendo en cuenta toda la información de las operaciones comerciales y financieras de la empresa, así como sus provisiones y reparos de lo que se cierre conforme a ley.
- NIC 16 Propiedad, planta y equipo. Se tiene en cuenta su uso cuando las unidades vehiculares de la empresa Logistic & Transport Perú S.A.C. pasan a ser de propiedad una vez que se realice el acto de transferencia vehicular de las unidades que son adquiridas bajo la modalidad de *leasing* financiero, además de registrar todos los gastos

de mantenimiento, repuestos y suministros diversos de estos camiones en que se transporta el combustible y el concentrado del mineral.

## 2.4. MARCO CONCEPTUAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

**Apalancamiento financiero.** Expresa “el nivel de endeudamiento de una empresa” es decir “estar apalancado financieramente”. Esto significa estar endeudado (Masgrau, 2005).

- **Auge.** Periodo o momento de mayor elevación o intensidad de un proceso o estado. También se conoce como crecimiento o incremento de algo (Española, 2022).
- **Coso II.** Según Arce (2019), en el año 2004 sale el informe COSO II, también llamado COSO ERM como solución a los inconvenientes financieros llevados a cabo en los Estados Unidos con un enfoque distinto de prácticas de control interno.
- **Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way.** - Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. Este ente privado situado en EE. UU., guía a la gestión ejecutiva y gobierno de empresas en aspectos críticos del gobierno corporativo, la ética empresarial y el control interno para evaluar sus propios sistemas de control (Rangel, 2015).
- **Control interno.** Considera el “plan de organización” de las formas y medidas de coordinación establecidas en una organización para proteger sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de su información contable. Por eso, promueve la política gerencial (Cordovés, 2001).
- **Costos financieros.** Se considera a los que costos que vienen del pago a terceros por la utilización de recursos ajenos provienen de contratar productos o servicios financieros como préstamos o créditos, entre otros (Westreicher, 2021).

- **Estados financieros.** Informes y documentos con información económica que se realizan con fines de información general y se presentan por lo menos anualmente (Elizalde, 2019).
  
- **Flujos de efectivo.** Requiere de una información a profundidad de la contabilidad de la organización. Este representa un estado financiero básico, el cual revela el efectivo generado y usado en las operaciones, inversiones y financiación (Higuera, 2019).
  
- **Inventarios.** Se denominan inventarios a los bienes comprados con el objetivo de consumirlos o venderlos durante el tiempo del proceso de prestación de servicios o desarrollo de actividades de las materias primas (Westreicher, 2021).
  
- **Liquidez.** Se refiere a la solvencia de la posición general de la empresa; es decir, la facilidad con la que se puede pagar las deudas. Las dos razones básicas son liquidez corriente y prueba ácida (Gitman, 2007).
  
- **Políticas contables.** Según las NIIF (2009), son principios, bases, acuerdos legales y procedimientos específicos que son acogidas por una empresa (Elizalde, 2019).
  
- **Problemática empresarial.** Se explican los altercados a nivel de comunicación, acuerdos, finanzas, transacciones u otros conflictos en las empresas (Reyes, 2018).
  
- **Proceso de mejoramiento.** Según Chang (2021), se mejoran los procesos de bienes y servicios. Con esto se realiza un método más eficiente para producir los bienes y servicios. Resulta una herramienta eficaz para mejorar la calidad y satisfacer las diversas demandas de los clientes.
  
- **Ratios financieros.** Fórmulas establecidas a través de índices de medición que nos deja ver los resultados de las cifras puestas de dos periodos diferentes, los cuales

se toman de los estados financieros de la empresa (Cespedes, 2019).

- **Reactivación:** Se refiere a la reanimación de las actividades económicas, ya que se elevan las ofertas de trabajo. La producción, la inversión y las ventas producen que las variables económicas logre un movimiento ascendente (BBVA, 2022).
- **Rediseño de proceso.** Sección creativa en la que se innova o rediseña los procesos para que estos suplanten a los procesos anteriores con el objetivo de alcanzar una elevada eficiencia y eficacia que en las operaciones antiguas (Pérez, 2017).
- **Rentabilidad.** La rentabilidad se describe como “la relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas” (Duque, 2019, p. 4).
- **Variable dependiente.** Recibe el impacto de la variable independiente. Por ello, resulta ser medida en dos niveles antes y después de la intervención (Galarza, 2021).
- **Variable independiente.** Se especifica porque esta variable da origen a los equipos de intervenciones que se agrupan en el estudio que se va a realizar. Esta crea un impacto sobre una variable dependiente (Galarza, 2021).
- **Verificación.** Abarca todas las formas contables o controles físicos, estadísticos o de comparación y análisis de variaciones de cuentas, indicadores hechos a medida para proteger los activos de irregularidades, pérdidas y/o gastos evitables (Cordovés, 2001).

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA**

### **3.1. Marco metodológico**

#### **3.1.1. Hipótesis**

##### **3.1.1.1. Hipótesis general**

Mediante la elaboración e implementación de la propuesta de control interno del proceso de cobranzas se optimiza los resultados financieros de la empresa Logistic & Transport Perú S.A.C.

##### **3.1.1.2. Hipótesis específicas**

- a) H1. Mediante el diagnóstico y evaluación del control interno del proceso de cobranzas se mide como afecta los resultados financieros de la empresa Logistic & Transport Perú S.A.C.
- b) H2. Mediante la elaboración y aplicación de una propuesta de control interno del proceso de cobranzas se optimiza los resultados financieros de la empresa.
- c) H3. Mediante la validación financiera se evalúa el impacto de la propuesta de control interno del proceso de cobranzas, en la optimización de los resultados financieros de la empresa.

### **3.1.2. Variables de estudio**

#### **3.1.2.1. Identificación de la variable dependiente**

- Y1. Resultados financieros

Indicadores:

- Liquidez corriente
- Razón rápida
- Rotación de inventarios
- Periodo promedio de cobro
- Periodo promedio de pago
- Rotación de activos totales

- Índice de endeudamientos
- Razón de cargo de interés fijo
- Índice de cobertura de pagos fijos
- Margen de utilidad bruta
- Margen de utilidad neta
- Rendimiento sobre el patrimonio

### 3.1.2.2. Cuadro de operacionalidad de variable independiente: Resultados financieros

Teniendo en cuenta que la variable independiente es el control interno del proceso de cobranzas, se realizó un cuadro de operacionalidad.

**Figura 15**

*Operacionalidad de la variable independiente*

Constructo o Variable Independiente	Definición de la Variable	Dimensiones o sub variables	Indicadores	Fórmula del indicador	Escala de medición
Control Interno del Proceso de Cobranza	Es el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad.	<b>Hipótesis Específica 1</b> Medición de lo que afecta la rentabilidad de la empresa	Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas cobrar/ Ventas diarias}}{\text{promedio}}$	Escala de razón
			Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas/ total de activos}}{\text{total de activos}}$	Escala de razón
			Rotación de inventarios	$\frac{\text{Cuentas cobrar/ Ventas diarias}}{\text{promedio}}$	Escala de razón
		<b>Hipótesis Específica 2</b> Optimización de la rentabilidad de la empresa	Rotación de activos totales	$\text{Ratio: } \frac{\text{Ventas/ total de activos}}{\text{total de activos}}$	Escala de razón
			Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas cobrar/ Ventas diarias}}{\text{promedio}}$	Escala de razón
			Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{ventas}}$	Escala de razón
		<b>Hipótesis Específica 3</b> Impacto de la propuesta de control interno del proceso de cobranzas en la optimización de la rentabilidad de la empresa	Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas cobrar/ Ventas diarias}}{\text{promedio}}$	Escala de razón
			Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Ganancias}}{\text{ventas}}$	Escala de razón

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.2.3. Identificación de la variable independiente

- X1. Control interno del proceso de cobranzas

#### Indicadores

- Periodo promedio de cobro
- Rotación de activos totales
- Periodo promedio de cobro
- Rotación de activos totales

### 3.1.2.4. Cuadro de operacionalidad de la variable dependiente: Control interno del proceso de cobranzas

Teniendo en cuenta que la variable dependiente es resultados financieros, se realizó un cuadro de operacionalidad.

Figura 16

*Operacionalidad de la variable dependiente*

Constructo o Variable Dependiente	Definición de la Variable	Dimensiones o sub variables	Indicadores	Formula del indicador	Escala de medición
Resultados Financieros	Se obtiene de efectuar las "operaciones financieras y económicas" hacen referencia a los "niveles de liquidez, rentabilidad y riesgo"	<b>Hipótesis Específica 1</b> Medición de lo que afecta la rentabilidad de la empresa con diagnóstico y evaluación del control interno	Liquidez	$Liquidez\ cte = \frac{Act\ cte}{pas\ cte}$	Escala de razón
			Rentabilidad	$Margen\ de\ utilidad\ bruta = \frac{Utilida\ bruta}{Ventas}$	Escala de razón
			Solvencia	$Solvencia = \frac{Act\ total}{Pas\ Total}$	Escala de razón
			Endeudamiento	$Endeudamiento = \frac{Total\ Pas}{Total\ Act}$	Escala de razón
		<b>Hipótesis Específica 2</b> Optimización de la rentabilidad de la empresa mediante la propuesta de control interno	Nueva Rentabilidad	$Margen\ de\ utilidad\ bruta = \frac{Utilida\ bruta}{Ventas}$	Escala de razón
			Nueva Liquidez	$Liquidez\ cte = \frac{Act\ cte}{pas\ cte}$	Escala de razón
		<b>Hipótesis Específica 3</b> Impacto de la propuesta de control interno del proceso de cobranzas en la optimización de la rentabilidad de la empresa mediante la Validación Financiera	VAN	$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$	Escala de razón
			TIR	$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t} = 0$	Escala de razón
			B/C	$C/B = \frac{Ingresos\ Totales\ Netos}{Costos\ totales}$	Escala de razón
			PRC	$PRC = \frac{Inversión\ total}{flujo\ neto\ promedio\ anual}$	Escala de razón

Fuente: Elaboración propia.

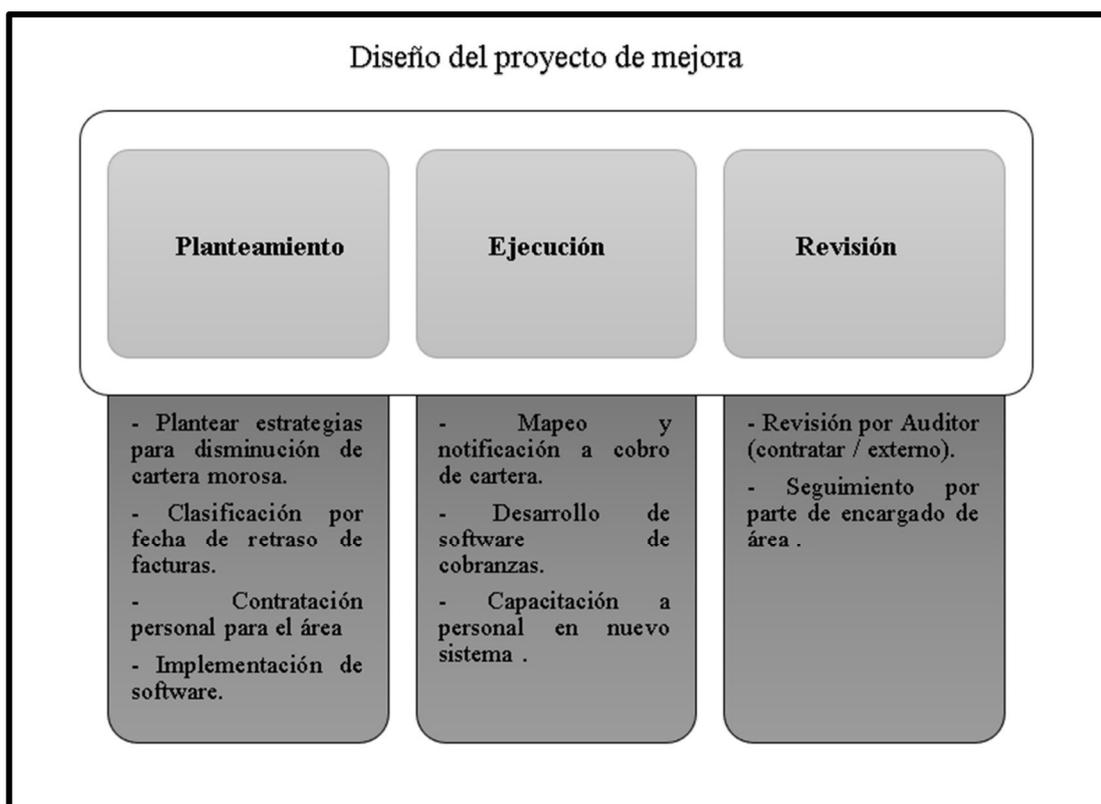
## 3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.2.1. Diseño del proyecto de mejora

Se realiza la descripción del diseño del proyecto de mejora como lo muestra la figura 13, donde se realiza un planteamiento, una ejecución y una revisión para llevar a cabo el proyecto. Asimismo, se muestran los diferentes formatos que se van a aplicar para realizar la medición de las variables, tanto independiente como dependiente. Estos formatos ayudarán a determinar si el diseño del proyecto de mejora tiene éxito.

**Figura 17**

*Diseño del proyecto de mejora*



Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.2. Formatos de datos de medición de la variable independiente

Figura 18

Formato para evaluar la variable independiente

Formato para evaluar variable Independiente: Control Interno del Proceso de Cobranza					
N°	Pregunta	Puntaje			
		SI	No	SI	No
1	¿Se salda con periodicidad las cuentas de mayor por cada cliente?	2	0		
2	¿Clasifica al cliente con fecha de vencimiento según sus fechas de emisión?	2	0		
3	¿Revisa un personal con periodicidad las cuentas por cobrar por muchos días de retraso en el pago?	1	0		
4	¿Hay un monto de reserva para las cuentas incobrables?	5	0		
5	¿Aprueba un personal autorizado la provisión en libros de las cuentas incobrables?	5	0		
6	¿Aprueba un personal autorizado los ajustes en la línea de créditos de clientes?	5	0		
7	Después de que se ha provisionado una cuenta incobrable en libros ¿hay un debido control de la cuenta y posibilidad de cobrarla en el futuro?	5	0		
8	Antes de provisionar una cuenta incobrable, ¿se agotan todos los medios para efectivizar su cobranza?	5	0		
9	¿Se circularizan las cartas con los estados de cuentas corrientes mensuales a todos los clientes que mantienen deuda pendiente?	5	0		
10	¿Está separado el departamento de Cobranzas y Facturación del área de contabilidad de cuentas por cobrar?	5	0		
11	¿Aprueba una persona encargada los descuentos y bonificaciones comerciales atípicas?	5	0		
12	¿Hay una revisión o conciliación por parte del área de Cobranzas con un encargado de Contabilidad?	5	0		
13	¿Se exige el cumplimiento de los pagos dentro de los plazos de crédito?	5	0		
14	¿Se realiza un debido proceso de cobranza cuando hay indicios de falta de pago?	5	0		
15	¿Cuáles son las políticas de cobranza y morosidad?	5	0		
16	¿Se realiza la provisión de cuentas de cobranza dudosa?	5	0		
17	¿Qué medidas se han llevado a cabo para realizar la cobranza de partidas antiguas: se ha enviado cartas, llamadas telefónicas, ¿se aperturó un juicio?	5	0		
18	¿Cuáles son las políticas para realizar los recuperos de las cuentas morosas ¿el área legal tiene que designar si harán un juicio o realizarán algún embargo?	5	0		
19	Se lleva un control por cliente de sus cuentas pagadas y cuentas por cobrar	5	0		
20	Existe una política de descuentos y bonificaciones	5	0		
21	Cuál es el nivel de morosidad designado por el directorio	5	0		
22	Se realiza mensualmente una conciliación entre las cuentas por cobrar y los cobros a cada cliente (en algunas empresas existen el área encargada llamada recuperos)	2	0		
23	El área de recuperos ante un informe mensual y anual respecto a las partidas pendientes y recuperadas	3	0		
<b>Total</b>		<b>100</b>			

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.3. Formatos de datos de medición de la variable dependiente

Figura 19

Formato para evaluar variable independiente

Formato para evaluar variable Independiente: Resultados Financieros		
Ratios Aplicar	Resultado	Comentarios
Rotación de activos = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Total activos}}$		
Margen de utilidad = $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$		
Índice de endeudamiento = $\frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}}$		
Razón de cargo de interés fijo = $\frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses}}$		
Razón rápida = $\frac{\text{Act cte - Inventario}}{\text{Pasivo cte}}$		
Liquidez corriente = $\frac{\text{Act Cte}}{\text{Pasivo Cte}}$		
Margen de utilidad neta = $\frac{\text{Ganancias disponibles}}{\text{Ventas}}$		
Rotación de inventario = $\frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{inventario}}$		
Índice de cobertura de pagos fijos = $\frac{\text{Ganancias antes de interés e impuestos} + \text{Pagos de arrendamiento}}{\text{Pagos de arrendamiento + intereses + Pagos de principal}}$		
Periodo promedio de cobro = $\frac{\text{Ctas x cobrar}}{\text{Vtas diarias promedio}} = \frac{\text{Ctas x cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{365}}$		
Periodo promedio de pago = $\frac{\text{Ctas x pagar}}{\text{Compras diarias promedio}} = \frac{\text{Ctas x pagar}}{\frac{\text{Compras anuales}}{365}}$		

Fuente: Elaboración propia.

### **3.2.4. Tipo de investigación**

En el desarrollo de la investigación, tendremos datos numéricos, así como describir textualmente las diferentes situaciones. Por ello, el tipo de investigación que se usará será de tipo cualitativo - cuantitativo.

#### **El tipo de diseño que se aplicará será:**

- Investigación experimental
- Diseño transversal
- Causal o explicativa

### **3.2.5. Descripción del diseño de investigación**

Un diseño de investigación experimental, según Grajales (2000), manipula una o más variables experimentales no comprobadas en situaciones controladas con el objeto de describir cómo se produce la situación o acontecimientos. Asimismo, permite a los investigadores poner determinadas variables de estudios, las cuales se pueden manipular con la intención de tener el control para aumentar o disminuir el efecto de las variables en su comportamiento observado.

Por otro lado, Grajales (2000) indica que un diseño transversal es un estudio de grado intelectual. Este se desarrolla en un periodo de tiempo definido, además de que se le da seguimiento a los eventos que van ocurriendo.

Por su parte, Esteban (2018) menciona que una investigación explicativa o causal es aquella de corte más complejo, ya que su objetivo fundamental es la confirmación de hipótesis causales o explicativas. Además, señala que desarrollar una investigación con hipótesis causales significa explicar las causas de los sucesos, fenómenos, eventos y procesos. También expone que la planeación de la hipótesis es transcendental, ya que guía la ruta de la investigación. Asimismo, comprueba sus hipótesis a través de diseños no experimentales y experimentales.

### 3.3. TÉCNICA E INSTRUMENTOS

#### 3.3.1. Técnicas

##### - Entrevista

La entrevista estructurada es la técnica de recolección de datos. Permite la libertad de explicar la pregunta. Si un entrevistado no entiende alguna interrogante, se deberá enviar los lineamientos sin que se desvíen del tema principal. Asimismo, es el instrumento fundamental en la investigación porque se puede obtener no solo las respuestas subjetivas del entrevistado, también la realidad para registrar las respuestas (Torres *et al.*, 2019).

Aplicar una entrevista en el trabajo de investigación, permite ser más concretos, ya que vamos a presentarlas de forma precisa por el entrevistador sin dejar dudas. Además, es personal y directa (Torres *et al.*, 2019)

Se realizó una entrevista estructurada con un cuestionario de preguntas:

- Conseguir información completa
- Obtener un mayor número de respuestas
- Escoger la pregunta que pueda añadir información complementaria sin desviarse del tema principal.
- Recibir y atender al entrevistado las dudas.

La entrevista se realizó en las oficinas de Logistic & Transport S.A.C. Dicho lugar nos facilitó el diálogo, explicamos el motivo de la entrevista a la señorita Yanet Aranda. Asimismo, resaltamos que es de corte confidencial y se mantuvo el orden del cuestionario sin intervalos de descanso. Por ende, por el giro del negocio y por la disponibilidad de tiempo de la entrevistada, priorizamos la rapidez del desarrollo de la entrevista.

### - **Observación**

La observación en la implementación del plan de mejora para el control interno de la empresa Logistic & Transport Perú S.A.C. es importante, según Campos (2012). El objeto de observación se constituye por todo aquel hecho o fenómeno en el que se puede distinguir la esencia a observar: cualidades y características que le dan sentido e identidad. En consecuencia, le dan forma, prestancia y claridad a la observación.

El objeto de estudio puede o no ser parte del investigador que observa; ya que, desde una visión positivista, empirista y materialista, el objeto de estudio se analiza fuera del consciente del sujeto (observador). En otras palabras, la opinión de quien observa está determinada por el fenómeno o hecho que se estudia. Por eso, desde el humanismo y la fenomenología, el observador es parte de la realidad, la interpreta a partir de su intervención directa en el objeto de estudio.

Asimismo, la observación según Caro (2019), puede usarse para conseguir información cualitativa o cuantitativa de acuerdo con la forma en que se realiza. Asimismo, permite evaluar las relaciones entre los participantes y de su comunicación no verbal. La investigación cuantitativa resulta fundamental para el seguimiento del movimiento de los sucesos. Respecto al enfoque cualitativo, el cual será usado en esta investigación, se debe ordenar las observaciones en categorías temáticas para asignarle un orden adecuado al estudio.

### - **Supervisión**

La supervisión será otro de las técnicas que se usarán, ya que necesitamos tener un monitoreo constante de cómo se realiza el plan de la implementación del control interno. Asimismo, según la Real Academia Española (2020), consiste en la acción y efecto de supervisar.

### **3.3.2. Instrumentos**

Mejía (2005) menciona que es importante escoger los instrumentos confiables de medición con el objetivo de cuantificar las conductas y cualidades que tienen que

estudiarse. Por ello, se necesita construir instrumentos confiables que cuantifiquen cualidades abstractas y dificultosas. Así, se debe escoger, crear escalas y herramientas calificadas como inteligencia, aprovechamiento, personalidad motivación, actitudes, aptitudes, intereses entre otras.

En la presente investigación, el instrumento principal e importante usado para la recolección de datos y el desarrollo del trabajo es la entrevista. Según Mejía (2005), la entrevista es un método muy útil para recolectar datos y por las características exclusivas que posee aún siguen vigentes. La flexibilidad es una de las características más predominante.

Por otro lado, Mejía (2005) señala que el *rapport* (relación personal) que se construye con los elementos se produce una atmósfera colaborativa en la que se pueda obtener información real. Por ello, se sugiere tener presente a qué tipo de persona se va a entrevistar y el contexto en que se va a desarrollar la entrevista. Asimismo, el entrevistador tiene la posibilidad de expandirse en alguna pregunta, exponer lo que significa en caso a su oyente no le haya parecido clara. Lo cual se considera una ventaja a diferencia de los otros instrumentos.

Al respecto, Mejía (2005) menciona que existen dos tipos de entrevistas: estructuradas y no estructuradas.

En primer lugar, en las entrevistas estructuradas, las preguntas y las respuestas alternativas que están permitidas a los entrevistados se establecen y se aplican con rigidez a todos ellos. La ventaja es que se considera una técnica normalizada de forma que las respuestas pueden ser clasificadas y analizadas fácilmente. La desventaja es la falta de flexibilidad que produce el efecto de excesiva formalidad. Las restricciones puestas a este tipo de entrevista incrementan la confiabilidad de la entrevista, pero pueden disminuir su profundidad.

En las entrevistas no estructuradas, se habla de entrevistas informales en las cuales se les puede preguntar libremente a los sujetos acerca de lo que piensan como

actúan las creencias entre otras cosas. Estas entrevistas se adaptan a los entrevistados y a sus condiciones. Los entrevistados tienen libre albedrío y pueden explayarse e incluso desviarse del tema principal. Por último, se sugiere que este trabajo de realizar la entrevista es un trabajo de campo, ya que el entrevistador debe tener cualidades específicas tales como:

- **Cualidades éticas.** Esta cualidad evita que los mismos entrevistadores completen las respuestas a las preguntas para acabar con rapidez el trabajo. Así mismo, esta cualidad permite no sugerir respuestas y mantener la paciencia cuando el entrevistado se expanda en alguna pregunta se debe mantener el equilibrio.
- **Cualidades sociales.** Los entrevistadores deben ser correctas y educadas. Se debe evitar estar vestido muy estrafalarios ni usar palabras rebuscadas para evitar desencajar. También se sugiere evitar las reacciones de asombro ante alguna respuesta del entrevistado.
- **Cualidades técnicas.** Se debe tener conocimiento a profundidad el método para responder a las preguntas que el entrevistado pueda realizar. Asimismo, se debe aclarar las interrogantes necesarias y se debe saber el tema de la entrevista (Torres *et al.*, 2019).

### **3.4. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS EMPRESARIALES**

#### **3.4.1. Técnicas de recolección**

A continuación, la entrevista aplicada a la directora de la empresa. Cabe mencionar que, en primera instancia, se aplicaría a la gerente (entrevista a la directora de finanzas, CPC Yaneth Edith Aranda Moreno).

Figura 20

Entrevista a profundidad

**ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A LA DIRECTORA DE LOGISTIC & TRANSPORT PERÚ SAC.**

Fecha:

- La presente entrevista es con fines académicos para conocer más a profundidad sobre el negocio y las carencias del área, la información que recolectemos será para contribuir a la elaboración de un plan de mejora que calce con cada una de las carencias del área.

1. ¿Cuenta usted con una estrategia para realizar las cobranzas? ¿Por qué?  
*Sí, de acuerdo al contrato con los clientes de 30 a 60 días*
2. ¿Usted tiene conocimiento del monto total al que asciende la deuda de los clientes morosos?  
*Sí*
3. ¿Considera usted que se está realizando un adecuado proceso en el área de cobranzas? ¿Por qué?  
*Sí, hay contratos que nos respaldan*
4. ¿Considera usted que el área cuenta con un adecuado sistema informático? ¿por qué?  
*No, sólo utilizamos el software contable*
5. ¿Considera usted, que el sistema que mantiene la empresa puede mejorar? ¿Por qué?  
*Sí, un ERP para todas las áreas ayudaría*

6. ¿Considera usted, que la empresa requiere un nuevo sistema de cobranzas?

Si, ya no dependemos solo de información contable

7. ¿Considera Usted que un adecuado acondicionamiento de sistemas en el área contribuiría a su óptimo desempeño? ¿Por qué?

Si, porque se manejaría información a tiempo real.

8. ¿Considera usted que la empresa estaría dispuesta a invertir en un nuevo sistema informático para automatizar el proceso? ¿Por qué?

Claro que si

9. ¿Considera usted que se puede automatizar el proceso de cobranzas? ¿Por qué?

Si, con un buen ERP

10. ¿Considera usted que los colaboradores están capacitados para desarrollar sus funciones? ¿Por qué?

Si, se realiza capacitaciones y cuentan con el perfil

11. De existir un nuevo proceso de selección, ¿considera usted viable, capacitar al personal? ¿Por qué?

Si, brindamos apoyo en capacitaciones

12. ¿Considera Usted, que las capacitaciones influyen en el desempeño de los colaboradores? ¿Por qué?

Si, fortalece sus aptitudes y desarrollo de sus actividades

13. ¿Estaría dispuesto usted a cumplir con la programación de la capacitación? ¿por qué?

*Si*

14. ¿Considera usted que se requiere de más personal para cubrir con las necesidades del área de cobranzas? ¿Por qué?

*No, según nuestra organización está bien distribuido*

15. ¿Considera usted necesaria la asignación de un Supervisor en su área? ¿Por qué?

*No, porque no manejamos una cartera grande*

16. ¿Qué deficiencias ha identificado usted en el área?

*No tienen información a tiempo por falta de comunicación con el área operativa.*

17. ¿Qué recomendaciones podría sugerir para que sea solucionada?

*obtener un ERP que comunique a todas las áreas.*

18. ¿Cree que tomar acciones legales sería parte de la solución del problema principal?  
¿Por qué?

*Si, se invita a los morosos a conciliar.*

19. ¿Estaría comprometido en desarrollar un plan para la mejora del área? ¿Por qué?

*Si, para mejorar algún proceso.*

20. ¿Considera Usted, que aplicar un proceso de control interno el área de cobranza mejorará su gestión?

Si.

  
Entrevistado:

DNI: 46659776

Puesto: Directora

YANET PRANDA MARCENO

Entrevistadores:

Edgar Samamé Pintado

DNI: 41949080

Brigitte Chapoñan Arboleda

DNI: 74643235

En la entrevista para procesar la información, en cada pregunta realizada, se utilizó hojas y lapicero para anotar cada respuesta sin omitir detalles de cada interrogante. Luego, se realizó la interpretación de las respuestas obtenidas en la entrevista a profundidad.

### **Entrevista a profundidad**

Lo datos recolectados en la entrevista a profundidad estructurada que se aplicó a la directora de Logistic & Transport Perú S.A.C. permitió ver la realidad más cerca de la unidad de investigación.

Asimismo, el nivel táctico y estratégico de la empresa muestra el monto total que asciende la deuda de los clientes morosos. No obstante, la única estrategia que se cuenta para realizar la cobranza a sus clientes es el contrato de ambas partes de 30 a 60 días, aunque los clientes no lo respetan en muchas ocasiones.

La directora considera que existe un proceso adecuado en el área de cobranzas, ya que los contratos de por medio los respaldan; no obstante, la conversación evidenció que no existe una evaluación correcta previa al contrato con los clientes: esto causa que el proceso no sea el adecuado.

El nivel táctico y estratégico evidencian que no cuentan con un adecuado sistema informático, ya que solo hacen uso de un software contable. Al evaluar esta situación, se debe robustecer el proceso de cobranzas con una información que ayude a la toma de decisiones.

A su vez, se manifestó que la empresa urge de sistemas que mejoren sus procesos. También consideran que están dispuestos a invertir en la implementación de una ERP que interconecte todas las áreas, ya que un adecuado acondicionamiento de sistemas en el área contribuiría con un óptimo desempeño. Eso permitiría manejar la información a tiempo real. Además, se cree posible automatizar los procesos desfasados del área de cobranza con la implementación adecuada del sistema.

Por otro lado, en cuanto al personal contratado, se considera que, si están calificados para el desarrollo de las funciones requeridas, estos cuentan con el perfil que se exige. Asimismo, se está dispuesto a seguir una capacitación para la implementación de un nuevo proceso, ya que se considera que fortalece las aptitudes y contribuye con el desarrollo de sus actividades.

Tanto el nivel táctico como el nivel estratégico coinciden que no se está considerando la contratación de más personal para el área de cobranzas. Según las funciones, están correctamente distribuidas. Asimismo, los inconvenientes no aparecen por la cantidad de trabajadores, sino por el orden de las áreas. No obstante, no es necesario la contratación de un supervisor, ya que no se está manejando una gran cartera de clientes, pero que al realizar la supervisión y el seguimiento a los cambios se podría delegar un integrante del directorio.

Las deficiencias que han identificado el área es básicamente porque no tiene información a tiempo real y por la falta de comunicación con el área operativa. Por ello, se recomienda la implementación de un sistema que comunique todas las áreas.

Por último, más que abrir un proceso legal, se invitaría a conciliar a los clientes morosos. Se cree que un control interno mejoraría el desempeño del área, ya que mostraría el interés en el desarrollo de un plan de mejora para afinar los procesos.

### **3.4.2. Técnicas de procesamiento**

Para procesar los datos obtenidos en la entrevista, se empleó el diagrama de Ishikawa. Gracias a su óptimo diseño, se puede organizar de forma inteligente y adecuada cada problema y distribuirlo sin perder la noción del problema central: el retraso en las cobranzas. Por ello, en la parte principal yace dicho título.

Asimismo, está dividida en seis partes denominadas método, materiales, método, maquinaria, mano de obra y medio ambiente.

La sesión método está compuesta por cuatro problemas:

- No hay políticas de cobranza
- No hay notificaciones legales
- No hay seguimiento a cobranzas
- No hay revisión de auditor

La sesión Materiales se encuentra compuesta por:

- Acumulación de facturas retrasadas
- Uso de programas básicos de Excel
- Ausencia de software de cobranza
- Retraso en notificaciones de cobranza

La sesión medida se encuentra compuesta por:

- No hay programas que calcule los intereses acumulados
- No hay políticas de las ventas al crédito
- Ausencia de alertas de vencimiento de crédito

La sesión maquinaria está compuesta por:

- Internet demasiado lento
- Demora en procesamiento de información
- Ausencia de programas para cobranza
- Computadoras no actualizadas

La sesión mano de obra está compuesta por:

- Analista de cobranza con sobre carga laboral
- Falta de capacitación
- Ausencia de asesor legal
- Ausencia de supervisor
- Ausencia de auditor

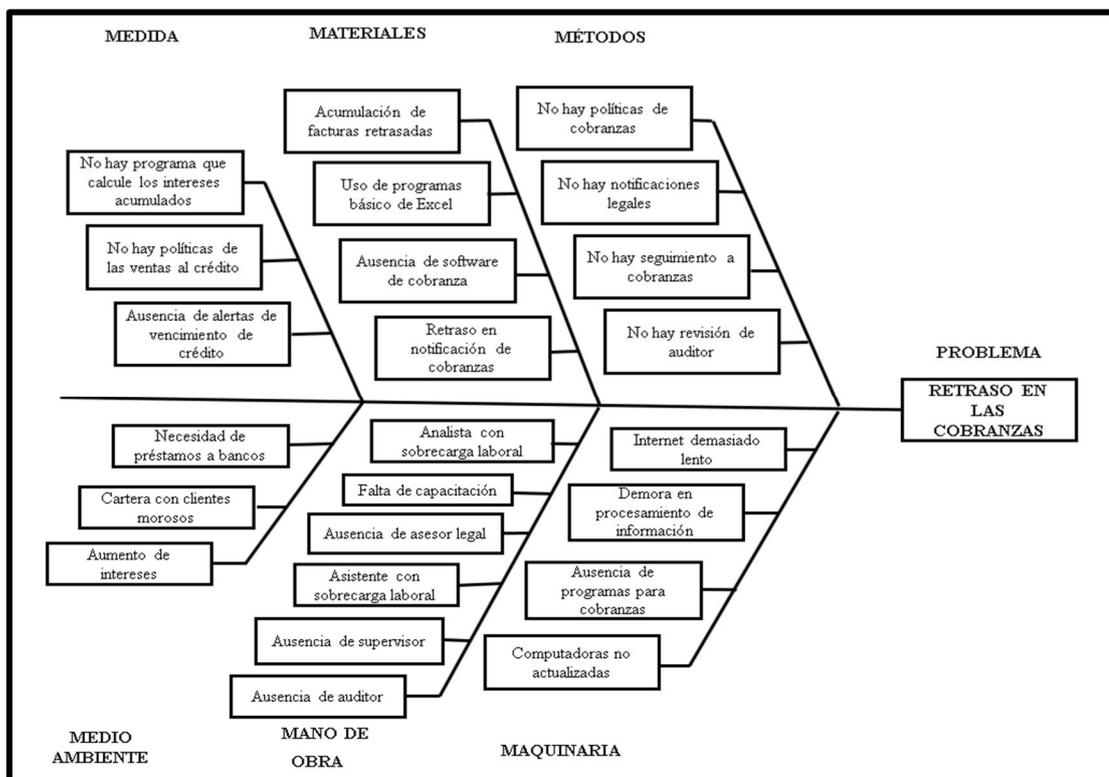
La sesión medio ambiente está compuesta por:

- Necesidad de préstamos a bancos
- Cartera con clientes morosos
- Aumento de intereses.

A continuación, se mostrará el diagrama de Ishikawa con los problemas antes mencionados, identificados y ubicados respectivamente:

**Figura 21**

*Espina de Ishikawa*



Fuente: Elaboración propia

### 3.5. TÉCNICAS DE VALIDACIÓN FINANCIERA DE HIPÓTESIS

#### 3.5.1 Proyección de los estados financieros de la empresa

A continuación, se presentan los estados de situación proyectados de la empresa de los años 2022 al 2026.

**Tabla 3**

*Estados financieros proyectados de los años del 2022 al 2026*

<b>Estados de situación de la empresa</b>					
En millones de soles	<b>Años Proyectados</b>				
	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
<b>Activos totales</b>	√	√	√	√	√
1. Activo corriente	√	√	√	√	√
Efectivo y equivalentes de efectivo	√	√	√	√	√
Cuentas por cobrar comerciales	√	√	√	√	√
Otras cuentas por cobrar	√	√	√	√	√
Otros activos corrientes	√	√	√	√	√
2. Activo no corriente	√	√	√	√	√
Propiedad planta y equipo	√	√	√	√	√
<b>Pasivo y patrimonio</b>	√	√	√	√	√
3. Pasivo corriente	√	√	√	√	√
Cuentas por pagar comerciales	√	√	√	√	√
Obligaciones financieras	√	√	√	√	√
Otras cuentas por pagar	√	√	√	√	√
4. Pasivo no corriente	√	√	√	√	√
Obligaciones financieras	√	√	√	√	√
5. Patrimonio	√	√	√	√	√
Capital social	√	√	√	√	√
Capital adicional	√	√	√	√	√
Reserva legal	√	√	√	√	√
Utilidad retenida anterior	√	√	√	√	√
Utilidad retenida del periodo	√	√	√	√	√

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4**

*Estado de resultados proyectados de los años del 2022 al 2026*

<b>Estado de resultados de la empresa</b>					
En millones de soles	<b>Años proyectados</b>				
	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
1. Ventas netas	√	√	√	√	√
2. Costos de ventas	√	√	√	√	√
<b>3. Utilidad bruta</b>	√	√	√	√	√
Gastos administrativos	√	√	√	√	√
Gastos de ventas	√	√	√	√	√
<b>4. Utilidad operativa</b>	√	√	√	√	√
Ingresos financieros	√	√	√	√	√
Otros ingresos de gestión	√	√	√	√	√
Otros ingresos gravados	√	√	√	√	√
Gastos financieros	√	√	√	√	√
<b>5. Utilidad antes de impuesto</b>	√	√	√	√	√
Impuesto a la renta	√	√	√	√	√
<b>6. Utilidad después de impuesto</b>	√	√	√	√	√
Reserva legal	√	√	√	√	√
<b>7. Utilidad neta</b>	√	√	√	√	√

Fuente: Elaboración propia.

### **3.5.2 Evaluación financiera del proyecto de mejora**

A continuación, se muestra la evaluación financiera del proyecto de mejora en 4 años con los ahorros en costos del proyecto.

**Tabla 5**  
*Evaluación financiera del proyecto de mejora*

Evaluación financiera del Proyecto de mejora (en soles)						
COK =	√	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
- 1. Inversión del proyecto		√				
+ 2. Beneficio del proyecto		√	√	√	√	√
+ Utilidades por más ventas del proyecto						
+ Ahorros en costos del proyecto			√	√	√	√
+ Valor residual del proyecto						
= 3. Flujo neto del proyecto		√	√	√	√	√
VAN						√
TIR = k						√
CBC						√
PRC = t						√

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5.3 Evaluación financiera de la empresa sin el proyecto

A continuación, se presenta la evaluación financiera de la empresa en 4 años sin incluir el proyecto de mejora.

**Tabla 6**  
*Evaluación financiera sin proyecto de mejora*

Evaluación financiera de la empresa SIN el Proyecto de mejora (en soles)						
COK =	√	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
- 1. Inversión de la empresa		√				
+ 2. Beneficios de la empresa			√	√	√	√
+ Ingresos operativos de la empresa			√	√	√	√
- Egresos operativos de la empresa			√	√	√	√
+ Valor residual de la empresa						√
= 3. Flujo neto de la empresa		√	√	√	√	√
VAN						√
TIR = k						√
CBC						√
PRC = t						√

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5.4 Evaluación financiera de la empresa con el proyecto

A continuación, se presenta la evaluación financiera de la empresa en 4 años considerando el proyecto de mejora.

**Tabla 7**

*Evaluación financiera con proyecto de mejora*

Evaluación financiera de la empresa CON el Proyecto de mejora (en soles)						
COK =	√	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1. Inversiones totales		√				
- Inversión del proyecto		√				
- Inversión de la empresa		√				
2. Beneficios totales			√	√	√	√
+ Utilidades por ventas del proyecto						
+ Ahorros en costos del proyecto			√	√	√	√
+ Ingresos operativos de la empresa			√	√	√	√
- Egresos operativos de la empresa			√	√	√	√
+ Valor residual del proyecto						√
+ Valor residual de la empresa						√
3. Flujos netos totales		√	√	√	√	√
VAN						√
TIR = k						√
CBC						√
PRC = t						√

Fuente: Elaboración propia.

## CAPITULO 4. PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE MEJORA

### 4.1. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

La empresa Logistic and Transport Perú S.A.C., según la consulta RUC, se encuentra dentro del sector “Transporte de carga por carretera”.

**Figura 22**

*Búsqueda de sector en portal Sunat*

Resultados de la búsqueda		
Número de RUC		20557574531-LOGISTIC & TRANSPORT PERU S.A.C.
Tipo de contribuyente		SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA
Nombre Comercial		
Fecha de inscripción	30/04/2014	Fecha de inicio de Actividades: 01/07/2014
Estado del contribuyente		Activo
Condición del Contribuyente		HÁBIDO
Domicilio Fiscal		CAL. SIN NOMBRE MZA A LOTE 26 A.H. MARISCAL CACERES LIMA- LIMA – PUENTE PIEDRA
Sistema Emisión de Comprobante	MANUAL	Actividad Comercio Exterior: Sin Actividad
Sistema Contabilidad		Manual
Actividad (es) Económica (s):		Principal – 4923 – TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA

Fuente: Superintendencia Nacional de administración Tributaria (Sunat) (2022).

Por ello, Logistic & Transport Perú S.A.C. realiza transporte de combustible y concentrado de minerales; es decir, satisface los requerimientos de movilización de los materiales antes mencionados con una remuneración de por medio. Asimismo, desempeña sus funciones en un sector de crecimiento y expansión. A su vez, la empresa aspira a tener cobertura en todas las regiones del país y ser líder en su sector, ya que cuenta con todas las medias de seguridad.

## **4.2. DIAGNÓSTICO DEL CASO EMPRESARIAL**

### **4.2.1. Identificación de la problemática empresarial**

La problemática empresarial que presenta la unidad de estudio es en el área de cobranzas, ya que cuenta con retrasos en diversas cuentas por cobrar; en otros términos, se necesita la implementación de un control interno en dicha área para que tenga un mejor seguimiento. Por otro lado, Logistic & Transport Perú S.A.C. necesita la implementación de un software y una adecuada capacitación a su personal para que estos puedan logre procesar los reportes vitales que permitan optimizar el control a las cuentas con retraso. En ese sentido, el mal manejo de las cuentas está produciendo que la empresa se haga cargo de los costos financieros conllevando a que aumenten aún más, generando que la unidad de negocio sea susceptible a riesgos que solo propician pérdidas e impiden que desarrolle con normalidad sus funciones, ocasionando el retraso en el cumplimiento de la visión de extender sus operaciones a nivel nacional.

#### 4.2.2. Monetización de la problemática empresarial

**Tabla 8**

*Cuadro de monetización general*

FECHA FACTURA	FECHA VENC.	MONTO FACTURA	TOTAL PAGAR	FECHA CANC. DETRAC.	FECHA CANC. FACTURA	Días de mora (fecha emisión / fecha vcmto.)	Días de atraso	Días de mora desde enero 2021 hasta 08-10-2021	Deuda Cobrada con atraso	Interés	Intereses anuales	Interés anual más interés del crédito (fecha vcmto. / fecha
30/01/2019	1/03/2019	S/86,429.31	S/86,429.31	8/02/2019	22/05/2019	30	-82	280	S/82,972.31	S/17.74	S/1,454.66	S/1,986.85
2/03/2019	1/04/2019	S/79,690.20	S/79,690.20	8/07/2019	9/09/2019	30	-161	280	S/76,502.20	S/16.36	S/2,633.39	S/3,124.08
31/03/2019	30/04/2019	S/73,242.64	S/73,242.64	4/04/2019	5/07/2019	30	-66	280	S/70,312.64	S/15.03	S/992.18	S/1,443.18
13/05/2019	12/06/2019	S/95,221.75	S/95,221.75	6/06/2019	3/08/2019	30	-52	280	S/91,412.75	S/19.54	S/1,016.31	S/1,602.64
3/06/2019	4/07/2019	S/91,235.70	S/91,235.70	8/07/2019	11/10/2019	31	-99	280	S/87,586.70	S/18.73	S/1,853.91	S/2,434.42
16/07/2019	15/08/2019	S/42,708.21	S/42,708.21	7/08/2019	9/09/2019	30	-25	280	S/41,000.21	S/8.77	S/219.15	S/482.13
2/03/2019	4/04/2019	S/29,574.26	S/29,574.26	5/04/2019	8/04/2019	33	-4	280	S/28,391.29	S/6.07	S/24.28	S/224.60
9/01/2019	16/01/2019	S/38,178.27	S/38,178.27	17/01/2019	17/01/2019	7	-1	280	S/36,651.14	S/7.84	S/7.84	S/62.69
26/01/2019	4/02/2019	S/25,009.18	S/25,009.18	19/02/2019	19/02/2019	9	-15	280	S/24,008.81	S/5.13	S/77.00	S/123.20
26/01/2019	4/02/2019	S/91,888.49	S/91,888.49	7/02/2019	8/02/2019	9	-4	280	S/88,212.95	S/18.86	S/75.44	S/245.18
12/02/2019	20/02/2019	S/131,936.98	S/131,936.98	28/02/2019	28/02/2019	8	-8	280	S/126,659.50	S/27.08	S/216.64	S/433.28
25/03/2019	2/04/2019	S/76,348.81	S/76,348.81	26/04/2019	29/04/2019	8	-27	280	S/73,294.86	S/15.67	S/423.11	S/548.47
6/05/2019	15/05/2019	S/76,369.22	S/76,369.22	17/05/2019	20/05/2019	9	-5	280	S/73,314.45	S/15.67	S/78.37	S/219.45
6/05/2019	15/05/2019	S/102,234.54	S/102,234.54	17/05/2019	20/05/2019	9	-5	280	S/98,145.16	S/20.98	S/104.92	S/293.77
9/05/2019	16/05/2019	S/53,136.91	S/53,136.91	17/05/2019	20/05/2019	7	-4	280	S/51,011.43	S/10.91	S/43.63	S/119.97

9/05/2019	16/05/2019	S/59,815.10	S/59,815.10	17/05/2019	20/05/2019	7	-4	280	S/57,422.50	S/12.28	S/49.11	S/135.05
9/05/2019	16/05/2019	S/17,196.60	S/17,196.60	17/05/2019	20/05/2019	7	-4	280	S/16,508.74	S/3.53	S/14.12	S/38.83
29/05/2019	6/06/2019	S/34,904.47	S/34,904.47	13/06/2019	11/06/2019	8	-5	280	S/33,508.29	S/7.16	S/35.82	S/93.13
29/05/2019	6/06/2019	S/106,575.17	S/106,575.17	13/06/2019	11/06/2019	8	-5	280	S/102,312.16	S/21.87	S/109.37	S/284.37
29/05/2019	6/06/2019	S/38,401.33	S/38,401.33	12/06/2019	11/06/2019	8	-5	280	S/36,865.28	S/7.88	S/39.41	S/102.47
17/06/2019	25/06/2019	S/129,259.81	S/129,259.81	4/07/2019	5/07/2019	8	-10	280	S/124,089.42	S/26.53	S/265.31	S/477.55
17/06/2019	25/06/2019	S/42,957.50	S/42,957.50	4/07/2019	5/07/2019	8	-10	280	S/41,239.20	S/8.82	S/88.17	S/158.71
17/06/2019	25/06/2019	S/68,931.15	S/68,931.15	4/07/2019	5/07/2019	8	-10	280	S/66,173.90	S/14.15	S/141.48	S/254.67
24/06/2019	3/07/2019	S/258,126.46	S/258,126.46	4/07/2019	5/07/2019	9	-2	280	S/247,801.40	S/52.98	S/105.96	S/582.79
3/07/2019	11/07/2019	S/47,181.08	S/47,181.08	12/07/2019	12/07/2019	8	-1	280	S/45,293.84	S/9.68	S/9.68	S/87.16
3/07/2019	11/07/2019	S/29,769.36	S/29,769.36	12/07/2019	12/07/2019	8	-1	280	S/28,578.59	S/6.11	S/6.11	S/54.99
3/07/2019	11/07/2019	S/42,521.98	S/42,521.98	12/07/2019	12/07/2019	8	-1	280	S/40,821.10	S/8.73	S/8.73	S/78.55
31/07/2019	8/08/2019	S/178,400.03	S/178,400.03	8/08/2019	14/08/2019	8	-6	280	S/171,264.03	S/36.62	S/219.70	S/512.64
31/07/2019	8/08/2019	S/74,136.78	S/74,136.78	8/08/2019	14/08/2019	8	-6	280	S/71,171.31	S/15.22	S/91.30	S/213.03
29/08/2019	9/09/2019	S/117,843.66	S/117,843.66	9/09/2019	10/09/2019	11	-1	280	S/113,129.91	S/24.19	S/24.19	S/290.25
29/08/2019	9/09/2019	S/81,684.69	S/81,684.69	9/09/2019	10/09/2019	11	-1	280	S/78,417.30	S/16.77	S/16.77	S/201.19
30/09/2019	9/10/2019	S/121,577.76	S/121,577.76	14/10/2019	14/10/2019	9	-5	280	S/116,714.65	S/24.95	S/124.77	S/349.36
30/09/2019	9/10/2019	S/45,533.65	S/45,533.65	14/10/2019	14/10/2019	9	-5	280	S/43,712.30	S/9.35	S/46.73	S/130.84
10/10/2019	25/10/2019	S/92,819.93	S/92,819.93	24/10/2019	30/10/2019	15	-5	280	S/89,107.13	S/19.05	S/95.26	S/381.03
14/10/2019	21/10/2019	S/75,588.45	S/75,588.45	24/10/2019	25/10/2019	7	-4	280	S/72,564.91	S/15.51	S/62.06	S/170.66
28/10/2019	5/11/2019	S/98,276.24	S/98,276.24	12/11/2019	12/11/2019	8	-7	280	S/94,345.19	S/20.17	S/141.20	S/302.57
28/10/2019	5/11/2019	S/227,330.55	S/227,330.55	12/11/2019	12/11/2019	8	-7	280	S/218,237.33	S/46.66	S/326.62	S/699.90
7/11/2019	15/11/2019	S/133,685.16	S/133,685.16	19/11/2019	19/11/2019	8	-4	280	S/128,337.75	S/27.44	S/109.76	S/329.27
7/11/2019	15/11/2019	S/43,178.21	S/43,178.21	19/11/2019	19/11/2019	8	-4	280	S/41,451.08	S/8.86	S/35.45	S/106.35
7/11/2019	15/11/2019	S/71,038.54	S/71,038.54	19/11/2019	19/11/2019	8	-4	280	S/68,197.00	S/14.58	S/58.32	S/174.97

7/11/2019	15/11/2019	S/66,872.85	S/66,872.85	19/11/2019	19/11/2019	8	-4	280	S/64,197.94	S/13.73	S/54.90	S/164.71
7/12/2019	17/12/2019	S/79,266.89	S/79,266.89	26/12/2020	26/12/2019	10	-9	280	S/76,096.21	S/16.27	S/146.43	S/309.12
7/12/2019	17/12/2019	S/35,288.31	S/35,288.31	26/12/2020	26/12/2019	10	-9	280	S/33,876.78	S/7.24	S/65.19	S/137.62
7/12/2019	17/12/2019	S/40,363.06	S/40,363.06	26/12/2020	26/12/2019	10	-9	280	S/38,748.54	S/8.28	S/74.56	S/157.41
26/12/2019	3/01/2020	S/93,096.75	S/93,096.75	10/01/2020	15/01/2020	8	-12	280	S/89,372.88	S/19.11	S/229.30	S/382.16
26/12/2019	3/01/2020	S/31,010.53	S/31,010.53	10/01/2020	15/01/2020	8	-12	280	S/29,770.11	S/6.36	S/76.38	S/127.30
5/04/2019	8/05/2019	S/62,207.57	S/62,207.57	30/04/2019	24/05/2019	33	-16	280	S/59,719.57	S/12.77	S/204.29	S/625.64
5/04/2019	8/05/2019	S/6,196.18	S/6,196.18	30/04/2019	14/05/2019	33	-6	280	S/5,948.18	S/1.27	S/7.63	S/49.60
5/04/2019	8/05/2019	S/18,729.27	S/18,729.27	30/04/2019	20/05/2019	33	-12	280	S/17,980.27	S/3.84	S/46.13	S/172.99
23/04/2019	23/05/2019	S/20,697.68	S/20,697.68	24/05/2019	21/06/2019	30	-29	280	S/19,869.77	S/4.25	S/123.20	S/250.65
14/05/2019	15/06/2019	S/25,454.91	S/25,454.91	23/05/2019	10/07/2019	32	-25	280	S/25,174.66	S/5.38	S/134.56	S/306.80
30/06/2019	8/09/2019	S/22,917.20	S/22,917.20	2/08/2019	12/09/2019	70	-4	280	S/22,000.20	S/4.70	S/18.81	S/348.08
30/06/2019	8/09/2019	S/34,030.59	S/34,030.59	2/08/2019	12/09/2019	70	-4	280	S/32,669.59	S/6.98	S/27.94	S/516.88
30/06/2019	8/09/2019	S/2,274.10	S/2,274.10	2/08/2019	12/09/2019	70	-4	280	S/2,183.10	S/0.47	S/1.87	S/34.54
30/09/2019	1/12/2019	S/70,669.78	S/70,669.78	4/12/2019	9/01/2020	62	-39	280	S/67,842.78	S/14.51	S/565.70	S/1,465.01
30/06/2019	1/12/2019	S/16,456.13	S/16,456.13	6/11/2019	9/01/2020	154	-39	280	S/15,798.13	S/3.38	S/131.73	S/651.90
18/10/2019	17/12/2019	S/6,707.12	S/6,707.12	6/11/2019	9/01/2020	60	-23	280	S/6,439.12	S/1.38	S/31.66	S/114.27
18/10/2019	17/12/2019	S/9,183.35	S/9,183.35	6/11/2019	9/01/2020	60	-23	280	S/8,816.35	S/1.88	S/43.35	S/156.45
22/10/2019	22/12/2019	S/2,315.63	S/2,315.63	4/12/2019	9/01/2020	61	-18	280	S/2,222.63	S/0.48	S/8.55	S/37.54
22/10/2019	22/12/2019	S/7,426.35	S/7,426.35	2/12/2019	9/01/2020	61	-18	280	S/7,129.35	S/1.52	S/27.44	S/120.42
22/10/2019	22/12/2019	S/14,032.37	S/14,032.37	4/12/2019	9/01/2020	61	-18	280	S/13,471.37	S/2.88	S/51.84	S/227.54
24/10/2019	24/12/2019	S/420.79	S/420.79	-	16/01/2020	61	-23	280	S/420.79	S/0.09	S/2.07	S/7.56
30/10/2019	30/12/2019	S/14,288.36	S/14,288.36	4/12/2019	16/01/2020	61	-17	280	S/13,716.36	S/2.93	S/49.85	S/228.74
30/10/2019	30/12/2019	S/45,325.17	S/45,325.17	4/12/2019	16/01/2020	61	-17	280	S/43,512.17	S/9.30	S/158.15	S/725.64
11/11/2019	13/01/2020	S/5,233.32	S/5,233.32	7/01/2020	6/02/2020	63	-24	280	S/5,024.32	S/1.07	S/25.78	S/93.46

11/11/2019	13/01/2020	S/14,003.48	S/14,003.48	8/01/2020	13/02/2020	63	-31	280	S/13,443.48	S/2.87	S/89.10	S/270.18
26/11/2019	27/01/2020	S/42,559.59	S/42,559.59	8/01/2020	13/02/2020	62	-17	280	S/40,857.59	S/8.74	S/148.50	S/690.10
26/11/2019	27/01/2020	S/29,250.57	S/29,250.57	8/01/2020	13/02/2020	62	-17	280	S/28,080.57	S/6.00	S/102.06	S/474.29
26/11/2019	27/01/2020	S/14,023.54	S/14,023.54	8/01/2020	13/02/2020	62	-17	280	S/13,462.54	S/2.88	S/48.93	S/227.39
26/11/2019	27/01/2020	S/14,288.79	S/14,288.79	7/01/2020	13/02/2020	62	-17	280	S/13,716.79	S/2.93	S/49.86	S/231.68
26/11/2019	27/01/2020	S/1,689.29	S/1,689.29	7/01/2020	6/02/2020	62	-10	280	S/1,621.29	S/0.35	S/3.47	S/24.96
30/11/2019	2/02/2020	S/9,785.30	S/9,785.30	8/01/2020	13/02/2020	64	-11	280	S/9,394.30	S/2.01	S/22.09	S/150.64
30/11/2019	2/02/2020	S/9,834.71	S/9,834.71	8/01/2020	13/02/2020	64	-11	280	S/9,441.71	S/2.02	S/22.21	S/151.40
29/11/2019	2/02/2020	S/8,833.08	S/8,833.08	7/01/2020	13/02/2020	65	-11	280	S/8,480.08	S/1.81	S/19.94	S/137.79
29/11/2019	2/02/2020	S/979.31	S/979.31	7/01/2020	13/02/2020	65	-11	280	S/940.31	S/0.20	S/2.21	S/15.28
30/11/2019	14/02/2020	S/3,026.06	S/3,026.06	7/02/2020	12/06/2020	76	-119	280	S/2,905.06	S/0.62	S/73.91	S/121.12
30/11/2019	14/02/2020	S/3,215.16	S/3,215.16	7/02/2020	29/04/2020	76	-75	280	S/3,086.16	S/0.66	S/49.49	S/99.63
6/12/2019	8/02/2020	S/5,408.77	S/5,408.77	7/01/2020	20/02/2020	64	-12	280	S/5,192.77	S/1.11	S/13.32	S/84.38
13/12/2019	14/02/2020	S/29,604.81	S/29,604.81	8/01/2020	20/02/2020	63	-6	280	S/28,420.81	S/6.08	S/36.46	S/419.28
13/12/2019	14/02/2020	S/6,594.38	S/6,594.38	8/01/2020	5/03/2020	63	-20	280	S/6,330.38	S/1.35	S/27.07	S/112.34
13/12/2019	14/02/2020	S/59,183.51	S/59,183.51	8/01/2020	20/02/2020	63	-6	280	S/56,816.51	S/12.15	S/72.89	S/838.18
13/12/2019	14/02/2020	S/5,969.08	S/5,969.08	7/01/2020	20/02/2020	63	-6	280	S/5,730.08	S/1.23	S/7.35	S/84.53
18/12/2019	17/02/2020	S/2,962.34	S/2,962.34	7/01/2020	5/03/2020	61	-17	280	S/2,844.34	S/0.61	S/10.34	S/47.43
28/12/2019	2/03/2020	S/5,932.54	S/5,932.54	7/02/2020	12/03/2020	65	-10	280	S/5,695.54	S/1.22	S/12.18	S/91.33
25/07/2019	24/09/2019	S/15,685.96	S/15,685.96	7/08/2019	2/01/2020	61	-100	280	S/15,058.96	S/3.22	S/321.97	S/518.37
25/07/2019	24/09/2019	S/4,500.00	S/4,500.00	7/08/2019	2/01/2020	61	-100	280	S/4,320.00	S/0.92	S/92.36	S/148.70
31/07/2019	30/09/2019	S/10,911.90	S/10,911.90	7/08/2019	2/01/2020	61	-94	280	S/10,475.90	S/2.24	S/210.54	S/347.17
19/08/2019	19/10/2019	S/10,366.15	S/10,366.15	5/09/2019	7/02/2020	61	-111	280	S/9,951.15	S/2.13	S/236.16	S/365.95
20/08/2019	20/10/2019	S/12,300.00	S/12,300.00	5/09/2019	7/02/2020	61	-110	280	S/11,808.00	S/2.52	S/277.71	S/431.71
31/08/2019	31/10/2019	S/5,300.00	S/5,300.00	5/09/2019	7/02/2020	61	-99	280	S/5,088.00	S/1.09	S/107.70	S/174.05

2/09/2019	2/11/2019	S/11,382.55	S/11,382.55	9/10/2019	7/02/2020	61	-97	280	S/10,927.55	S/2.34	S/226.63	S/369.14
19/09/2019	19/11/2019	S/11,212.22	S/11,212.22	9/10/2019	7/02/2020	61	-80	280	S/10,763.22	S/2.30	S/184.10	S/324.47
30/09/2019	30/11/2019	S/11,111.84	S/11,111.84	9/10/2019	7/02/2020	61	-69	280	S/10,667.84	S/2.28	S/157.38	S/296.51
18/10/2019	18/12/2019	S/11,000.58	S/11,000.58	11/11/2019	12/03/2020	61	-85	280	S/10,560.58	S/2.26	S/191.92	S/329.65
4/11/2019	4/01/2020	S/16,851.75	S/16,851.75	6/12/2019	12/03/2020	61	-68	280	S/16,177.75	S/3.46	S/235.20	S/446.19
4/11/2019	4/01/2020	S/1,500.00	S/1,500.00	6/12/2019	12/03/2020	61	-68	280	S/1,440.00	S/0.31	S/20.94	S/39.72
19/11/2019	19/01/2020	S/11,421.62	S/11,421.62	6/12/2019	12/03/2020	61	-53	280	S/10,964.62	S/2.34	S/124.25	S/267.25
2/12/2019	1/02/2020	S/11,790.25	S/11,790.25	9/01/2020	12/03/2020	61	-40	280	S/11,318.25	S/2.42	S/96.80	S/244.41
28/12/2019	27/02/2020	S/11,631.73	S/11,631.73	9/01/2020	12/03/2020	61	-14	280	S/11,166.73	S/2.39	S/33.42	S/179.06
28/12/2019	27/02/2020	S/3,150.00	S/3,150.00	9/01/2020	12/03/2020	61	-14	280	S/3,024.00	S/0.65	S/9.05	S/48.49
15/01/2019	31/01/2019	S/212.40	S/212.40	-	1/02/2019	16	-1	280	S/212.40	S/0.05	S/0.05	S/0.77
15/01/2019	31/01/2019	S/401.20	S/401.20	17/01/2019	1/02/2019	16	-1	280	S/385.20	S/0.08	S/0.08	S/1.40
15/01/2019	31/01/2019	S/477.90	S/477.90	17/01/2019	1/02/2019	16	-1	280	S/458.90	S/0.10	S/0.10	S/1.67
16/01/2019	31/01/2019	S/2,091.55	S/2,091.55	24/01/2019	7/02/2019	15	-7	280	S/2,007.55	S/0.43	S/3.00	S/9.44
16/01/2019	31/01/2019	S/43,708.97	S/43,708.97	24/01/2019	7/02/2019	15	-7	280	S/41,960.97	S/8.97	S/62.80	S/197.37
21/01/2019	7/02/2019	S/25,919.29	S/25,919.29	1/02/2019	14/02/2019	17	-7	280	S/24,882.29	S/5.32	S/37.24	S/127.68
21/01/2019	7/02/2019	S/39,098.71	S/39,098.71	1/02/2019	14/02/2019	17	-7	280	S/37,534.71	S/8.03	S/56.18	S/192.60
28/01/2019	12/02/2019	S/38,729.96	S/38,729.96	1/02/2019	14/02/2019	15	-2	280	S/37,180.96	S/7.95	S/15.90	S/135.14
30/01/2019	19/02/2019	S/42,654.64	S/42,654.64	7/02/2019	28/02/2019	20	-9	280	S/40,948.64	S/8.75	S/78.79	S/253.89
9/02/2019	26/02/2019	S/578.20	S/578.20	14/02/2019	1/03/2019	17	-3	280	S/555.20	S/0.12	S/0.36	S/2.37
9/02/2019	26/02/2019	S/22,998.20	S/22,998.20	20/02/2019	1/03/2019	17	-3	280	S/22,078.20	S/5.29	S/15.86	S/105.72
16/02/2019	5/03/2019	S/13,340.49	S/13,340.49	28/02/2019	7/03/2019	17	-2	280	S/12,806.49	S/3.07	S/6.13	S/58.25
16/02/2019	5/03/2019	S/33,828.24	S/33,828.24	28/02/2019	7/03/2019	17	-2	280	S/32,475.24	S/7.77	S/15.55	S/147.72
16/02/2019	5/03/2019	S/106.20	S/106.20	-	3/10/2019	17	-212	280	S/106.20	S/0.03	S/5.39	S/5.82
26/02/2019	14/03/2019	S/34,821.21	S/34,821.21	7/03/2019	21/03/2019	16	-7	280	S/33,428.21	S/8.00	S/56.02	S/184.07

26/02/2019	14/03/2019	S/7,687.70	S/7,687.70	7/03/2019	21/03/2019	16	-7	280	S/7,379.70	S/1.77	S/12.37	S/40.64
14/03/2019	29/03/2019	S/30,966.74	S/30,966.74	21/03/2019	4/04/2019	15	-6	280	S/29,725.74	S/7.12	S/42.70	S/149.45
16/03/2019	2/04/2019	S/32,723.17	S/32,723.17	21/03/2019	4/04/2019	17	-2	280	S/31,414.17	S/7.52	S/15.04	S/142.90
16/03/2019	2/04/2019	S/10,620.59	S/10,620.59	21/03/2019	4/04/2019	17	-2	280	S/10,195.59	S/2.44	S/4.88	S/46.38
16/03/2019	2/04/2019	S/2,118.10	S/2,118.10	21/03/2019	4/04/2019	17	-2	280	S/2,033.10	S/0.49	S/0.97	S/9.25
27/03/2019	18/04/2019	S/34,447.15	S/34,447.15	5/04/2019	22/04/2019	22	-4	280	S/33,069.15	S/7.92	S/31.67	S/205.85
27/03/2019	18/04/2019	S/10,212.90	S/10,212.90	5/04/2019	22/04/2019	22	-4	280	S/9,803.90	S/2.35	S/9.39	S/61.03
28/03/2019	18/04/2019	S/26,364.74	S/26,364.74	5/04/2019	22/04/2019	21	-4	280	S/25,309.74	S/6.06	S/24.24	S/151.49
13/04/2019	30/04/2019	S/25,833.74	S/25,833.74	24/04/2019	2/05/2019	17	-2	280	S/24,800.74	S/5.94	S/11.88	S/112.81
13/04/2019	30/04/2019	S/15,230.85	S/15,230.85	10/06/2019	20/06/2019	17	-51	280	S/14,621.85	S/3.50	S/178.53	S/238.04
13/04/2019	30/04/2019	S/1,362.90	S/1,362.90	17/04/2019	2/05/2019	17	-2	280	S/1,307.90	S/0.31	S/0.63	S/5.95
15/04/2019	2/05/2019	S/27,373.05	S/27,373.05	30/04/2019	9/05/2019	17	-7	280	S/26,278.05	S/6.29	S/44.04	S/150.99
15/04/2019	2/05/2019	S/3,320.52	S/3,320.52	24/04/2019	9/05/2019	17	-7	280	S/3,187.52	S/0.76	S/5.34	S/18.32
15/04/2019	2/05/2019	S/4,472.20	S/4,472.20	24/04/2019	9/05/2019	17	-7	280	S/4,293.20	S/1.03	S/7.19	S/24.67
15/04/2019	2/05/2019	S/2,708.10	S/2,708.10	24/04/2019	9/05/2019	17	-7	280	S/2,600.10	S/0.62	S/4.36	S/14.94
23/04/2019	14/05/2019	S/684.40	S/684.40	8/05/2019	16/05/2019	21	-2	280	S/657.40	S/0.16	S/0.31	S/3.62
23/04/2019	14/05/2019	S/19,274.71	S/19,274.71	22/05/2019	30/05/2019	21	-16	280	S/18,503.71	S/4.43	S/70.88	S/163.91
23/04/2019	14/05/2019	S/4,283.40	S/4,283.40	8/05/2019	16/05/2019	21	-2	280	S/4,112.40	S/0.98	S/1.97	S/22.64
29/04/2019	23/05/2019	S/26,892.79	S/26,892.79	22/05/2019	30/05/2019	24	-7	280	S/25,816.79	S/6.18	S/43.27	S/191.61
4/05/2019	23/05/2019	S/11,301.45	S/11,301.45	22/05/2019	30/05/2019	19	-7	280	S/10,849.45	S/2.60	S/18.18	S/67.53
14/05/2019	30/05/2019	S/22,675.47	S/22,675.47	29/05/2019	6/06/2019	16	-7	280	S/21,768.47	S/5.21	S/36.48	S/119.87
20/05/2019	6/06/2019	S/16,990.82	S/16,990.82	27/06/2019	27/06/2019	17	-21	280	S/16,310.82	S/3.90	S/82.00	S/148.39
25/05/2019	11/06/2019	S/18,043.38	S/18,043.38	27/06/2019	27/06/2019	17	-16	280	S/17,321.38	S/4.15	S/66.35	S/136.85
27/05/2019	11/06/2019	S/23,378.75	S/23,378.75	27/06/2019	27/06/2019	15	-16	280	S/22,443.75	S/5.37	S/85.97	S/166.57
27/05/2019	11/06/2019	S/224.20	S/224.20	-	20/06/2019	15	-9	280	S/224.20	S/0.05	S/0.48	S/1.29

30/05/2019	20/06/2019	S/2,837.90	S/2,837.90	27/06/2019	27/06/2019	21	-7	280	S/2,723.90	S/0.65	S/4.56	S/18.26
30/05/2019	20/06/2019	S/45,984.01	S/45,984.01	19/06/2019	27/06/2019	21	-7	280	S/44,145.01	S/10.57	S/73.98	S/295.93
1/06/2019	4/07/2019	S/1,386.50	S/1,386.50	25/07/2019	25/07/2019	33	-21	280	S/1,220.50	S/0.29	S/6.14	S/15.78
3/06/2019	20/06/2019	S/25,342.27	S/25,342.27	19/06/2019	27/06/2019	17	-7	280	S/24,328.27	S/5.82	S/40.77	S/139.79
10/06/2019	25/06/2019	S/4,121.15	S/4,121.15	19/06/2019	27/06/2019	15	-2	280	S/3,956.15	S/0.95	S/1.89	S/16.10
8/07/2019	23/07/2019	S/32,434.66	S/32,434.66	25/07/2019	25/07/2019	15	-2	280	S/31,137.66	S/7.45	S/14.91	S/126.73
8/07/2019	23/07/2019	S/38,965.37	S/38,965.37	25/07/2019	25/07/2019	15	-2	280	S/37,406.37	S/8.96	S/17.91	S/152.24
8/07/2019	23/07/2019	S/2,832.00	S/2,832.00	11/07/2019	25/07/2019	15	-2	280	S/2,719.00	S/0.65	S/1.30	S/11.07
8/07/2019	23/07/2019	S/28,052.14	S/28,052.14	25/07/2019	25/07/2019	15	-2	280	S/26,930.14	S/6.45	S/12.89	S/109.61
8/07/2019	23/07/2019	S/40,592.00	S/40,592.00	25/07/2019	25/07/2019	15	-2	280	S/38,968.00	S/9.33	S/18.66	S/158.60
16/07/2019	6/08/2019	S/50,878.06	S/50,878.06	8/08/2019	22/08/2019	21	-16	280	S/48,842.94	S/11.69	S/187.10	S/432.66
24/07/2019	8/08/2019	S/43,779.77	S/43,779.77	8/08/2019	22/08/2019	15	-14	280	S/42,028.58	S/10.06	S/140.87	S/291.80
30/07/2019	15/08/2019	S/40,430.34	S/40,430.34	8/08/2019	22/08/2019	16	-7	280	S/38,813.13	S/9.29	S/65.05	S/213.72
5/08/2019	22/08/2019	S/84,026.62	S/84,026.62	15/08/2019	29/08/2019	17	-7	280	S/80,665.56	S/19.31	S/135.19	S/463.49
5/08/2019	22/08/2019	S/34,984.05	S/34,984.05	15/08/2019	29/08/2019	17	-7	280	S/33,584.69	S/8.04	S/56.28	S/192.97
6/05/2019	23/08/2019	S/6,438.08	S/6,438.08	15/08/2019	29/08/2019	109	-6	280	S/6,180.56	S/1.48	S/8.88	S/170.16
31/08/2019	17/09/2019	S/84,720.69	S/84,720.69	5/09/2019	19/09/2019	17	-2	280	S/81,331.86	S/19.47	S/38.94	S/369.96
31/08/2019	17/09/2019	S/48,553.46	S/48,553.46	5/09/2019	19/09/2019	17	-2	280	S/46,611.32	S/11.16	S/22.32	S/212.03
31/08/2019	17/09/2019	S/1,660.85	S/1,660.85	5/09/2019	19/09/2019	17	-2	280	S/1,594.42	S/0.38	S/0.76	S/7.25
7/09/2019	24/09/2019	S/10,280.75	S/10,280.75	12/09/2019	26/09/2019	17	-2	280	S/9,869.52	S/2.36	S/4.73	S/44.89
7/09/2019	24/09/2019	S/30,008.58	S/30,008.58	12/09/2019	26/09/2019	17	-2	280	S/28,808.24	S/6.90	S/13.79	S/131.04
12/09/2019	27/09/2019	S/37,717.52	S/37,717.52	19/09/2019	3/10/2019	15	-6	280	S/36,208.82	S/8.67	S/52.01	S/182.04
12/09/2019	27/09/2019	S/212.40	S/212.40	-	3/10/2019	15	-6	280	S/212.40	S/0.05	S/0.31	S/1.07
23/09/2019	15/10/2019	S/52,675.20	S/52,675.20	3/10/2019	18/10/2019	22	-3	280	S/50,568.20	S/12.11	S/36.32	S/302.66
25/09/2019	15/10/2019	S/19,470.00	S/19,470.00	3/10/2019	18/10/2019	20	-3	280	S/18,691.00	S/4.47	S/13.42	S/102.92

25/09/2019	15/10/2019	S/32,059.42	S/32,059.42	3/10/2019	18/10/2019	20	-3	280	S/30,777.42	S/7.37	S/22.11	S/169.47
3/10/2019	22/10/2019	S/6,608.00	S/6,608.00	15/10/2019	25/10/2019	19	-3	280	S/6,343.68	S/1.52	S/4.56	S/33.41
5/10/2019	22/10/2019	S/63,026.75	S/63,026.75	15/10/2019	25/10/2019	17	-3	280	S/60,505.68	S/14.49	S/43.46	S/289.71
19/10/2019	5/11/2019	S/156.35	S/156.35	-	7/11/2019	17	-2	280	S/156.35	S/0.04	S/0.07	S/0.71
19/10/2019	5/11/2019	S/424.80	S/424.80	24/10/2019	7/11/2019	17	-2	280	S/407.81	S/0.10	S/0.20	S/1.86
19/10/2019	5/11/2019	S/45,986.37	S/45,986.37	24/10/2019	7/11/2019	17	-2	280	S/44,146.92	S/10.57	S/21.14	S/200.82
21/10/2019	5/11/2019	S/35.40	S/35.40	-	7/11/2019	15	-2	280	S/35.40	S/0.01	S/0.02	S/0.14
31/10/2019	21/11/2019	S/2,832.00	S/2,832.00	9/07/2020	13/07/2020	21	-235	280	S/2,719.00	S/0.65	S/152.98	S/166.65
4/11/2019	21/11/2019	S/743.40	S/743.40	9/07/2020	13/07/2020	17	-235	280	S/713.40	S/0.17	S/40.14	S/43.04
4/11/2019	21/11/2019	S/849.60	S/849.60	9/07/2020	13/07/2020	17	-235	280	S/815.60	S/0.20	S/45.89	S/49.21
4/11/2019	21/11/2019	S/743.40	S/743.40	9/07/2020	13/07/2020	17	-235	280	S/713.40	S/0.17	S/40.14	S/43.04
4/11/2019	21/11/2019	S/743.40	S/743.40	9/07/2020	13/07/2020	17	-235	280	S/713.40	S/0.17	S/40.14	S/43.04
5/11/2019	21/11/2019	S/31,449.95	S/31,449.95	30/12/2019	14/01/2020	16	-54	280	S/30,191.95	S/7.23	S/390.33	S/505.98
6/11/2019	21/11/2019	S/849.60	S/849.60	9/07/2020	13/07/2020	15	-235	280	S/815.60	S/0.20	S/45.89	S/48.82
20/11/2019	5/12/2019	S/50,518.16	S/50,518.16	28/11/2019	9/12/2019	15	-4	280	S/48,497.43	S/11.61	S/46.44	S/220.61
20/11/2019	5/12/2019	S/28,181.35	S/28,181.35	28/11/2019	9/12/2019	15	-4	280	S/27,054.35	S/6.48	S/25.91	S/123.07
20/11/2019	5/12/2019	S/21,308.44	S/21,308.44	28/11/2019	9/12/2019	15	-4	280	S/20,456.10	S/4.90	S/19.59	S/93.05
7/12/2019	24/12/2019	S/7,917.80	S/7,917.80	19/12/2019	14/01/2020	17	-21	280	S/7,600.80	S/1.82	S/38.21	S/69.15
7/12/2019	24/12/2019	S/37,814.28	S/37,814.28	19/12/2019	14/01/2020	17	-21	280	S/36,301.28	S/8.69	S/182.51	S/330.26
14/12/2019	31/12/2019	S/38,149.40	S/38,149.40	19/12/2019	14/01/2020	17	-14	280	S/36,623.40	S/8.77	S/122.75	S/271.81

**S/. 7 503  
261.73**

**S/. 7 203  
509.05**

**Cartera retrasada**

**S/. 6 053 099.92**

**S/. 20  
495.05**

**S/. 46  
454.53**

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 9***Cuadro resumen de monetización*

<b>Cuadro resumen de monetización</b>		
S/	46 454.53	Cartera retrasada
S/	8 369.71	Intereses por préstamos comerciales
S/	17 609.08	Intereses por pago a proveedores
<b>S/</b>	<b>72 433.32</b>	<b>Total monetización</b>

Fuente: Elaboración propia.

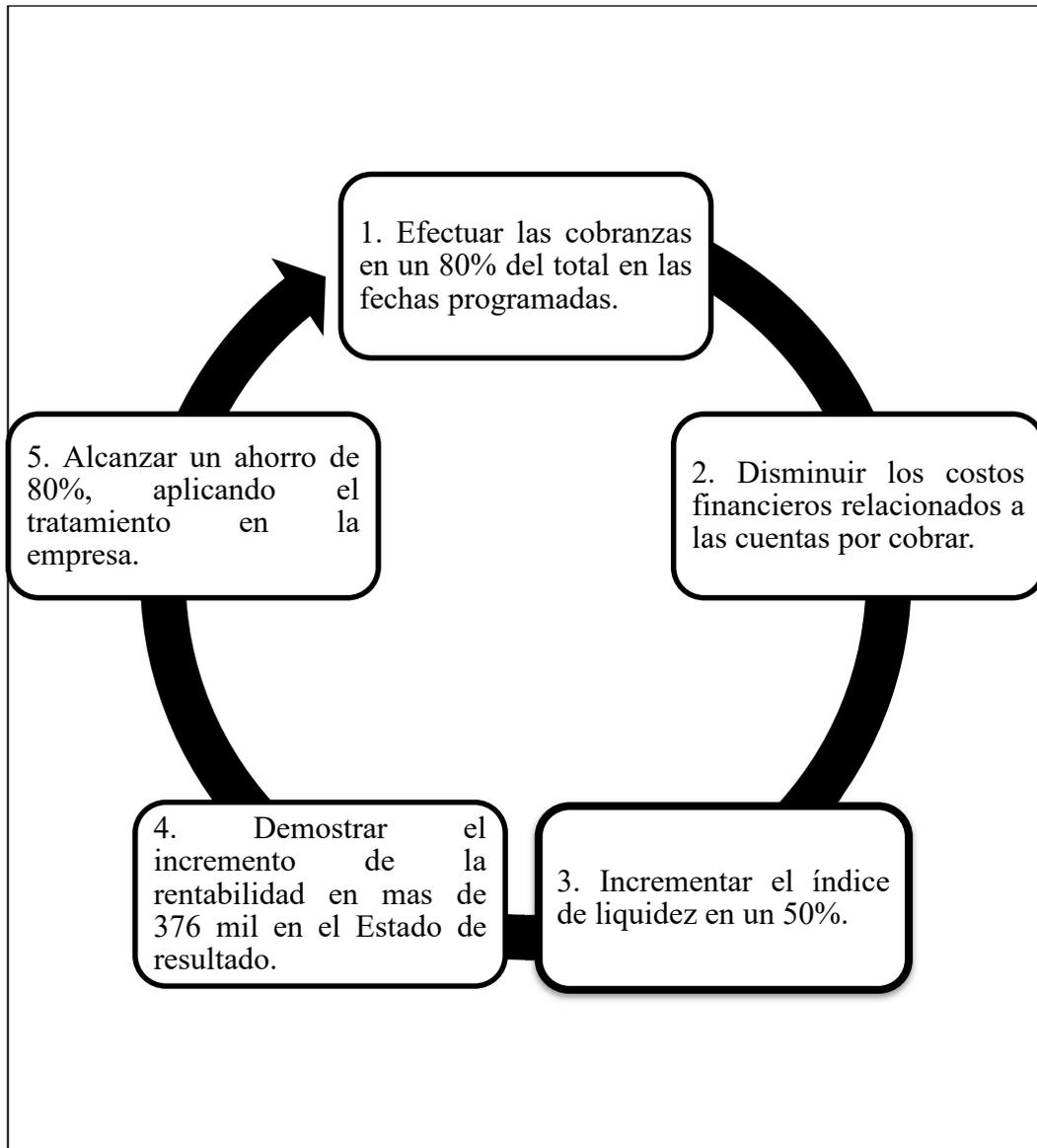
En la tabla 8 y 9, se puede apreciar el detalle de cada factura para hallar el costo de la monetización. Esto resulta de todas facturas canceladas con posterioridad a la fecha de vencimiento, aplicando una tasa del 9% para hallar el costo financiero diario y determinar los intereses anuales por cada factura. A ello le agregamos los intereses de préstamos comerciales e interés del primer año del préstamo Reactiva para cubrir con las obligaciones comerciales y salariales entre otros.

### 4.3. Propuesta de mejora

#### 4.3.1. Objetivos

Figura 23

*Objetivos planteados aplicando el tratamiento*



Fuente: Elaboración propia.

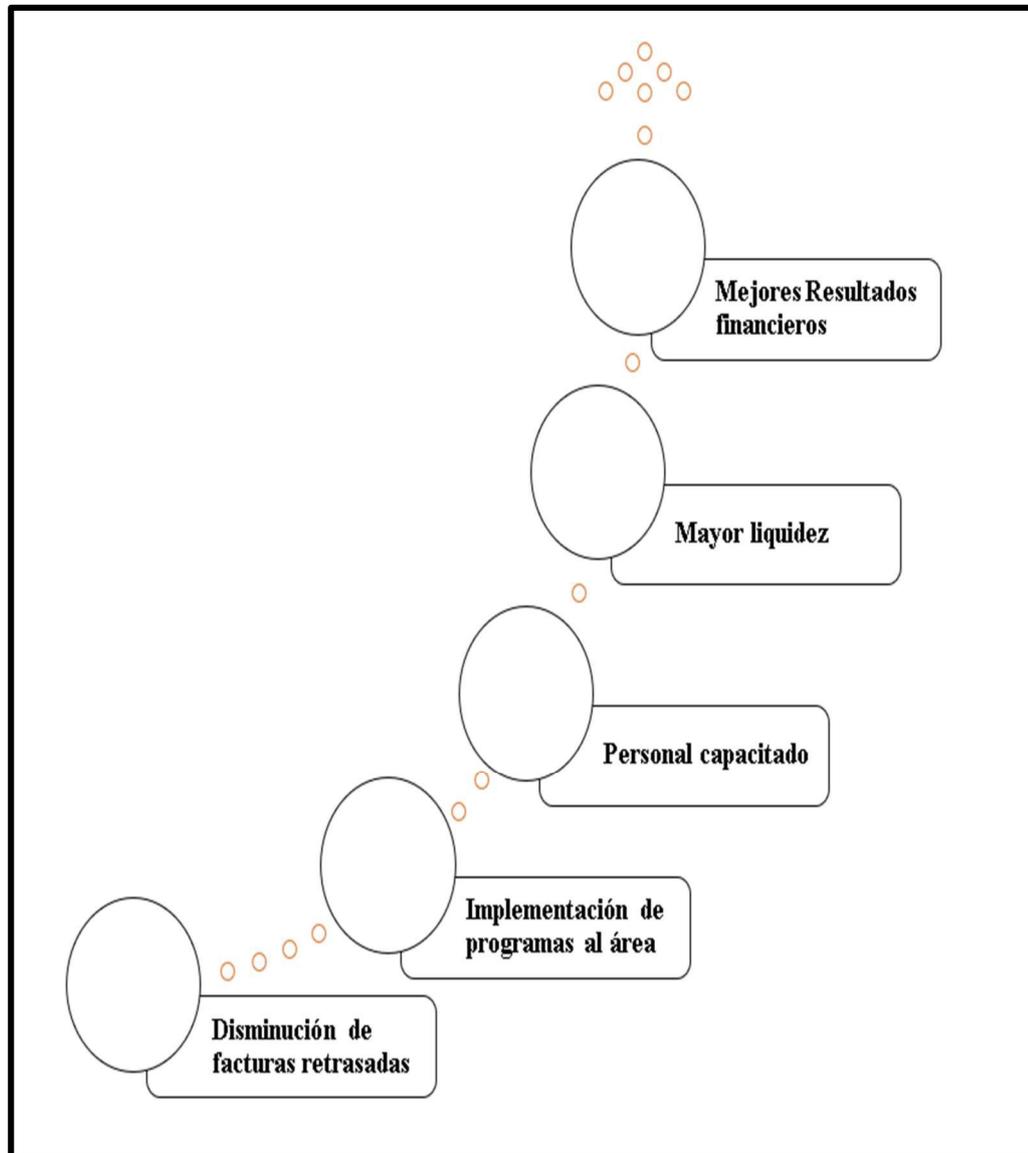
#### 4.3.2. Beneficios de la propuesta de mejora

A raíz de la implementación del proyecto de mejora y/o propuesta de mejora se evaluó que se alcanzarán diferentes beneficios, los cuales serán muy productivos para la empresa y el área. A continuación, se detallarán los beneficios principales que se alcanzarán:

- Disminución de facturas retrasadas. Se evidenciará una disminución de clientes con facturas retrasadas, ya que se implementará una política de otorgamiento de créditos a los clientes; es decir, se verificará si el cliente tendrá la capacidad de lograr el pago que se compromete por los servicios solicitados.
- Implementación de programas al área. Se determina que el trabajo en el área sea más dinámico; así mismo, se dejará las prácticas obsoletas que solo conllevaban al retraso de información solicitada.
- Personal capacitado. El plan de capacitación permitirá tener colaboradores que estén aptos para el desarrollo de las actividades y se acoplen perfectamente a la implementación del nuevo sistema.
- Mayor liquidez. Con la disminución de la cartera de clientes morosos se logrará un mayor flujo de ingresos, lo cual ayudará para que Logistic & Transport S.A.C. disminuya el riesgo de quedarse sin liquidez. De ese modo, podrá cumplir con sus obligaciones sin la necesidad de recurrir a un préstamo.
- Mejores resultados financieros. Con la disminución de facturas retrasadas, mayor liquidez, al aplicar la evaluación a nuestra variable dependiente con los ratios financieros, se obtendrán resultados financieros positivos acorde a la visión de la empresa.

**Figura 24**

*Diagrama de los beneficios de la propuesta de mejora*



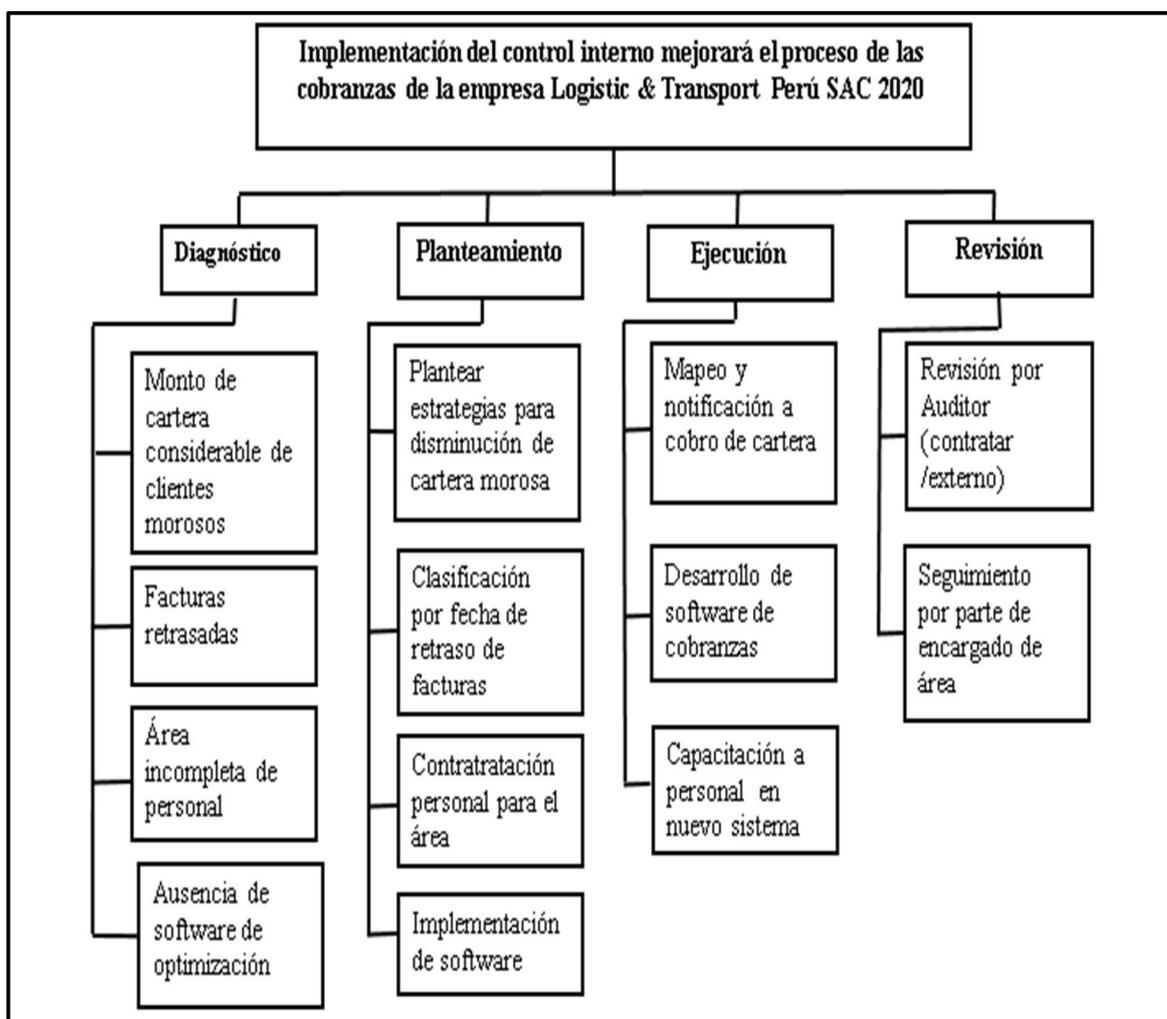
Fuente: Elaboración propia.

### 4.3.3. Diagrama del proyecto de mejora

A continuación, el diagrama del proyecto de mejora (EDT):

**Figura 25**

*Implementación del control interno mejorará el proceso de las cobranzas de la empresa Logistic & Transport Perú S.A.C. 2020*



Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar el diagrama de la estructura del proyecto de mejora, el cual se desarrolló para mapear y considerar cada detalle de lo que iba a albergar.

Por lo tanto, se inicia con el encabezado con el título del proyecto

“Implementación del control interno mejorará el proceso de las cobranzas de la empresa Logistic & Transport Perú S.A.C. 2020”. Luego, se divide en cuatro partes:

- Diagnóstico
- Planteamiento
- Ejecución
- Revisión

En la primera parte, el **diagnóstico** permite tener conciencia del monto de la cartera considerable de clientes morosos que se tiene en la cartera que se maneja. También nos evidencia la cantidad de facturas retrasadas por años, así como la falta del personal para el correcto desarrollo de funciones. Por último, en esta parte, se diagnóstica una ausencia de un software adecuado que permita la optimización de los procesos del área.

En la segunda parte, el **planteamiento**, se descompone en cuatro para considerar cada detalle que se inicia con el planteamiento de las estrategias y que se van a aplicar para proceder al cobro de las facturas y lograr la disminución de la cartera morosa. Asimismo, se propone la clasificación por fecha de retraso de cada factura de los periodos evaluados para una clasificación más efectiva de los montos a los que asciende. Además, la contratación de personal es vital para el desarrollo de actividades que se estaban obviando, las cuales no permiten un correcto desarrollo de actividades. Por último, se plantea una implementación de un software de cobranzas que permitirá agilizar procesos y dinamizar el área.

En la tercera parte del desglose, la **ejecución**, se descompone en tres secciones. En primer lugar, se procede con el mapeo y la notificación de cobro de cartera retrasada; una vez identificados y definidas las estrategias a usar, se procede al cobro de cada factura que se catalogó como cobrable. En esta parte, se implanta y /o desarrolla el software de cobranza en la maquinaria usada para el cumplimiento de funciones del personal. Por último, una vez aplicado este software se lleva a cabo una capacitación para que los colaboradores tengan conocimiento de lo que se está

realizando para la mejora del área, ya que son parte del proceso.

En la parte final del desglose, la **revisión**, se encuentra descompuesta en dos secciones. La primera, la revisión por un auditor puede determinar que esté contratado de modo externo para que se encargue de la verificación minuciosa de cada uno de los procesos que se estén realizando para el cobro óptimo de las cuentas retrasadas. En la segunda sección, el seguimiento por parte de encargado de área se refiere a la asignación de un encargado del área que realice un seguimiento exhaustivo de lo que se está planteando para la mejora.

#### **4.3.4. Identificación del proceso de cobranzas**

En el proceso de cobranzas que se ha propuesto por el proyecto intervienen cinco agentes que son analista, asistente, operaciones y software y contabilidad, los cuales desarrollarán las siguientes actividades:

##### Analista

- Generar reporte de cobranzas según software y control interno implementado.
- Enviar a clientes estados de cuenta cada quincena y fin de mes generados por el software.
- Informar al directorio y gerente el *status* de las cobranzas y morosidad.
- Otorgar o retirar créditos a los clientes según los nuevos controles internos.
- Realizar facturación con información actual de precios dados por gerencia guiados por el software.
- Realizar seguimiento de cobranzas a clientes con nuevos controles y según recordatorio del software.
- Revisar cobranzas identificadas en cuentas bancarias y lo ingresado en sistema contable.

##### Asistente

- Actualizar precios proporcionado por jefatura y software.
- Recepcionar y escanear las guías según los controles implementados para enviar

a clientes con facturas.

- Revisar el correcto registro de las guías realizadas por operaciones en el software
- Identificar las cobranzas realizadas en las cuentas bancarias
- Corregir las cobranzas ingresadas erróneamente detectada por jefatura.
- Dar soporte en todo lo necesario a su jefe inmediato.
- Dar soporte en todo lo necesario a su jefe inmediato.
- Hacer el respectivo archivo de los cargos de las guías entregadas a los clientes.

#### Operaciones

- Realizar guías para elaboración de la facturación

#### Software

- Realizar reportes de cuentas por cobrar
- Realizar recordatorios de vencimiento de facturas

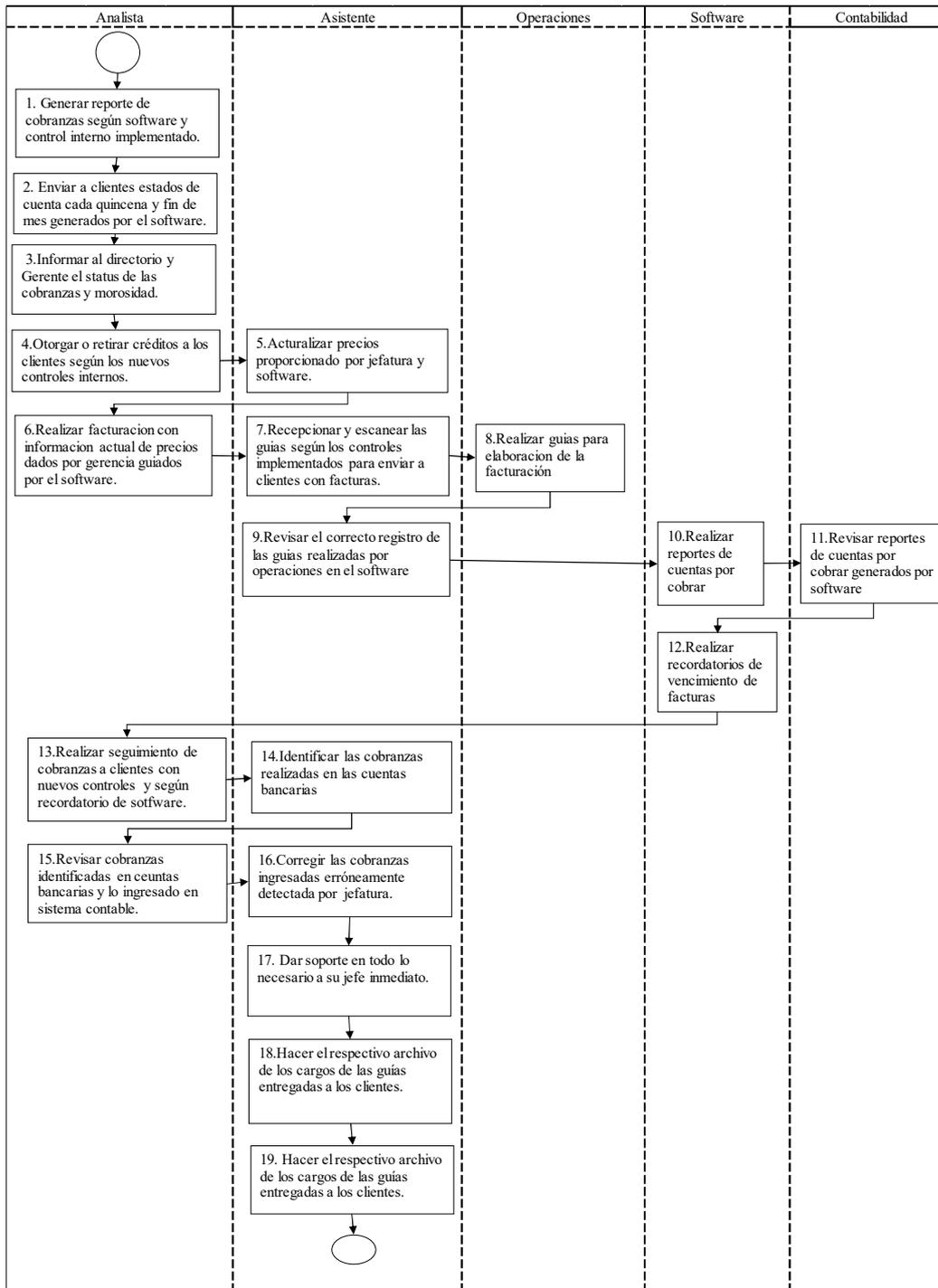
#### Contabilidad

- Revisar reportes de cuentas por cobrar generados por software

### 4.3.5. Diagramas del proceso de cobranzas

Figura 26

Diagrama del proceso de cobranzas



Fuente: Elaboración propia.

#### **4.3.6. Normas de control interno del proceso de cobranzas**

Para realizar la ejecución de las operaciones del área de cobranzas, se tienen en cuenta normas de control que permiten monitorear de forma exitosa los procesos. Por ello, se han dividido en tres normas generales conformadas con subdivisiones respectivamente para que las operaciones estén satisfactoriamente guiadas por las normas dispuestas.

- **Evidencia de un ambiente de control**
  - Cumplimiento de ingreso de información.
  - Cumplimiento de capacitaciones a personal del área.
  - Conocimiento real de la deuda a la que asciende el total de facturas por cobrar.
  
- **Constante evaluación de riesgos**
  - Verificación de documentos solicitados a clientes.
  - Aplicación de indicadores financieros. periódicamente para sondeo de situación real.
  - Verificación si información solicitada está llegando a tiempo a integrantes del área.
  
- **Cumplimiento de actividades de control gerencial**
  - Verificación de la realización de precios guiados por el software.
  - Revisión de las auditorías realizadas al área.
  - Realización de visitas inopinadas al área para verificar el cumplimiento de las actividades.

### 4.3.7. Procedimientos del proceso de cobranzas

Se realizó el nuevo manual de procedimientos del área de Cobranzas y Facturación después de la mejora.

**Figura 27**

*Procedimientos del proceso de cobranzas*

Logistic & Transport Perú SAC	Manual de Organización de funciones de área de Cobranzas y Facturación después de la Mejora.	Código MAN-ORG- COB-02
		Versión:02
		Fecha: 20/11/2021
		Página de 1 a 2

**Manual de Organización y Funciones de Analista de Cobranzas y Facturación Después de la Mejora:**

**OBJETIVO**

Mantener al día los reportes y seguimiento de cobranza cumpliendo las políticas internas de la empresa y nuevos controles internos de los procesos de cobranza y facturación, asumiendo liderazgo en el área, así como la emisión de las facturas en los plazos establecidos en coordinación con las demás áreas involucradas en este proceso y dar soporte al directorio y gerencia para la toma de decisiones.

**FUNCIONES**

1. Generación del nuevo reporte de cobranzas según software y controles internos implementados.
2. Enviar a los clientes los estados de cuenta que adeuda al cierre de cada quincena y fin de mes generados del nuevo software implementado.
3. Informar en reuniones semanales al Directorio y Gerente el status de las cobranzas y aquellos que tienen morosidad significativa, según el nuevo software y controles internos implementados.
4. Ejecutar lo dispuesto por la Gerencia en cuanto a otorgar o retirar créditos a los clientes según el status de la cobranza y lo detectado por los nuevos controles internos.
6. Llevar a cabo la facturación pertinente con información actualizada de los precios proporcionados por la gerencia y con el nuevo software implementado.
7. Delegar a su asistente la recepción y escaneo de las guías según los nuevos controles implementados para enviarlos a los clientes con las facturas y demás documentos necesarios.
8. Supervisión del correcto registro de las guías realizadas en el software implementado por el área de operaciones para la elaboración de la facturación.
9. Elaborar el reporte de cuentas por cobrar generado por el nuevo software implementado que luego debe ser revisado por el área de contabilidad.

<b>Elaborado por:</b> Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Directorio	<b>Aprobado por:</b> Gerencia
---	------------------------------------	----------------------------------

<b>Logistic &amp; Transport Perú SAC</b>	<b>Manual de Organización de funciones de área de Cobranzas y Facturación después de la Mejora.</b>	<b>Código MAN-ORG- COB-02</b>
		<b>Versión:02</b>
		<b>Fecha: 20/11/2021</b>
		<b>Página de 1 a 2</b>

10. Hacer seguimiento de las cobranzas semanalmente a los clientes con los nuevos controles y software implementados, recordando fecha de vencimiento de las facturas y con mayor insistencia a los clientes morosos, que de permanecer en esta condición por mucho tiempo se debe coordinar con el área legal a fin de tomar acciones debidas para el cumplimiento del pago.

11. Revisión de las cobranzas identificadas en las cuentas bancarias, así como lo ingresado en el sistema contable.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Recursos Humanos</b>	<b>Directorio</b>	<b>Gerencia</b>

Logistic & Transport Perú SAC	Manual de Organización de funciones de área de Cobranzas y Facturación después de la Mejora.	Código MAN-ORG- COB-02
		Versión:02
		Fecha: 20/11/2021
		Página de 1 a 2

**Manual de Organización de Funciones de Asistente de Cobranzas y Facturación  
Después de la Mejora:**

**OBJETIVO**

Apoyar en la emisión de las facturas en los plazos establecidos del nuevo software, así como recepcionar y escanear las guías e ingresar las cobranzas al sistema contable, siguiendo los nuevos controles internos implementados, asimismo dar soporte en general a su jefe inmediato del área.

**FUNCIONES**

1. Apoyo en la facturación pertinente con información actualizada de los precios proporcionados por su jefe inmediato y con el software implementado.
2. Recepcionar y escanear las guías para enviarlos a los clientes con las facturas y demás documentos necesarios, siguiendo los nuevos controles implementados.
3. Revisión del correcto registro de las guías realizadas por el área de operaciones en el software implementado y solicitar aquellas que están faltando para la elaboración de la facturación.
4. Identificar las cobranzas realizadas en las cuentas bancarias.
5. Corregir las cobranzas ingresadas erróneamente detectada por su jefe inmediato o el área de contabilidad.
6. Dar soporte en todo lo necesario a su jefe inmediato.
7. Hacer el respectivo archivo de los cargos de las guías entregadas a los clientes.
8. Generar los reportes de cobranza del nuevo software.

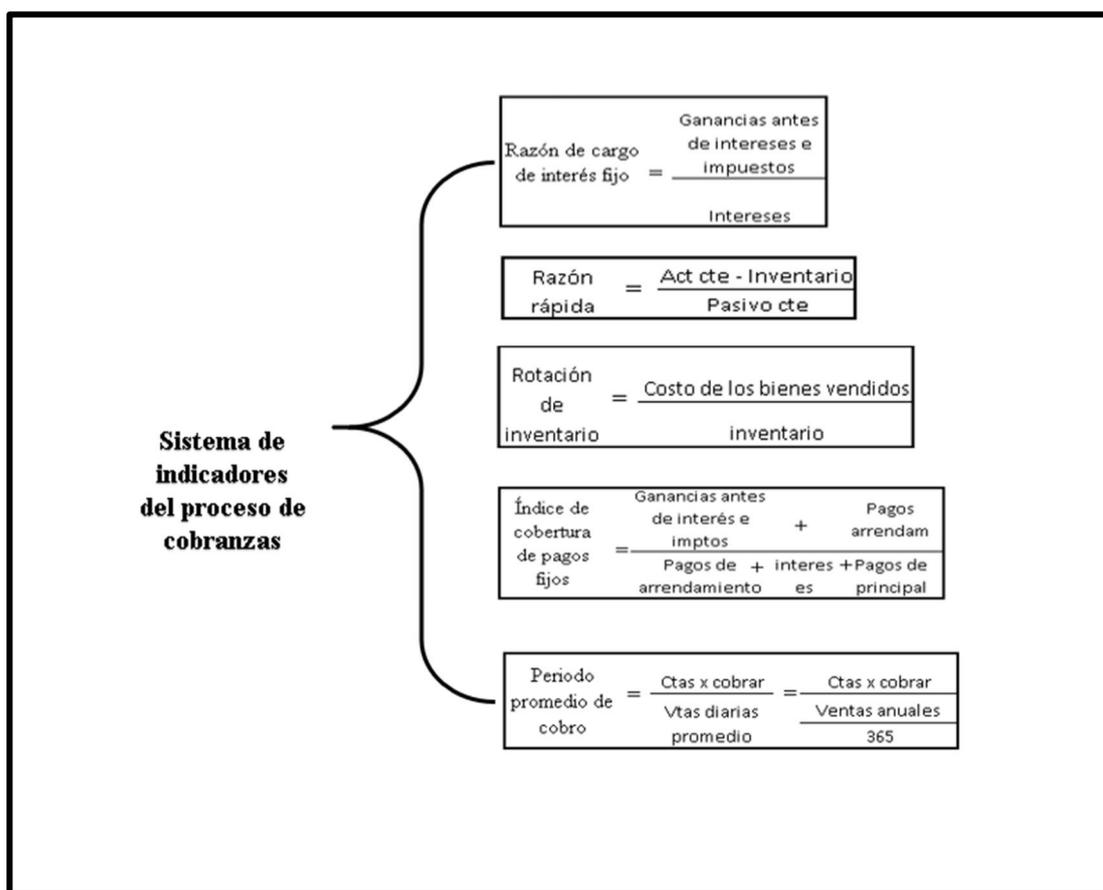
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Recursos Humanos	Directorio	Gerencia

#### 4.3.8. Sistema de indicadores del proceso de cobranzas

Para medir el desempeño del proceso de cobranzas, se ha utilizado una serie de indicadores:

**Figura 28**

*Indicadores del proceso de cobranzas*



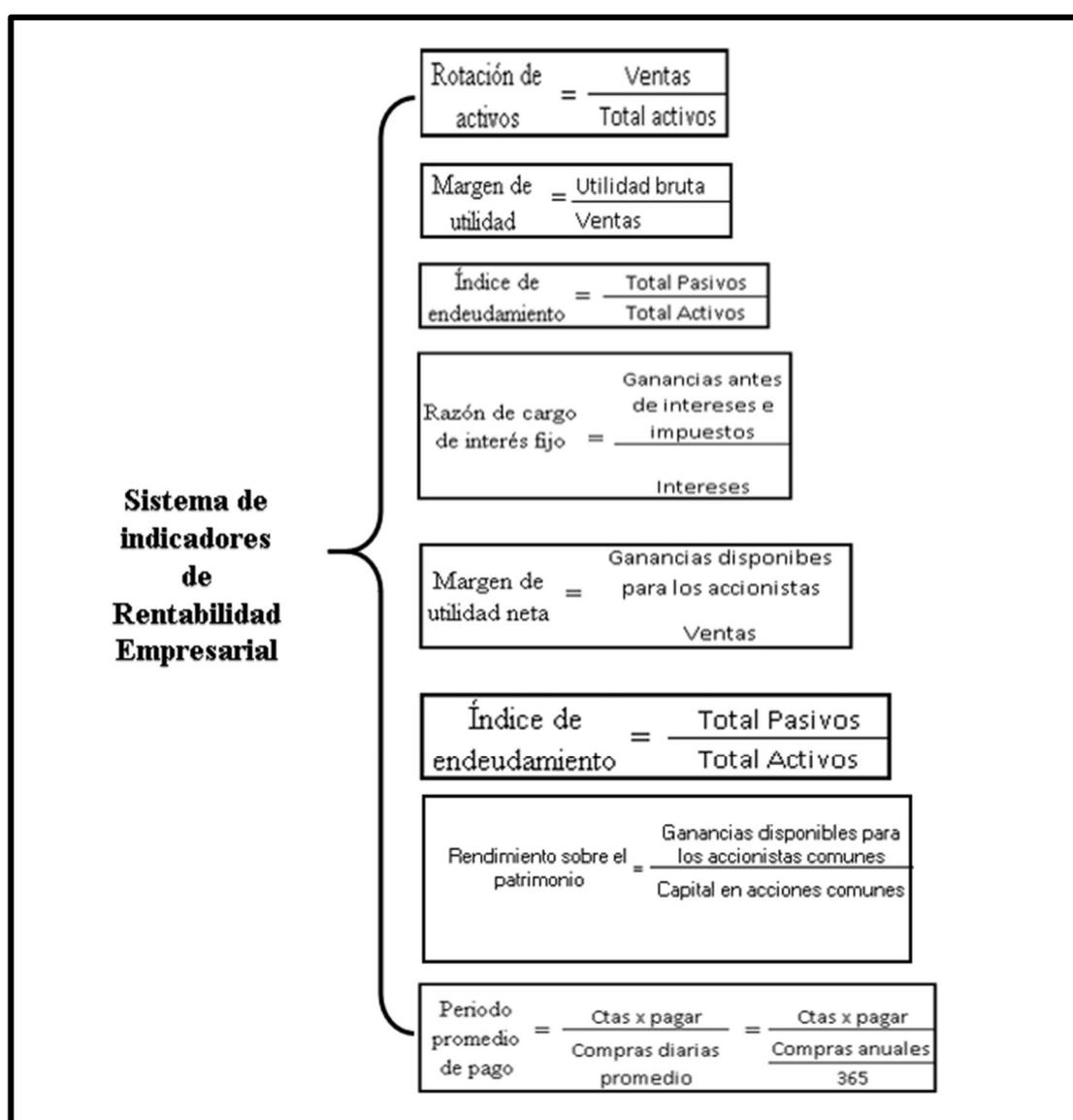
Fuente: Elaboración propia.

### 4.3.9. Sistemas de indicadores de rentabilidad empresarial

Para medir el desempeño de la rentabilidad empresarial se han utilizado una serie de indicadores:

**Figura 29**

*Indicadores de rentabilidad empresarial*



Fuente: Elaboración propia.

### 4.3.10. Proyecto de mejora

#### 4.3.10.1 Desglose de actividades de propuesta de mejora

**Tabla 10**

*Actividades de mejora monetizado*

Actividades del Proyecto de Mejora	
DETALLE DE ACTIVIDAD	2021
<b>REDISEÑO DE PROCESO DE COBRANZA</b>	S/. 21,000.00
*  *  DIAGNÓSTICO	S/. 3,000.00
*  *  SOFTWARE DE PROGRAMA DE FACTURACION Y COBRANZAS	S/. 15,000.00
*  *  ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA	S/. 3,000.00
<b>EJECUCIÓN DE MEJORAS AL PROCESO DE COBRANZA</b>	S/. 6,000.00
*  *  EJECUCIÓN DE CAMBIOS AL PROCESO	S/. 3,000.00
*  *  SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CAMBIOS	S/. 3,000.00
<b>CAPACITACIÓN</b>	S/. 6,000.00
*  *  ENTRENAMIENTO EN NUEVO PROCESO	S/. 3,000.00
*  *  ENTRENAMIENTO EN MEDICIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL	S/. 3,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 33,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Las actividades del proyecto de mejora que se han expuesto, permiten visualizar monetariamente lo que se va a destinarse por acción para llevarse a cabo satisfactoriamente su implantación. A continuación, se presenta la descripción por actividad.

En la sección rediseño de proceso de cobranza, se incluye tres actividades:

- Diagnóstico
- Software de programación de facturación y cobranza
- Análisis y validación de propuesta de mejora

En la actividad diagnóstico, se consideró el monto de 3000 soles, ya que se requiere la contratación de un auditor para que se realice la evaluación general de las cuentas de la empresa. Por lo cual, ese monto representa sus honorarios. Así mismo, este dará las pautas para contar con un control interno que mejore el trabajo.

En el desagregado software de programación de facturación y cobranza se ha considerado en un monto de 15 000, ya que se cotizó a especialistas en el desarrollo e implantación de ese tipo de programas y se encuentren valorizados en ese monto.

En la parte de análisis y validación de propuesta de mejora, se consideró 3 000 soles, ya que se contará con la contratación de un asesor experto en temas de contabilidad. Este se encargará de analizar cada paso que se va a realizar para dar el visto bueno al directorio y lograr proceder con la ejecución del proyecto. Por ello, dicho monto se acostumbra a cobrar como honorarios.

En la sección “ejecución de mejoras para el proceso”, se realizarán las siguientes acciones:

- Ejecución de cambios al proceso
- Seguimiento y control de cambios

En el desagregado de **ejecución** de cambios al proceso, se tiene como presupuesto el monto de 3 000 soles, ya que ello incluye el software que se tiene como propuesto (revisar anexo). Ello se tiene que desarrollar respecto a los requerimientos del área en la proforma cotizada por un experto con ese monto por el desarrollo y la instalación de los equipos.

Para el seguimiento y control de cambios, se destinó 3 000 soles. Dicho monto, sirve como parte de los honorarios del auditor (al inicio se detalló el proceso de los montos que cobrará por cada acción que realizará). Así mismo, en esta sección, las revisiones deben cruzarse con la información de los reportes quincenales y mensuales que se van a revisar minuciosamente.

Como parte del cronograma de acciones, se encuentra la sección **capacitación**:

- Entrenamiento en nuevo proceso
- Entrenamiento en medición, seguimiento y control

Para el apartado **entrenamiento en nuevo proceso**, se destinó 3000 soles. Este estará a cargo del personal que desarrolle el software. Asimismo, representa un cobro adicional al principal (ejecución de cambios al proceso), ya que será una semana de capacitación en el proceso del programa instalado. Así, se detallará el proceso correcto del uso del software a los diferentes integrantes del área de cobranzas.

En el desglose **entrenamiento en medición, seguimiento y control** es una de las actividades que también realizará el auditor. Como se mencionó, se estableció un monto por actividad. Además, en este punto entrenará al encargado del área para que tenga conocimiento del seguimiento y el control del proceso que se va a realizar.

A continuación, se detallan los costos por actividad del proyecto:



### 4.3.10.3 Cronograma de actividades de propuesta de mejora

Tabla 12

Cronograma de actividades de propuesta de mejora

CRONOGRAMA				
DETALLE DE ACTIVIDAD	AÑO 1			
	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4
REDISEÑO DE PROCESO DE COBRANZA				
DIAGNÓSTICO	x			
ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE	x			
EJECUCIÓN DE MEJORAS AL PROCESO DE COBRANZA				
EJECUCIÓN DE CAMBIOS AL PROCESO		x		
SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CAMBIOS		x		
CAPACITACIÓN				
ENTRENAMIENTO EN NUEVO PROCESO			x	
ENTRENAMIENTO EN MEDICIÓN, SEGUIMIENTO Y			x	X

Fuente:

Elaboración propia.

### 4.3.11. Monetización del proyecto de mejora (comparación de costo/Beneficio)

Tabla 13

Monetización

EVALUACION CON PROYECTO					
FLUJOS DE INGRESOS Y EGRESOS					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	Van actualizado de flujos de ingresos y egresos
ingresos	S/. 10,456,347.25	S/. 11,397,418.50	S/. 12,537,160.35	S/. 14,041,620.00	S/.38,814,383.98
egresos	S/. 9,943,930.42	S/. 10,838,884.16	S/. 11,922,772.58	S/. 13,353,505.29	
proyecto mejora	S/. 33,000.00				
monetización problema	S/. 72,433.32	S/. 72,433.32	S/. 72,433.32	S/. 72,433.32	
% ahorro	70%	80%	90%	100%	
Ahorro	S/. 50,703.32	S/. 57,946.66	S/. 65,189.99	S/. 72,433.32	
egresos netos	S/. 9,926,227.10	S/. 10,780,937.51	S/. 11,857,582.59	S/. 13,281,071.97	
saldo neto	S/. 530,120.15	S/. 616,480.99	S/. 679,577.76	S/. 760,548.03	S/.36,745,605.38

van	S/.2,068,778.60	Actualización de Van de ingresos	S/.38,814,383.98
tasa descuento	9%	Actualización de Van de egresos	S/.36,745,605.38
		B/C	1.06

Fuente: Elaboración propia.

En esta monetización, se han proyectado los ingresos y gastos desde los años 2022 al 2025 para realizar el plan de mejora. Se incluye el costo del proyecto y la monetización del problema. Se puede verificar que en la incidencia es positiva y factible, ya que la relación del beneficio/costo es 1.06, el cual permite disminuir la monetización anual en los diferentes porcentajes por año.

#### 4.4.EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA

Figura 30

*Exposición de la oferta de mejora para la sección medida*

<b>Propuesta de mejora para Medida</b>		
<b>Problemas</b>	<b>Descripción del problema</b>	<b>Descripción de la Solución</b>
<b>No hay programa que calcule los intereses acumulados</b>	No existe un programa que unifique los puestos del área, es por ello que el supervisor no tiene un concepto exacto de la realidad del problema.	Instalación de programa en el sistema del supervisor para que tenga conocimiento de la realidad respecto a los intereses que se van acumulando
<b>No hay Políticas de Ventas al crédito</b>	La empresa no tiene políticas de ventas determinadas para realizar el proceso de ventas al crédito	Solicitar reunión con el directorio y el supervisor del área para establecer el listado de políticas a seguir para otorgar y cobrar ventas al crédito.
<b>Ausencia de alertas de vencimiento de créditos</b>	No hay un programa adecuado que alerte y/o ponga sobre aviso de los vencimientos de las facturas.	Adaptación de programa que emitan alertas cuando los créditos ya se hayan vencido.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la ejecución del proyecto de mejora, se presenta el problema y se plantea una propuesta de solución. En primer lugar, tenemos el problema que no se cuenta con un programa que calcule los intereses acumulados. Al no existir, no hay cómo unificar los puestos del área. Eso propicia que el supervisor no tenga un concepto exacto de la realidad del problema. Por ello, se sugiere una instalación de programa en el sistema operativo del supervisor para que tenga conocimiento de la realidad de intereses acumulados.

En segundo lugar, no hay políticas de ventas al crédito. Esto muestra que la empresa no realiza un proceso de ventas al crédito. Por ello, se propone solicitar reunión con el directorio y el supervisor del área para establecer el listado de políticas que se deben seguir para dar y cobrar ventas al crédito.

En tercer lugar, hay una Ausencia de alertas de vencimiento de créditos. En otros términos, no hay un sistema establecido que se complemente con el área para que emita alertas de los próximos vencimientos de las facturas. Se sugiere una adaptación de un programa que emita alertas cuando los créditos estén próximos a vencer y/o se hayan vencido.

**Figura 31**

*Exposición de la oferta de mejora de mejora para la sección materiales*

<b>Propuesta de mejora para Materiales</b>		
<b>Problemas</b>	<b>Descripción del problema</b>	<b>Descripción de la Solución</b>
<b>Acumulación de facturas retrasadas</b>	No hay una delimitación de tiempo para revisar la cantidad de facturas vencidas.	Delimitar el tiempo en el que se debe revisar cierta cantidad de facturas por día para evitar la acumulación.
<b>Uso de programas básico de excel</b>	No se utiliza otro tipo de programas para procesar el trabajo, solo Excel	Habilitar programas actualizados para el área
<b>Ausencia de software de cobranza</b>	No hay un software de confianza que unifique las actividades del área.	Compra de Software para que una cada parte del área.
<b>Retraso en notificación de cobranza</b>	Se notifica muy tarde al deudor, debido a que no hay un programa que emita alertas cuando las facturas estén vencidas.	Habilitar programa que emita alertas al supervisor del área cuando la factura se haya vencido.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 31, se realiza el detallado del problema y se plantea una propuesta de solución para los materiales. En primer lugar, la acumulación de facturas retrasadas refleja que no hay una delimitación de tiempo para revisar la cantidad de facturas

vencidas. Por ello, se sugiere delimitar el tiempo en el que se debe revisar cierta cantidad de facturas por día para evitar la acumulación.

En segundo lugar, se usa únicamente el programa básico de Excel. En otros términos, no se utiliza otro tipo de programas para procesar el trabajo. Por ello, se sugiere habilitar programas actualizados para el área.

En tercer lugar, la ausencia de un software de cobranza unifica las actividades del área. Por eso, se sugiere una compra de software para cada área.

En cuarto lugar, el retraso de la notificación de cobranza se notifica de manera tardía al deudor. En ese sentido, no hay un programa que emita alertas cuando las facturas se encuentren vencidas. Por ello, se sugiere habilitar un programa que emita alertas al supervisor del área cuando la factura se ha vencido.

Figura 32

*Exposición de la oferta de mejora para la sección métodos*

<b>Propuesta de mejora para métodos</b>		
<b>Problemas</b>	<b>Descripción del problema</b>	<b>Descripción de la Solución</b>
<b>No hay políticas de cobranza</b>	La empresa no tiene políticas de ventas determinadas para realizar el proceso de cobranzas	Solicitar reunión con el directorio y el supervisor del área para establecer el proceder estándar en cobranzas de facturas retrasadas.
<b>No hay notificaciones legales</b>	No existe un procedimiento para notificar legalmente a los clientes con retraso excedido.	Dependiendo las políticas dispuestas respecto al tiempo de espera de pago, se enviará al área legal para que realice las notificaciones respectivas.
<b>No hay seguimiento a cobranzas</b>	No existe un personal atento de dar seguimiento a las facturas vencidas.	Supervisor atento a las alertas emitidas y verificar cada día que transcurre si efectuaron el pago.
<b>No hay revisión de auditor</b>	No existe una revisión periódica de las cuentas ni de los procesos de la empresa.	Programar visitas de auditor externo a la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 32, se realiza el detallado del problema y se plantea una propuesta de solución para los métodos. En primer lugar, tenemos el problema de que no hay políticas de cobranza; es decir, la empresa no tiene políticas de ventas determinadas para realizar el proceso de cobranzas. En ese sentido, se debe solicitar una reunión con el directorio y el supervisor del área para establecer el proceder estándar en cobranzas de facturas retrasadas.

En segundo lugar, no hay notificaciones legales, no existe un procedimiento para notificar legalmente a los clientes con retraso excedido. Por ello, se sugiere

depender de las políticas dispuestas respecto al tiempo de espera de pago. Así, se enviará al área legal para que se realicen las notificaciones respectivas.

En tercer lugar, no se evidencia un seguimiento a cobranzas; en otros términos, no existe un personal atento de dar seguimiento a las facturas vencidas. Por ello, se sugiere que el supervisor atento a las alertas emitidas y verificar cada día que se efectuó el pago.

En cuarto lugar, no hay revisión de auditores; es decir, no existe una revisión periódica de las cuentas ni de los procesos de la empresa. Por ello, se sugiere programar visitas de auditor externo a la empresa.

**Figura 33**

*Exposición de la oferta de mejora para la sección maquinaria*

<b>Propuesta de mejora para Maquinaria</b>		
<b>Problemas</b>	<b>Descripción del problema</b>	<b>Descripción de la Solución</b>
<b>Internet demasiado lento</b>	Existencia de un internet demasiado lento, el cual retrasa las operaciones de las computadoras	Contratación de una banda ancha para la empresa.
<b>Demora en procesamiento de información</b>	No hay un tiempo establecido para procesar la información lo cual hace que se posterguen las revisiones pertinentes.	Adaptación de sistema que permita disponibilidad de información a las personas autorizadas que necesitan disponer de ella.
<b>Ausencia de programas para cobranzas</b>	No hay un programa especializado en cobranzas.	Adquisición de software que permita la unificación y dinamismo del área.
<b>Computadoras desactualizadas</b>	Se trabaja con computadoras desactualizadas respecto, Windows desactualizado.	Solicitar actualización de Windows a las computadoras del área.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 33, se realiza el detallado del problema y se plantea una propuesta de solución para la maquinaria. En primer lugar, el Internet es demasiado lento que retrasa las operaciones de las computadoras. Por ello, se sugiere la contratación de una banda ancha para la empresa.

En segundo lugar, hay una demora en procesamiento de información; es decir, no hay un tiempo establecido para procesar la información, lo cual hace que se posterguen las revisiones pertinentes. Por ello, se sugiere adaptación de sistema que permita disponibilidad de información a las personas autorizadas.

En tercer lugar, hay una ausencia de programas para la cobranza. Es decir, no hay un programa especializado en cobranzas. Para ello, se sugiere la adquisición de software que permita la unificación y dinamismo del área.

En cuarto lugar, se cuenta con computadoras desactualizadas con un Windows desactualizado. Por eso, se recomienda la actualización de Windows a las computadoras del área.

**Figura 34**

*Exposición de la oferta de mejora para la sección mano de obra*

<b>Propuesta de mejora para Mano de Obra</b>		
<b>Problemas</b>	<b>Descripción del problema</b>	<b>Descripción de la Solución</b>
<b>Analista de cobranzas con sobrecarga laboral</b>	Sobrecarga laboral al analista del área, realiza demasiadas cosas y no logra culminar con ellas.	Con el reordenamiento del área cada personal realizará su trabajo destinado.
<b>Falta de capacitación</b>	No hay un programa de capacitación establecido que permitan actualizar los conocimientos del personal.	Programación de capacitación para colaboradores del área
<b>Ausencia de asesor legal</b>	No hay un área legal ni contratación de servicios de personal legal externo.	Contratación de servicios de Asesor Legal para asistencia con clientes morosos
<b>Asistente con sobrecarga laboral</b>	Asistente con sobrecarga laboral no permite un correcto desempeño de funciones.	Delimitación exitosa de funciones y tiempo de cada trabajador
<b>Ausencia de un supervisor</b>	No existe un supervisor o jefe en el área que este pendiente de todos los movimientos.	Asignar al analista el cargo de supervisor, ya que es el que tiene mayor conocimiento en el área.
<b>Ausencia de auditor</b>	No existe un auditor que revise las revisiones periódicamente que garanticen el orden de los procesos establecidos.	Contratación periódica de servicios de auditor externo, para que realice las revisiones pertinentes las cuales garanticen que se están realizando correctamente los procedimientos establecidos.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 34, se realiza el detallado del problema y se plantea una propuesta de solución para mano de obra. En primer lugar, solo hay un analista con sobrecarga laboral. Al tener demasiadas actividades, no logra culminarlas. Por ello, se sugiere un reordenamiento del área para que cada personal desempeñe sus funciones correspondientes.

En segundo lugar, hay una falta de un programa de capacitación establecido que permitan actualizar los conocimientos del personal. Para ello, se recomienda una programación de capacitación para los colaboradores del área.

En tercer lugar, hay una ausencia de asesor legal; es decir, no hay un área legal ni contratación de servicios de personal legal externo. Se recomienda, por tanto, la contratación de servicios de un asesor legal para la asistencia de los clientes morosos.

En cuarto lugar, el asistente cuenta con sobrecarga laboral, lo cual no permite un correcto desempeño de las funciones. Se sugiere una delimitación exitosa de funciones y el tiempo de cada trabajador.

En quinto lugar, la ausencia de un supervisor. Se refiere a que no existe un supervisor o jefe en el área que este pendiente de todos los movimientos. Se recomienda asignar al analista el cargo de supervisor, ya que se presenta un mayor conocimiento en el área.

En sexto lugar, la ausencia de un auditor que revise las revisiones periódicamente no garantiza el orden de los procesos establecidos. Se sugiere, entonces la contratación periódica de servicios de auditor externo para que realice las revisiones pertinentes para que garanticen que se están realizando correctamente los procedimientos establecidos.

Figura 35

*Exposición de la oferta de mejora para la sección medio ambiente*

<b>Propuesta de mejora Medio Ambiente</b>		
<b>Problemas</b>	<b>Descripción del problema</b>	<b>Descripción de la Solución</b>
<b>Necesidad de préstamos a bancos</b>	La empresa se queda sin liquidez para efectuar el pago de las planillas por ello se recurre a préstamos bancarios.	Presionar a los clientes con el seguimiento para que efectúen los pagos para evitar la falta de liquidez y no recurrir a préstamos de bancos.
<b>Cartera con clientes morosos</b>	Existencia de portafolio con clientes deudores a quienes no se a notificado legalmente sobre su situación.	Depurar cartera, cerrar créditos a clientes morosos, notificarlos y proceder de forma legal para la recuperación del crédito otorgado.
<b>Aumento de Intereses</b>	Aumento de intereses por tiempo excedido en facturas retrasadas.	Ejecución correcta de las nuevas políticas de cobranzas para disminuir los intereses de clientes morosos.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 35, se detalla el problema y se plantea una propuesta de solución para el medio ambiente. En primer lugar, ante la necesidad de préstamos a bancos, la empresa se queda sin liquidez para efectuar el pago de las planillas y se recurre a préstamos bancarios. Por eso, se recomienda presionar a los clientes mediante el seguimiento para que efectúen los pagos y evitar la falta de liquidez y no recurrir a préstamos de bancos.

En segundo lugar, el problema es contar con una cartera con clientes morosos, deudores a quienes no se ha notificado legalmente sobre su situación. Para ello, se recomienda depurar, cerrar créditos a los clientes morosos, notificarlos y proceder de forma legal para la recuperación del crédito otorgado.

En tercer lugar, hay un aumento de intereses por tiempo excedido en facturas retrasadas. Se sugiere la ejecución correcta de las nuevas políticas de cobranzas para disminuir los intereses de clientes morosos.

**Figura 36**  
Manual de procesos después de la mejora implementada

Logistic & Transport Perú SAC	Manual de Organización de funciones de área de Cobranzas y Facturación después de la Mejora.	Código MAN-ORG- COB-02
		Versión:02
		Fecha: 20/11/2021
		Página de 1 a 2

**Manual de Organización de Funciones de Asistente de Cobranzas y Facturación Después de la Mejora:**

**OBJETIVO**

Apoyar en la emisión de las facturas en los plazos establecidos del nuevo software, así como recepcionar y escanear las guías e ingresar las cobranzas al sistema contable, siguiendo los nuevos controles internos implementados, asimismo dar soporte en general a su jefe inmediato del área.

**FUNCIONES**

1. Apoyo en la facturación pertinente con información actualizada de los precios proporcionados por su jefe inmediato y con el software implementado.
2. Recepcionar y escanear las guías para enviarlos a los clientes con las facturas y demás documentos necesarios, siguiendo los nuevos controles implementados.
3. Revisión del correcto registro de las guías realizadas por el área de operaciones en el software implementado y solicitar aquellas que están faltando para la elaboración de la facturación.
4. Identificar las cobranzas realizadas en las cuentas bancarias.
5. Corregir las cobranzas ingresadas erróneamente detectada por su jefe inmediato o el área de contabilidad.
6. Dar soporte en todo lo necesario a su jefe inmediato.
7. Hacer el respectivo archivo de los cargos de las guías entregadas a los clientes.
8. Generar los reportes de cobranza del nuevo software.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Recursos Humanos	Directorio	Gerencia

Logistic & Transport Perú SAC	Manual de Organización de funciones de área de Cobranzas y Facturación después de la Mejora.	Código MAN-ORG- COB-02
		Versión:02
		Fecha: 20/11/2021
		Página de 1 a 2

**Manual de Organización y Funciones de Analista de Cobranzas y Facturación  
Después de la Mejora:**

**OBJETIVO**

Mantener al día los reportes y seguimiento de cobranza cumpliendo las políticas internas de la empresa y nuevos controles internos de los procesos de cobranza y facturación, asumiendo liderazgo en el área, así como la emisión de las facturas en los plazos establecidos en coordinación con las demás áreas involucradas en este proceso y dar soporte al directorio y gerencia para la toma de decisiones.

**FUNCIONES**

1. Generación del nuevo reporte de cobranzas según software y controles internos implementados.
2. Enviar a los clientes los estados de cuenta que adeuda al cierre de cada quincena y fin de mes generados del nuevo software implementado.
3. Informar en reuniones semanales al Directorio y Gerente el status de las cobranzas y aquellos que tienen morosidad significativa, según el nuevo software y controles internos implementados.
4. Ejecutar lo dispuesto por la Gerencia en cuanto a otorgar o retirar créditos a los clientes según el status de la cobranza y lo detectado por los nuevos controles internos.
6. Llevar a cabo la facturación pertinente con información actualizada de los precios proporcionados por la gerencia y con el nuevo software implementado.
7. Delegar a su asistente la recepción y escaneo de las guías según los nuevos controles implementados para enviarlos a los clientes con las facturas y demás documentos necesarios.
8. Supervisión del correcto registro de las guías realizadas en el software implementado por el área de operaciones para la elaboración de la facturación.
9. Elaborar el reporte de cuentas por cobrar generado por el nuevo software implementado que luego debe ser revisado por el área de contabilidad.

<b>Elaborado por:</b>  Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b>  Directorio	<b>Aprobado por:</b>  Gerencia
---	--	--------------------------------------

<b>Logistic &amp; Transport Perú SAC</b>	<b>Manual de Organización de funciones de área de Cobranzas y Facturación después de la Mejora.</b>	<b>Código MAN-ORG- COB-02</b>
		<b>Versión:02</b>
		<b>Fecha: 20/11/2021</b>
		<b>Página de 1 a 2</b>

10. Hacer seguimiento de las cobranzas semanalmente a los clientes con los nuevos controles y software implementados, recordando fecha de vencimiento de las facturas y con mayor insistencia a los clientes morosos, que de permanecer en esta condición por mucho tiempo se debe coordinar con el área legal a fin de tomar acciones debidas para el cumplimiento del pago.

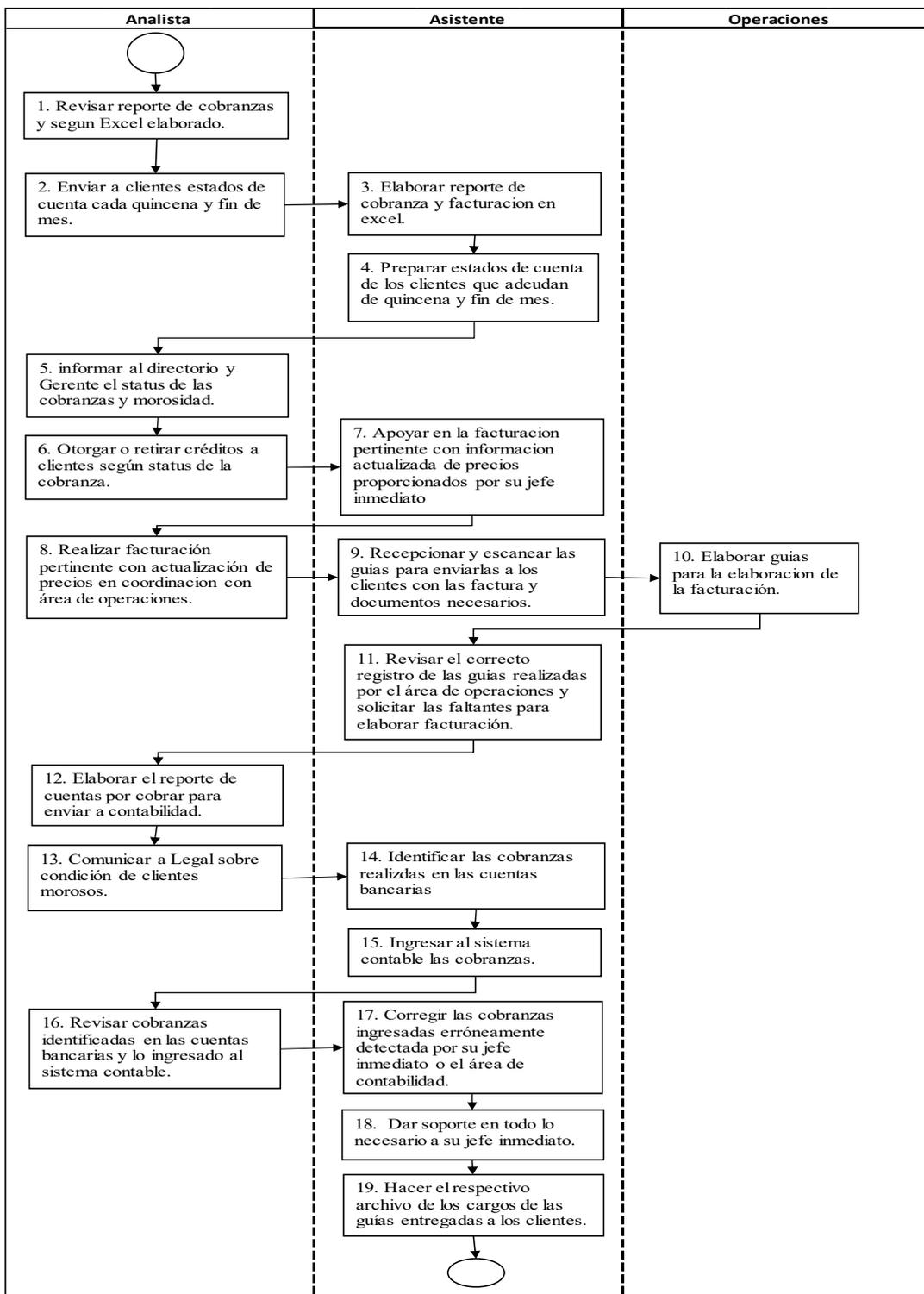
11. Revisión de las cobranzas identificadas en las cuentas bancarias, así como lo ingresado en el sistema contable.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Recursos Humanos</b>	<b>Directorio</b>	<b>Gerencia</b>

Fuente: Elaboración propia.

Figura 37

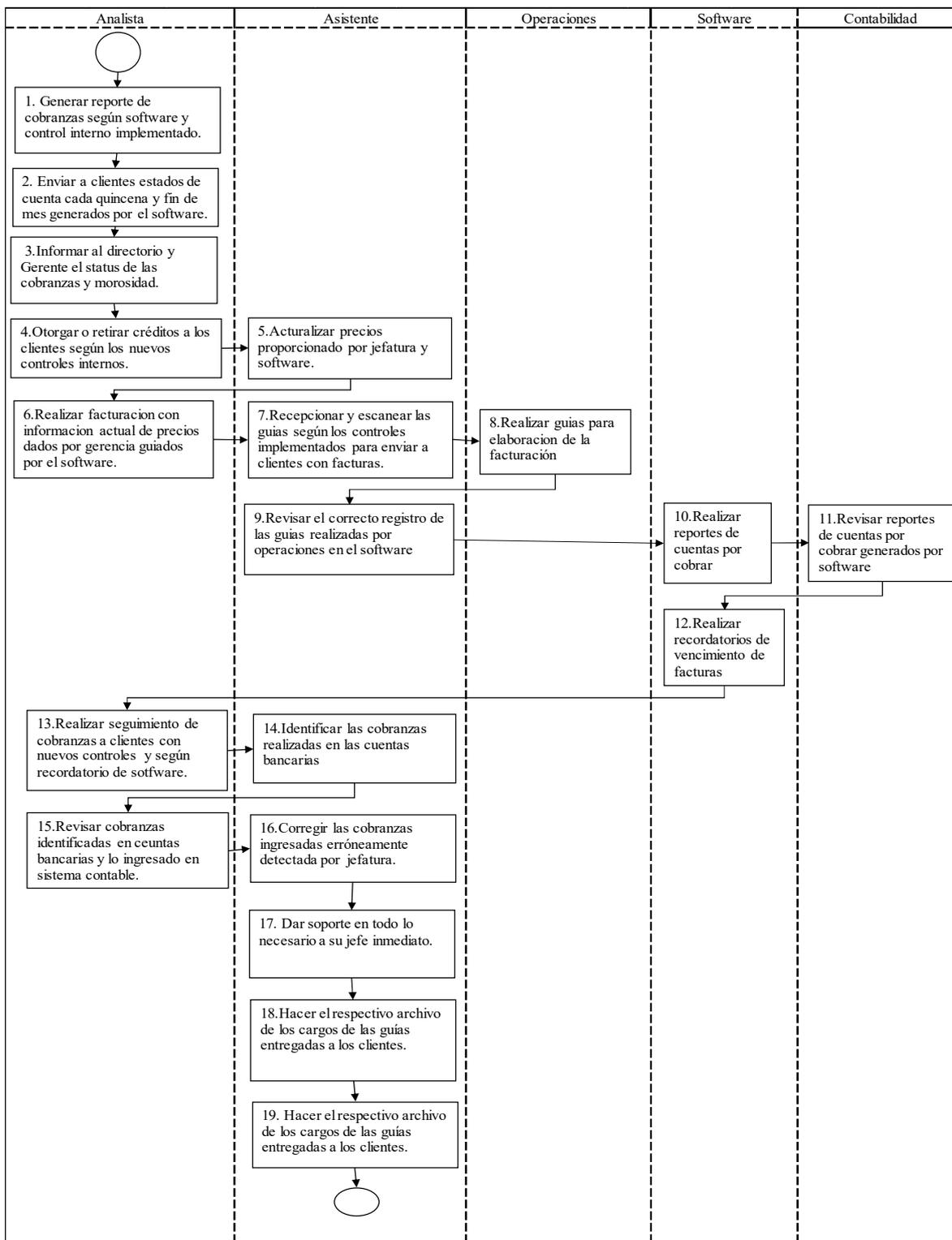
Flujograma de manual de procesos sin mejora



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 38**

*Flujograma de manual de procesos con mejora*



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.1. Proyección de EEFF

En esta proyección de los estados financieros de los años 2022 al 2025, los resultados acumulados se han incrementado de forma favorable debido al buen rendimiento de activo versus los pasivos. Esto permite que el proyecto de mejora tenga un efecto favorable sobre la situación financiera de la empresa. Toda esta proyección tiene como base a los estados financieros desde los años 2016 al 2020 a través de los cuales encontramos las variaciones en cada rubro del estado de situación.

**Tabla 14**

*Estado de situación financiera proyectada comparativo del año base 2020 y 2026*

<b>Estados de situación de la empresa</b>		
En millones de soles	<b>Años históricos</b>	
	Año 2020	Año 2026
<b>Activos totales</b>	<b>7.74</b>	<b>15.49</b>
1. Activo corriente	4.68	4.81
Efectivo y equivalentes de efectivo	2.12	3.27
Cuentas por cobrar comerciales	2.04	1.26
Cuentas por cobrar accionista y personal	0.00	0.00
Otras cuentas por cobrar	0.13	0.06
Otros activos corrientes	0.38	0.22
Existencias	0.00	0.00
2. Activo no corriente	3.06	10.67
Propiedad planta y equipo	3.06	10.67
Activos intangibles	0.00	0.00
<b>Pasivo y patrimonio</b>	<b>7.74</b>	<b>15.49</b>
3. Pasivo corriente	3.87	2.54
Cuentas por pagar comerciales	2.25	2.46
Obligaciones financieras	1.08	0.00
Otras cuentas por pagar	0.55	0.08
4. Pasivo no corriente	1.65	0.00
Obligaciones financieras	1.65	0.00
5. Patrimonio	2.22	12.95
Capital social	1.43	1.43
Capital adicional	0.02	0.02
Reserva legal	0.05	0.82
Utilidad retenida anterior	0.61	7.35
Utilidad retenida del periodo	0.10	3.33

*Nota.* En los estados financieros del 2020, se puede apreciar que el índice de liquidez de activo corriente/ pasivo corriente 1.21 el cual es favorable en dicho año.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15

*Estado de resultados proyectados comparativo del año base 2020 y 2026*

Estado de resultados de la empresa		
En millones de soles	Años históricos	
	Año 2020	Año 2026
1. Ventas netas	9.03	15.53
2. Costos de ventas	-6.70	- 8.55
<b>3. Utilidad bruta</b>	<b>4.34</b>	6.98
Gastos administrativos	-0.78	-0.91
Gastos de ventas	-1.55	-1.02
<b>4. Utilidad operativa</b>	<b>0.01</b>	<b>5.05</b>
Ingresos financieros	0.09	0.13
Otros ingresos de gestión	0.25	0.26
Otros gastos de gestión	0.00	0.00
Otros ingresos gravados	0.05	0.08
Gastos financieros	-0.28	-0.28
<b>5. Utilidad antes de impuesto</b>	<b>0.12</b>	<b>5.24</b>
Impuesto a la renta	-0.01	-1.55
<b>6. Utilidad después de impuesto</b>	<b>0.10</b>	<b>3.69</b>
Reserva legal		-0.37
<b>7. Utilidad neta</b>	<b>0.10</b>	<b>3.33</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.1.1. Ingresos

Tabla 16

*Tasa de crecimiento de ingresos*

Tasa de crecimiento de ingresos		
Año	Monto	Tasa crecimiento
2020	9,316,633.16	
2021	9,772,287.15	5.0%
2022	10,456,347.25	7.0%
2023	11,397,418.50	9.0%
2024	12,537,160.35	10.0%
2025	14,041,620.00	12.0%
	67,521,466.40	

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, para la realización de la tasa de crecimiento de los ingresos, se ha considerado el año 2020. Asimismo, se proyectaron los ingresos de los estados financieros con la tasa de crecimiento que van en aumento según los porcentajes que varían.

#### 4.4.1.2. Egresos

**Tabla 17**

*Tasa de crecimiento de egresos*

<b>Tasa de crecimiento de egresos</b>		
<b>Año</b>	<b>Monto</b>	<b>Tasa crecimiento</b>
2020	9,295,958.00	
2021	9,293,392.92	5.0%
2022	9,943,930.42	7.0%
2023	10,838,884.16	9.0%
2024	11,922,772.58	10.0%
2025	13,353,505.29	12.0%
64,648,443.38		

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, para la realización de la tasa de crecimiento de egresos, se han tomado como base el año 2020. Al respecto, se proyectó los egresos de los estados financieros con la tasa de crecimiento, las cuales van en aumento respecto a los años. Estos porcentajes varían.

### 4.4.1.3. Monetización

**Tabla 18**

*Monetización con tratamiento*

EVALUACION CON PROYECTO					
FLUJOS DE INGRESOS Y EGRESOS					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	van actuado de flujos de ingresos y egresos
Ingresos	S/. 10,456,347.25	S/. 11,397,418.50	S/. 12,537,160.35	S/. 14,041,620.00	S/.38,814,383.98
Egresos	S/. 9,943,930.42	S/. 10,838,884.16	S/. 11,922,772.58	S/. 13,353,505.29	
Proyecto mejora	S/. 33,000.00				
Monetización problema	S/. 72,433.32	S/. 72,433.32	S/. 72,433.32	S/. 72,433.32	
% Ahorro	70%	80%	90%	100%	
Ahorro	S/. 50,703.32	S/. 57,946.66	S/. 65,189.99	S/. 72,433.32	
Egresos netos	S/. 9,926,227.10	S/. 10,780,937.51	S/. 11,857,582.59	S/. 13,281,071.97	S/.36,745,605.38
Saldo neto	S/. 530,120.15	S/. 616,480.99	S/. 679,577.76	S/. 760,548.03	

VAN	S/.2,068,778.60	Actualización de Van de ingresos	S/.38,814,383.98
Tasa descuento	9%	Actualización de Van de egresos	S/.36,745,605.38
		B/C	1.06

Fuente: Elaboración propia.

Se expone el tratamiento de monetización con los ingresos anuales proyectados desde el 2022 al 2025. En el año 2022, se agregó el monto total de proyecto de mejora, el cual asciende a S/ 33 000. Asimismo, se toma el monto de la monetización del problema en todos los años que asciende a S/ 72 433.32, el cual nos permite visualizar un ahorro del 70%, 80%, 90% y 100% hasta el 2025.

## 4.4.2. Validación cuantitativa

### 4.4.2.1. Valor presente neto - VPN

Para obtener el valor presente neto, se ha calculado con los datos del apartado 4.4.1.3 (monetizaciones) con la tabla 22 cuyo título es flujos de ingresos y egresos producto de los saldos netos entre los ingresos y egresos de los años 2022 al 2025 que se ha proyectado con una tasa de descuento del 9%. Con este cálculo nos permite evidenciar que nuestro valor presente neto estaría ascendiendo a S/ 2 068 778.60.

**Tabla 19**

*VAN Con la tasa de descuento*

VAN	S/.2,068,778.60
Tasa descuento	9%

Fuente: Elaboración propia.

### 4.4.2.2. Costo beneficio

Asimismo, para obtener el costo beneficio también se han utilizado los datos de la sección 4.4.1.3 (monetización) con la tabla 7. Así, dividiendo el valor presente neto de los ingresos entre el valor presente neto de los egresos correspondientes de los años 2022 al 2025 proyectados. Dicho resultado fue evidenciar un costo beneficio equivalente al factor 1.06, el cual nos manifiesta un panorama exitoso, ya que un costo beneficio mayor a uno es óptimo.

**Tabla 20***Costo / Beneficio*

<b>Actualización de Van de ingresos</b>	S/.38,814,383.98
<b>Actualización de Van de egresos</b>	S/.36,745,605.38
B/C	1.06

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.MONETIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

##### 4.5.1 Valoración de pérdidas antes de la propuesta de mejora

A continuación, se detalla la tabla 25 los ingresos y egresos desde los años 2022 al 2025 con sus respectivos saldos netos sin incluir el proyecto de mejora.

**Tabla 21***Ingresos y egresos desde los años 2022 al 2025*

<b>EVALUACION SIN PROYECTO</b>					
<b>FLUJOS DE INGRESOS Y EGRESOS</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>actualización flujos ingresos y egresos</b>
Ingresos	S/. 10,456,347.25	S/. 11,397,418.50	S/. 12,537,160.35	S/. 14,041,620.00	S/.38,814,383.98
Egresos	S/. 9,943,930.42	S/. 10,838,884.16	S/. 11,922,772.58	S/. 13,353,505.29	S/.36,912,271.72
Saldo neto	S/. 512,416.83	S/. 558,534.34	S/. 614,387.77	S/. 688,114.71	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.2 Valoración de pérdidas después de la propuesta de mejora

A continuación, se detallan los ingresos y egresos desde los años 2022 al 2025 con sus respectivos saldos netos, incluyendo el costo del proyecto de mejora.

**Tabla 22**

*Evaluación financiera con proyecto de mejora*

EVALUACION CON PROYECTO					
FLUJOS DE INGRESOS Y EGRESOS					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	Van actualizado de flujos de ingresos y egresos
Ingresos	S/. 10,456,347.25	S/. 11,397,418.50	S/. 12,537,160.35	S/. 14,041,620.00	S/.38,814,383.98
Egresos	S/. 9,943,930.42	S/. 10,838,884.16	S/. 11,922,772.58	S/. 13,353,505.29	
Proyecto mejora	S/. 33,000.00				
Monetización problema	S/. 72,433.32	S/. 72,433.32	S/. 72,433.32	S/. 72,433.32	
% Ahorro	70%	80%	90%	100%	
Ahorro	S/. 50,703.32	S/. 57,946.66	S/. 65,189.99	S/. 72,433.32	
Egresos netos	S/. 9,926,227.10	S/. 10,780,937.51	S/. 11,857,582.59	S/. 13,281,071.97	S/.36,745,605.38
Saldo neto	S/. 530,120.15	S/. 616,480.99	S/. 679,577.76	S/. 760,548.03	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6. PROPUESTA DE INDICADORES DEL PROCESO DE COBRANZAS

Mediante el cuadro de operacionalidad, se realizó una propuesta de indicadores para ser ejecutados en el proceso de cobranzas. Estos nos ayudarán a evaluar cada parte que se propuso en el plan de mejora. Si se está teniendo éxito en su ejecución y desarrollo, se permite medir el rendimiento en cada paso.

Tabla 23

Propuesta de indicadores del proceso de cobranzas

Constructo o Variable	Definición de la Variable	Dimensiones o sub variables	Indicadores	Fórmula del indicador	Escala de medición
Control Interno del Proceso de Cobranza	Es el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad.	Control Interno de Cobranza de transporte de combustible.	Periodo promedio de cobro	Ratio: cuenta por cobrar/Ventas diarias promedio	Escala de Razón
			Rotación de activos totales	Ratio: Ventas/total de activos	Escala de Razón
		Control Interno de transporte de minerales	Periodo promedio de cobro	Ratio: cuentas por cobrar minerales/Ventas diarias de minerales	Escala de Razón
			Rotación de activos totales	Ratio: Ventas/total de activos	Escala de Razón

Fuente: Elaboración propia.

## 4.7 PROPUESTA DE INDICADORES DE RENTABILIDAD EMPRESARIAL

### 4.7.1 Estados financieros históricos y proyectados

**Tabla 24**

*Estados de situación históricos y proyectados*

Estados de situación de la empresa								
En millones de soles	Años históricos				Años proyectados			
	2018	2019	2020	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Activos totales</b>	<b>4.36</b>	<b>5.86</b>	<b>7.74</b>	<b>7.45</b>	<b>7.23</b>	<b>10.16</b>	<b>12.35</b>	<b>15.50</b>
1. Activo corriente	2.03	2.89	4.68	3.41	3.09	3.85	3.91	4.82
Efectivo y equivalentes de efectivo	0.61	0.67	2.12	1.48	1.17	1.97	2.21	3.27
Cuentas por cobrar comerciales	1.15	1.80	2.04	1.55	1.57	1.57	1.40	1.26
Cuentas por cobrar acción. y pers.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otras cuentas por cobrar	0.10	0.10	0.13	0.09	0.08	0.07	0.06	0.06
Otros activos corrientes	0.17	0.00	0.38	0.28	0.26	0.24	0.24	0.22
Existencias	0.00	0.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2. Activo no corriente	2.32	2.96	3.06	4.04	4.14	6.31	8.43	10.67
Propiedad planta y equipo	2.32	2.96	3.06	4.04	4.14	6.31	8.43	10.67
Activos intangibles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Pasivo y patrimonio</b>	<b>4.36</b>	<b>5.86</b>	<b>7.74</b>	<b>7.45</b>	<b>7.23</b>	<b>10.16</b>	<b>12.35</b>	<b>15.50</b>
3. Pasivo corriente	1.80	3.03	3.87	3.28	2.06	3.25	2.99	2.54
Cuentas por pagar comerciales	1.15	1.84	2.25	2.25	1.38	2.79	2.91	2.46
Obligaciones financieras	0.55	0.73	1.08	0.62	0.31	0.16	0.00	0.00
Otras cuentas por pagar	0.10	0.45	0.55	0.41	0.36	0.31	0.08	0.08
4. Pasivo no corriente	0.83	0.74	1.65	0.73	0.36	0.18	0.00	0.00
Obligaciones financieras	0.83	0.74	1.65	0.73	0.36	0.18	0.00	0.00
5. Patrimonio	1.73	2.09	2.22	3.44	4.81	6.72	9.35	12.96
Capital social	1.07	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43
Capital adicional	0.26	0.00	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
Reserva legal	0.02	0.02	0.05	0.12	0.21	0.35	0.55	0.82
Utilidad retenida anterior	0.20	0.38	0.61	1.00	1.87	3.14	4.91	7.35
Utilidad retenida del periodo	0.19	0.26	0.10	0.87	1.27	1.77	2.44	3.33

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 25***Estado de resultados históricos y proyectados*

<b>Estado de resultados de la empresa</b>								
En millones de soles	<b>Años históricos</b>			<b>Años proyectados</b>				
	2018	2019	2020	2022	2023	2024	2025	2026
1. Ventas netas	3.90	6.93	9.03	10.15	11.06	12.17	13.63	15.53
2. Costos de ventas	-1.82	-4.85	-6.70	-6.87	-7.18	-7.54	-7.99	-8.55
<b>3. Utilidad bruta</b>	<b>2.08</b>	<b>2.08</b>	<b>4.34</b>	<b>3.28</b>	<b>3.88</b>	<b>4.63</b>	<b>5.64</b>	<b>6.98</b>
Gastos administrativos	-0.79	-0.58	-0.78	-0.91	-0.91	-0.91	-0.91	-0.91
Gastos de ventas	-1.01	-1.12	-1.55	-1.02	-1.02	-1.02	-1.02	-1.02
<b>4. Utilidad operativa</b>	<b>0.28</b>	<b>0.38</b>	<b>0.01</b>	<b>1.34</b>	<b>1.95</b>	<b>2.69</b>	<b>3.70</b>	<b>5.05</b>
Ingresos financieros	0.04	0.05	0.09	0.09	0.09	0.10	0.12	0.13
Otros ingresos de gestión	0.00	0.00	0.00	0.17	0.19	0.21	0.23	0.26
Otros gastos de gestión	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros ingresos gravados	0.00	0.00	0.05	0.05	0.05	0.06	0.07	0.08
Gastos financieros	-0.11	-0.17	-0.28	-0.28	-0.27	-0.28	-0.28	-0.28
<b>5. Utilidad antes de impuesto</b>	<b>0.21</b>	<b>0.30</b>	<b>0.12</b>	<b>1.37</b>	<b>2.01</b>	<b>2.78</b>	<b>3.84</b>	<b>5.24</b>
Impuesto a la renta	-0.01	-0.04	-0.01	-0.41	-0.59	-0.82	-1.13	-1.55
<b>6. Utilidad después de impuesto</b>	<b>0.21</b>	<b>0.26</b>	<b>0.10</b>	<b>0.96</b>	<b>1.42</b>	<b>1.96</b>	<b>2.71</b>	<b>3.69</b>
Reserva legal	-0.02	0.00	0.00	-0.09	-0.15	-0.19	-0.27	-0.36
<b>7. Utilidad neta</b>	<b>0.19</b>	<b>0.26</b>	<b>0.10</b>	<b>0.87</b>	<b>1.27</b>	<b>1.77</b>	<b>2.44</b>	<b>3.33</b>

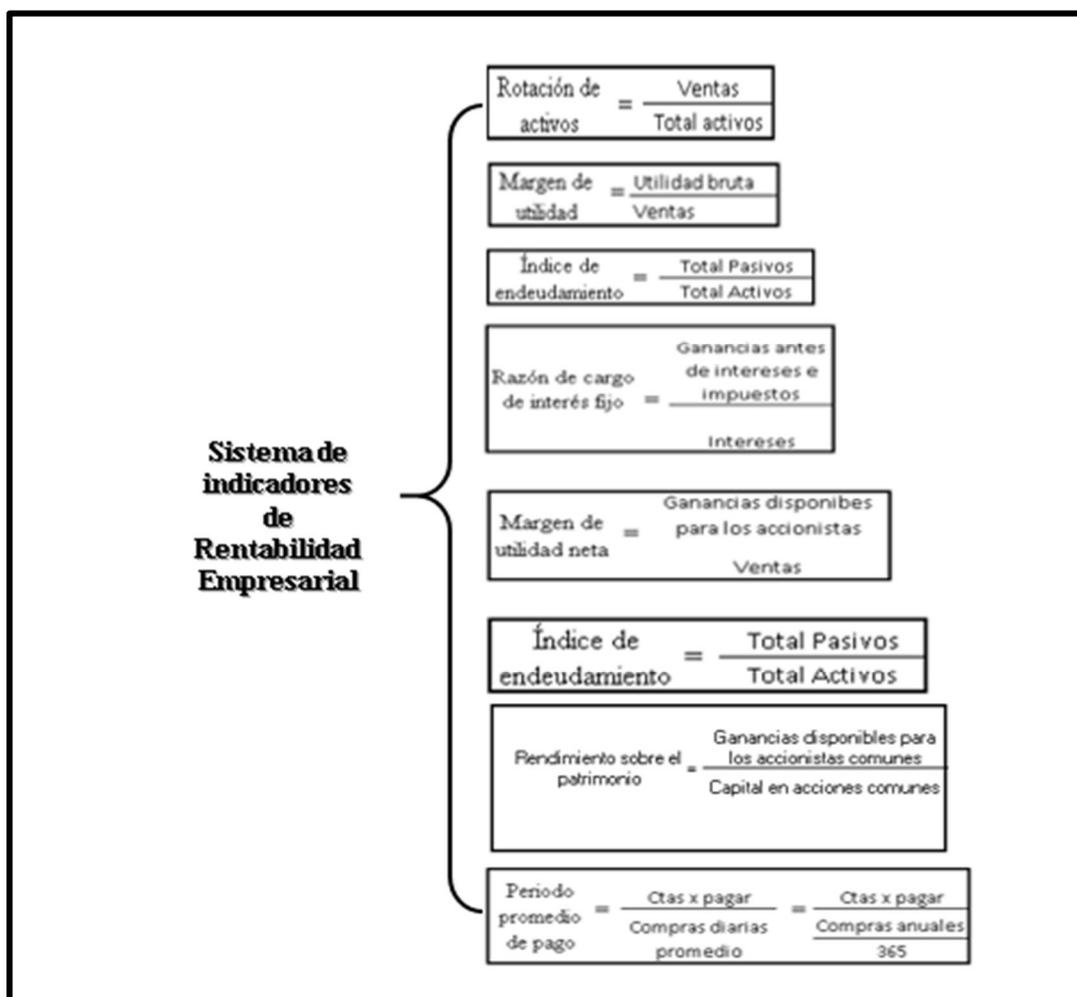
Fuente: Elaboración propia.

#### 4.7.2 Propuesta de indicadores de rentabilidad

En el proyecto, existe la necesidad de una serie de indicadores los cuales nos permitan medir el desempeño de las diferentes variables después de la aplicación del plan de mejora. Por ello, se muestra la serie de indicadores que se empleará.

**Figura 39**

*Indicadores de rentabilidad*



Fuente: Elaboración propia.

## 4.8 PROYECCION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA

### 4.8.1 Proyección de estado de resultados

Tabla 26

*Proyección de estados de resultados del año 2022 al 2026*

Estado de resultados de la empresa					
En millones de soles	Años proyectados				
	2022	2023	2024	2025	2026
1. Ventas netas	10.15	11.06	12.17	13.63	15.53
2. Costos de ventas	-6.87	-7.18	-7.54	-7.99	-8.55
<b>3. Utilidad bruta</b>	<b>3.28</b>	<b>3.88</b>	<b>4.63</b>	<b>5.64</b>	<b>6.98</b>
Gastos administrativos	-0.91	-0.91	-0.91	-0.91	-0.91
Gastos de ventas	-1.02	-1.02	-1.02	-1.02	-1.02
<b>4. Utilidad operativa</b>	<b>1.34</b>	<b>1.95</b>	<b>2.69</b>	<b>3.70</b>	<b>5.05</b>
Ingresos financieros	0.09	0.09	0.10	0.12	0.13
Otros ingresos de gestión	0.17	0.19	0.21	0.23	0.26
Otros ingresos gravados	-0.05	0.05	0.06	0.07	0.08
Gastos financieros	-0.28	-0.27	-0.28	-0.28	-0.28
<b>5. Utilidad antes de impuesto</b>	<b>1.37</b>	<b>2.01</b>	<b>2.78</b>	<b>3.84</b>	<b>5.24</b>
Impuesto a la renta	-0.41	-0.59	-0.82	-1.13	-1.55
<b>6. Utilidad después de impuesto</b>	<b>0.96</b>	<b>1.42</b>	<b>1.96</b>	<b>2.71</b>	<b>3.69</b>
Reserva legal	-0.09	-0.15	-0.19	-0.27	-0.36
<b>7. Utilidad neta</b>	<b>0.87</b>	<b>1.27</b>	<b>1.77</b>	<b>2.44</b>	<b>3.33</b>

Fuente: Elaboración propia

## 4.8.2 Proyección del balance general

**Tabla 27**

*Proyección de estados de situación financiera del año 2022 al 2026*

<b>Estados de situación de la empresa</b>					
En millones de soles	<b>Años proyectados</b>				
	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Activos totales</b>	<b>7.45</b>	<b>7.23</b>	<b>10.16</b>	<b>12.35</b>	<b>15.50</b>
1. Activo corriente	3.41	3.09	3.85	3.91	4.82
Efectivo y equivalentes de efectivo	1.48	1.17	1.97	2.21	3.27
Cuentas por cobrar comerciales	1.55	1.57	1.57	1.40	1.26
Otras cuentas por cobrar	0.09	0.08	0.07	0.06	0.06
Otros activos corrientes	0.28	0.26	0.24	0.24	0.22
2. Activo no corriente	4.04	4.14	6.31	8.43	10.67
Propiedad planta y equipo	4.04	4.14	6.31	3.56	10.67
<b>Pasivo y patrimonio</b>	<b>7.45</b>	<b>7.23</b>	<b>10.16</b>	<b>12.35</b>	<b>15.50</b>
3. Pasivo corriente	3.28	2.06	3.25	2.99	2.54
Cuentas por pagar comerciales	2.25	1.38	2.79	2.91	2.46
Obligaciones financieras	0.62	0.31	0.16	0.00	0.00
Otras cuentas por pagar	0.41	0.36	0.31	0.08	0.08
4. Pasivo no corriente	0.73	0.36	0.18	0.00	0.00
Obligaciones financieras	0.73	0.36	0.18	0.00	0.00
5. Patrimonio	3.44	4.81	6.72	9.35	12.96
Capital social	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43
Capital adicional	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
Reserva legal	0.12	0.21	0.35	0.55	0.82
Utilidad retenida anterior	1.00	1.87	3.14	4.91	7.35
Utilidad retenida del periodo	0.87	1.27	1.77	2.44	3.33

Fuente: Elaboración propia.

## 4.8.3 Proyección de ingresos y egresos operativos

A continuación, se detallan los ingresos y egresos operativos de los años 2022 al 2025 con su respectiva actualización del VAN por estos conceptos.

**Tabla 28***Proyección de ingresos y egresos operativos del año 2022 al 2025*

<b>FLUJOS DE INGRESOS Y EGRESOS</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>actualización flujos ingresos y egresos</b>
Ingresos	S/. 10,456,347.25	S/. 11,397,418.50	S/. 12,537,160.35	S/. 14,041,620.00	S/. 38,814,383.98
Egresos	S/. 9,943,930.42	S/. 10,838,884.16	S/. 11,922,772.58	S/. 13,353,505.29	S/. 36,912,271.72
Saldo neto	S/. 512,416.83	S/. 558,534.34	S/. 614,387.77	S/. 688,114.71	

Fuente: Elaboración propia.

## **4.9 PROPUESTA DE INDICADORES DE RENTABILIDAD EMPRESARIAL**

### **4.9.1 Determinación de la inversión del proyecto de mejora**

En el siguiente gráfico, se detalla el costo de la inversión del proyecto de mejora, el cual se especifica por el tipo de actividad a realizarse.

**Tabla 29***Inversión del proyecto de mejora*

<b>REDISEÑO DE PROCESO DE COBRANZA</b>	S/. 21,000.00
<b>DIAGNÓSTICO</b>	S/. 3,000.00
<b>SOFTWARE DE PROGRAMA DE FACTURACION Y COBRANZAS</b>	S/. 15,000.00
<b>ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA</b>	S/. 3,000.00
<b>EJECUCIÓN DE MEJORAS AL PROCESO DE COBRANZA</b>	S/. 6,000.00
<b>EJECUCIÓN DE CAMBIOS AL PROCESO</b>	S/. 3,000.00
<b>SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CAMBIOS</b>	S/. 3,000.00
<b>CAPACITACIÓN</b>	S/. 6,000.00
<b>ENTRENAMIENTO EN NUEVO PROCESO</b>	S/. 3,000.00
<b>ENTRENAMIENTO EN MEDICIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL</b>	S/. 3,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 33,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.9.2 Determinación de los beneficios del proyecto de mejora

En el siguiente gráfico, se detalla los beneficios económicos del proyecto de mejora implementado durante los siguientes cuatro años, luego del año en que se realiza la inversión.

**Tabla 30**

*Beneficios del proyecto de mejora*

EVALUACION CON PROYECTO DE MEJORA					
FLUJOS DE INGRESOS Y EGRESOS					
DETALLE	2021	2022	2023	2024	van actuizado de flujos de ingresos y egresos
Ingresos	S/. 9,772,287.15	S/. 10,456,347.25	S/. 11,397,418.50	S/. 12,537,160.35	S/.35,448,838.08
Egresos	S/. 9,293,392.92	S/. 9,943,930.42	S/. 10,838,884.16	S/. 11,922,772.58	
Proyecto mejora	S/. 33,000.00				
Monetización problema	S/. 72,433.32	S/. 72,433.32	S/. 72,433.32	S/. 72,433.32	
% Ahorro	70%	80%	90%	100%	
Ahorro	S/. 50,703.32	S/. 57,946.66	S/. 65,189.99	S/. 72,433.32	
Egresos netos	S/. 9,275,689.60	S/. 9,885,983.77	S/. 10,773,694.17	S/. 11,850,339.26	S/.33,544,989.47
Saldo neto	S/. 496,597.55	S/. 570,363.48	S/. 623,724.32	S/. 686,821.09	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.9.3 Evaluación financiera del proyecto de mejora

A continuación, se muestra el resultado de la aplicación de los indicadores financieros utilizados, considerando la tasa de descuento del 9%. El valor del VAN muestra un saldo positivo, al igual que la tasa del TIR, el costo- beneficios y el periodo de recuperación del capital.

**Tabla 31***Evaluación financiera del proyecto de mejora*

<b>Evaluación financiera del Proyecto de mejora (en soles)</b>						
COK =	9.00%	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
- 1. Inversión del proyecto		-33,000.00				
+ 2. Beneficio del proyecto		0.000	50,703.32	57,946.66	65,189.99	72,433.32
+ Utilidades por más ventas del proyecto						
+ Ahorros en costos del proyecto			50,703.32	57,946.66	65,189.99	72,433.32
+ Valor residual del proyecto						0.000
= 3. Flujo neto del proyecto		-33,000.00	50,703.32	57,946.66	65,189.99	72,433.32
<b>VAN</b>						<b>163,941.57</b>
<b>TIR = k</b>						<b>161.78%</b>
<b>CBC</b>						<b>5.97</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.10 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA SIN EL PROYECTO**

**Tabla 32***Evaluación financiera de la empresa sin el proyecto*

<b>Evaluación financiera de la empresa SIN el Proyecto de mejora (en soles)</b>						
COK =	9.00%	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
- 1. Inversión de la empresa		-7,743,872.00				
+ 2. Beneficios de la empresa			1,152,404.65	1,766,237.84	2,523,515.31	16,501,136.49
+ Ingresos operativos de la empresa			10,233,116.16	11,154,096.61	12,269,506.27	13,741,847.02
- Egresos operativos de la empresa			9,080,711.50	9,387,858.77	9,745,990.96	10,197,277.53
+ Valor residual de la empresa						12,956,567.00
= 3. Flujo neto de la empresa		-7,743,872.000	1,152,404.65	1,766,237.84	2,523,515.31	16,501,136.49
<b>VAN</b>						<b>8,438,424.97</b>
<b>TIR = k</b>						<b>35.38%</b>
<b>CBC</b>						<b>2.09</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.11 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA CON EL PROYECTO

**Tabla 33**

*Evaluación financiera de la empresa con el proyecto*

Evaluación financiera de la empresa CON el Proyecto de mejora (en soles)						
COK =	9.00%	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1. Inversiones totales		-7,776,872.000	0.000	0.000	0.000	0.000
- Inversión del proyecto		-33,000.000				
- Inversión de la empresa		-7,743,872.000				
2. Beneficios totales		0.000	1,203,107.979	1,824,184.497	2,588,705.295	16,573,569.815
+ Utilidades por ventas del proyecto						
+ Ahorros en costos del proyecto			50,703.32	57,946.66	65,189.99	72,433.32
+ Ingresos operativos de la empresa			10,233,116.16	11,154,096.61	12,269,506.27	13,741,847.02
- Egresos operativos de la empresa			9,080,711.50	9,387,858.77	9,745,990.96	10,197,277.53
+ Valor residual del proyecto						0.000
+ Valor residual de la empresa						12,956,567.00
3. Flujos netos totales		-7,776,872.000	1,203,107.979	1,824,184.497	2,588,705.295	16,573,569.815
VAN						<b>8,602,366.54</b>
TIR = k						<b>35.83%</b>
CBC						<b>2.11</b>

Fuente: Elaboración propia.

Si se considera la tabla 2 (Monetización de pérdidas) y 9 (Cuadro resumen de monetización) de los capítulos 1 y 4, respectivamente, se puede observar que la pérdida de los S/ 72 433.32 ocasionado por la problemática, se reduce paulatinamente en el transcurso de los cuatro años desde 70%, 80 %, 90% hasta el 100% del monto indicado debido a la aplicación del plan de mejora propuesto.

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

- Se consideró la implementación de un proyecto de control interno en el área de cobranzas para optimizar la rentabilidad de la empresa
- A través del diagnóstico y evaluación de control interno con la debida monetización del problema que generaba en el año 2020, se pudo medir como afectaba la rentabilidad de la empresa.
- Es necesario la elaboración y aplicación de una propuesta de control interno del proceso de cobranzas para que se optimice la rentabilidad de la empresa.
- Por medio de la validación financiera, se ha evaluado el impacto de esta propuesta de control interno del proceso de cobranzas. Esto optimiza la rentabilidad de la empresa.
- La entrevista a profundidad con la directora de la empresa Logistic & Transport Perú S.A.C. permitió identificar los diferentes problemas que aqueja a la empresa, identificando el problema en las cobranzas a sus clientes, aspecto que debe ser atacado con un adecuado plan de mejora.
- La monetización del problema, que consiste en el retraso de las cobranzas del año 2020, nos ha puesto en la situación de estructurar un adecuado plan de mejora con lo que implica desde la implementación de un software que optimice el trabajo en el área de cobranzas, así como la debida capacitación al personal y los controles de auditoría presentados.
- El plan de mejora que se ha implementado ha reducido la problemática de la cartera de cuentas por cobrar que se tenía y sus intereses que generaba. Por eso, las herramientas financieras han establecido su factibilidad.

- Los estados financieros proyectados reflejan la mejora que tendrá la empresa con la aplicación del tratamiento. El incremento que se ve desde el año base 2020 al año proyectado 2020 es considerable; es decir, si se toma acciones inmediatas al problema principal, el retraso de cobranza disminuiría.
- Con la aplicación del tratamiento a la empresa, se puede evidenciar un aumento significativo en su valor actual neto respecto al inicial. Esto es un indicador, ya que dicho proyecto es exitoso en la misma.
- Por otro lado, se aprecia que hay un aumento de centésimas en su costo beneficio comparado con el actual. Resulta significativo, ya que pasa de un 1.02 a un 1.06, lo cual contribuye al desarrollo de la empresa.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Se debe seguir los lineamientos y los pasos descritos en la presente tesis para implementar un control interno en el área de cobranzas con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Resulta importante saber que la propuesta del control interno en el área de cobranzas se puede demostrar con las herramientas financieras como indicadores y ratios para realizarlo.
- Se debe tener en cuenta todos los temas tratados en la presente investigación para elaborar y aplicar una propuesta de control interno del proceso de cobranzas para optimizar la rentabilidad de la empresa.
- Los impactos financieros han sido evaluados para que ayude a tomar decisiones sobre la puesta en marcha de este proyecto de control interno y, así, mejorar la rentabilidad de la empresa.

- Luego de la implementación del plan de mejora, se debe velar por el seguimiento y cumplimiento de lo propuesto para no volver a generar retrasos en las cobranzas y los gastos de financiamiento que se obtiene por no tener liquidez en los plazos establecidos. Ello puede ocasionar los gastos financieros a la empresa, pero puede evitarse.
- Se considera prioritario el análisis de las cuentas de cobrar del área de contabilidad para detectar las demoras de las cobranzas de los clientes, haciendo el respectivo cruce de información a fin de detectar la alta morosidad que pudiera existir.
- La implementación de nuevas tecnologías permite que la empresa revolucione su forma de operar y se encuentre a la vanguardia de los avances, haciendo que sea aún más productiva.
- Los empleados del área de cobranzas deben recibir capacitación que alimente sus conocimientos y puedan desarrollar de forma exitosa sus labores diarias.
- La contratación de un veedor del área es importante. En este caso, un auditor es el más indicado para revisar si los procesos están llevándose de manera correcta. Así, habrá un desarrollo óptimo del proceso de cobranzas para que las cuentas por cobrar estén en orden.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Acosta, J. (2018). Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura. *Universitaria de Investigación y Desarrollo*, 1-11.
- Alanya, A. (2019). *El control interno bajo la metodología COSO y la competitividad de las empresas hoteleras de la región Puno periodos 2016-2017*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno. <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3278950>
- Alayo, R. (2019). *Sistema de control interno y operatividad en el proceso de tesorería de la municipalidad distrital de Comas*. Tesis de grado, Universidad Mayor de San Marcos.
- Alberto, M. (2018). *Auditoría del Control interno*. ECOE Ediciones.
- Brachfield, P. (2017). *Aprenda a Recobrar Impagados en 7 Lecciones*. Ediciones Gestion 2000. [content/uploads/woocommerce\\_uploads/2017/01/Manual\\_Aprenda\\_A\\_Recobrar\\_Impagados\\_En\\_7\\_Lecciones\\_Brachfield\\_2017.pdf](http://content/uploads/woocommerce_uploads/2017/01/Manual_Aprenda_A_Recobrar_Impagados_En_7_Lecciones_Brachfield_2017.pdf)
- BBVA. (28 de julio de 2022). *BBVA*. <https://www.bbva.com/es/que-es-un-ciclo-economico/>
- Cespedes, S. y Rivera, L. (2019). *Los ratios financieros*. [Tesis de grado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio. [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2591/Susana\\_Trabajo\\_Bachillerato\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2591/Susana_Trabajo_Bachillerato_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chang, R. (2021). Mejora continua de procesos. <https://epage.pub/doc/mejora-continua-de-procesos-richard-chang-3px4gx6pj7>
- Chuyacama, J. (2017). *Propuesta de control interno COSO III para optimizar el área contable en la empresa transportes integrados Don José SAC de Arequipa 2015 - 2016*. [Tesis de grado, Universidad de San Agustín de Arequipa]. Repositorio. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4636>
- Cordovés, G. C. (2001). El control interno y el control. *Economía y Desarrollo*, 1-9.
- Cuccia, S. (2020). Análisis de la relevancia de la diversificación financiera y operativa en la rentabilidad de las empresas constructoras en Cataluña (2005-2016). *Tec. Empresarial*, 14 (1), 54-70. doi:<http://dx.doi.org/10.18845/te.v14i1.4955>
- Duque, O. (2019). Influencia de la administración del capital de trabajo en la rentabilidad. *INNOVA Research Journal*, 1-17.

- Elizalde, L. (2018). Control interno desde el enfoque contemporaneo (Modelo COSO y COCO). *Contribuciones a la Economía*, 1-13. <https://www.eumed.net/rev/ce/2018/4/control-interno-contemporaneo.html>
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y politicas contables. *Digital Publisher CEIT*, 4 (5), 217-226. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144051>
- Equipo editorial. (2021). *7 técnicas e instrumentos para la recolección de datos*. Liferder. <https://www.liferder.com/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos/>
- Esteban, N. (25 de junio de 2018). *Tipos de investigación*. Universidad Santo Domingo de Guzmán. <http://repositorio.usdg.edu.pe/handle/USDG/34>
- ESAN. (24 de enero de 2017). *ESAN Bussines*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van>
- Fernandez, D. (2015). Importacia del control interno en las Empresas. *Revista Vinculando*, 1-3. <https://vinculando.org/empresas/importancia-control-interno-negocios.html>
- Caro, L. (21 de Enero de 2021). *Liferder.com*. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos: <https://www.liferder.com/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos/>
- Galarza, C. (2021). Diseños de investigación Experimental. *Cienci América*, 1-7.
- Grajales, T. (27 de marzo de 2000). *Tipos de investigación*. <https://cmappublic2.ihmc.us/rid=1RM1F0L42-VZ46F4-319H/871.pdf>
- Gitman, L. (2007). *Principios de administración financiera*. Pearson Education Inc.
- Gonzáles, A. y Cabrale, D. (2010). *Evaluación del sistema de control interno en la UBPC Yamaquelles*. Centro Universitario Vladimir Ilich Lenin Las Tunas.
- Higuera, P. (2019). El estado de flujo de efectivo, herramienta de gestión para evaluar la capacidad de los administradores. *Revista pertinencia académica*, 1-10.
- Horngren, C., Harrison, W y Oliver, S. (2010). *Contabilidad*. 8.<sup>a</sup> ed. Pearson Education. <https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Contabilidad%20-%20Horngren%2C%20Harrison%20%26%20Oliver%20-%208ed.pdf>
- Jara, V. (2018). *La estrategia de cobranza y la morosidad de los usuarios en la junta de usuarios del Distrito de Huarmey 2018*. [Tesis de grado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2509>

- López, A. y Cañizares, M. (2018). El control interno en el sector público ecuatoriano. Caso de Estudio: gobiernos autónomos descentralizados cantonales de Morona Santiago. *Cofin* Habana, 51-72. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v12n2/cofin04218.pdf>
- Real Academia Española. (23 de septiembre de 2022). <https://dle.rae.es/auge>
- Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno*. EBOOK.
- Mantilla, S. (2018). *Auditoría del control interno*. 4.<sup>a</sup> ed. Ecoe Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2018/04/Auditori%CC%81a-del-Control-Interno-4ed.pdf>
- Marín, L. (2018). *Control interno desde el enfoque contemporáneo (Modelo COSO y COCO)*. Revista Académica: Contribuciones a la economía.
- Masgrau, E. (2005). El apalancamiento financiero: de cómo un aumento del endeudamiento puede mejorar la rentabilidad financiera de una empresa. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 1-21.
- Mejía, E. (2005). Técnicas e instrumentos de investigación. *Revista UNMSM*, 1-239. <http://online.aliat.edu.mx/adistancia/InvCuantitativa/LecturasU6/tecnicas.pdf>
- Mogollón, J. (2021). *Análisis financiero de la gestión de cobranza y su impacto en la gerencia financiera de Petroperú S.A: periodo 2014 - 2016*. [Tesis de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17115/Mogollon\\_gj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17115/Mogollon_gj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Morales, A. y Morales, J. (2014). *Crédito y cobranza*. EBOOK.
- Nole, G. (2015). *Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad de pagos de servicios en la zona Ferreñafe de la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque SA 2015*. Tesis de grado, Universidad Señor De Sipán.
- Ortega, O. (2017). *Mejoramiento continuo de procesos (Aspectos conceptuales)*. Ediciones de la U. <https://es.scribd.com/book/436221979/Mejoramiento-continuo-de-procesos-Aspectos-Conceptuales>
- Pérez, G. (2017). Reingeniería de procesos. *3C Empresa*, 1-11.
- Pérez, R. (2019). *Sistema de control interno y operatividad en el proceso de tesorería de la Municipalidad Distrital de Comas 2010-2014*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Concytec.

[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNMS\\_6dd7bf67d52f7ad00ad99e5d4860eff7](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNMS_6dd7bf67d52f7ad00ad99e5d4860eff7)

- Perdomo, A. (2004). *Fundamentos de control interno*. 9.<sup>a</sup> ed. Editorial International Thomson Editores, S.A.
- Puente, I., Solís, D., Guerra, C. y Carrasco, V. (2017). Relacion entre la gestión financiera y la rentabilidad empresarial. *Contribuciones a la economía*, 1-21.
- Puente, I. y Viañán, J. (2017). Estrategias de crecimiento empresarial y su incidencia en la rentabilidad empresarial. *Eumednet*, 1-10.
- Quinaluisa, N., Ponce, V. Muñoz, S. Ortega, X. y Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 268-283. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2073-60612018000100018&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2073-60612018000100018&lng=es&nrm=iso)
- Ramírez, J. (2020). Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional, en la rentabilidad empresarial. *Orbis Cognita*, 1-18.
- Rangel, F. (2015). Diseño de un sistema de control interno para el departamento contable de la empresa Gamatelo S.A basado en la metodología COSO. *Colección Académica de Ciencias Estratégicas*, 51-64.
- Reyes, L. (12 de agosto de 2018). *Problemática empresarial*. <https://es.scribd.com/document/386031439/problematika-empresarial>
- Riquelme, J. (2018). *Deficiencias del procedimiento ejecutivo de cobro de obligaciones tributarias de dinero*. Actividad de grado, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Rivera, D. (2015). Importancia del control interno en los negocios. *Revista Vinculando*. <https://vinculando.org/empresas/importancia-control-interno-negocios.html>
- Rojas, V. (2018). *La estrategia de cobranza y la morosidad de los usuarios de agua en la junta de usuarios del distrito de Huarmey, 2018*. Tesis de grado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho.
- Sanmiguel, F., Valencia, L., Erazo, W. y Ospina, Y. (2015). *Diseño de un sistema de control interno para el departamento contable de la empresa Gamatelo S.A, basado en la metodología "COSO"*. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9334>
- Sáenz, L. (2019). Razones financieras de Liquedez: un indicador tradicional del estado financiero de las empresas. *Orbis Cognita*, 1-6.

- Tandaipan, I. (2018). Aplicación de fondos propios como fuente de financiamiento para obtener liquidez y rentabilidad empresarial en la constructora Rodema S.A.C. En I. M. Tandaipan, *Aplicación de fondos propios como fuente de financiamiento para obtener liquidez y rentabilidad empresarial en la constructora Rodema S.A.C*, 1-111.
- Torres, M. Inga, M. y Inga, K. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. O [https://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL\\_03\\_BAS01.pdf](https://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf)
- Vazquez, X., Roche, I., Miranda, G. y Tavares, M. (2017). Convergencias entre la rentabilidad y la liquidez en el sector del agronegocio. *Editorial Pontificia Universidad Javeriana*, 1-17.
- Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. EBOOK.
- Vega, L., Lao, Y. y Nieves, A. (2017). Propuesta de un índice para evaluar la gestión del control interno en entidades hospitalarias. *Contaduría y Administración* , 1-16. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2017.01.004>
- Westreicher, G. (14 de junio de 2021). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-inventario.html>

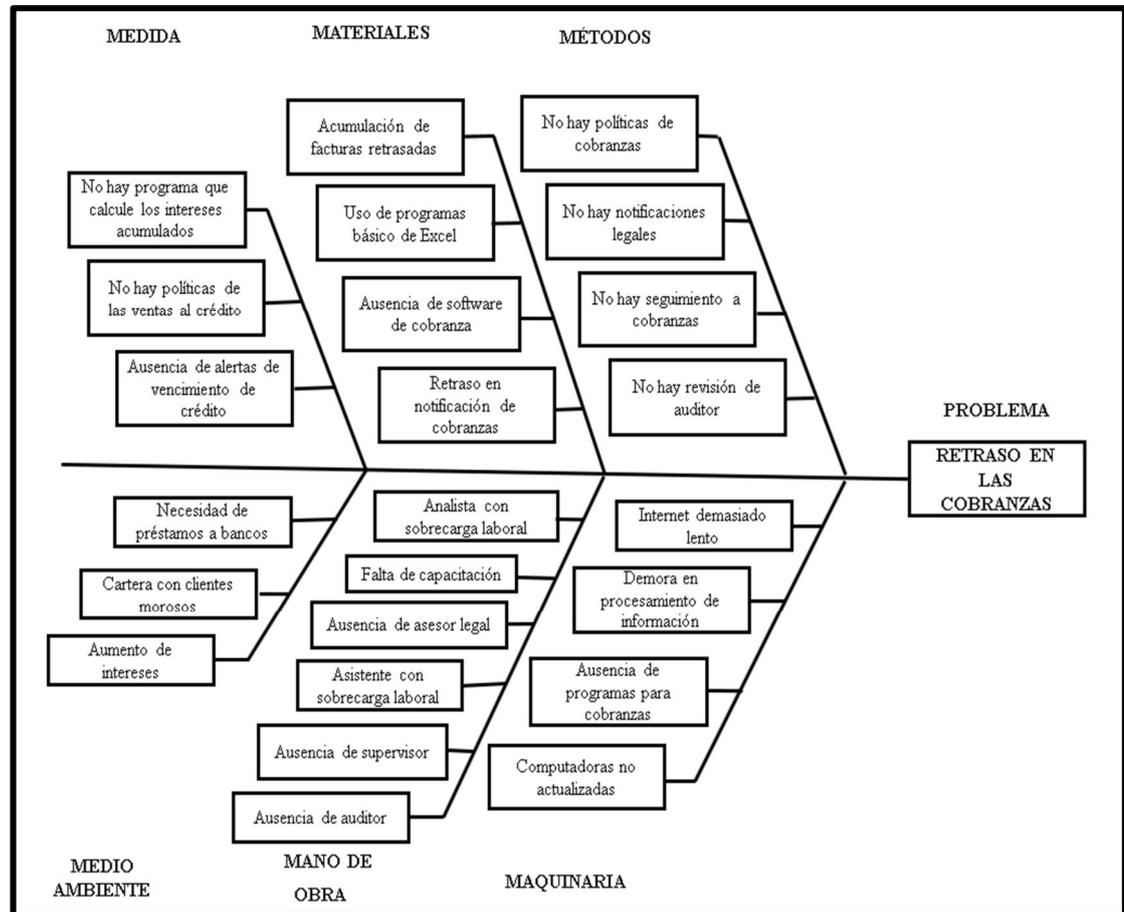
## Anexo

### Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES INDICADORES	METODOLOGIA
<p><b>1. INTERROGANTE PRINCIPAL</b></p> <p>¿De qué manera se puede implementar un proyecto de control interno del proceso de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa Logistic &amp; Transport Perú S.A.C en el año 2021?</p> <p><b>2. INTERROGANTES ESPECIFICAS</b></p> <p>a) ¿De qué manera se puede diagnosticar como el control interno del proceso afecta los resultados financieros de la empresa?</p> <p>b) ¿De qué manera se puede elaborar y aplicar una propuesta de control interno del proceso de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa?</p> <p>c) ¿De qué manera se puede evaluar el impacto de la propuesta de control interno del proceso de cobranzas, en los resultados financieros de la empresa?</p>	<p><b>1. OBJETIVO GENERAL</b></p> <p><b>Mostrar que se puede implementar un proyecto de control interno del proceso de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa Logistic &amp; Transport Perú S.A.C.</b></p> <p><b>2. OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <p>a) Demostrar que se puede diagnosticar como el control interno del proceso de cobranzas afectan los resultados financieros de la empresa Logistic &amp; Transport Perú S.A.C.</p> <p>b) Demostrar que se puede elaborar y aplicar una propuesta de control interno del proceso de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa.</p> <p>c) Demostrar que se puede evaluar el impacto de la propuesta de control interno del proceso de cobranzas en los resultados financieros de la empresa.</p>	<p><b>1. HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p><b>Mediante la elaboración e implementación de la propuesta de control interno del proceso de cobranzas se optimiza los resultados financieros de la empresa Logistic &amp; Transport Perú S.A.C</b></p> <p><b>2. HIPÓTESIS ESPECIFICAS</b></p> <p>a) H1: Mediante el diagnóstico y evaluación del control interno del proceso de cobranzas se mide como afecta los resultados financieros de la empresa.</p> <p>b) H2: Mediante la elaboración y aplicación de una propuesta de control interno del proceso de cobranzas se optimiza los resultados financieros de la empresa</p> <p>c) H3: Mediante la validación financiera se evalúa el impacto de la propuesta de control interno del proceso de cobranzas en la optimización de los resultados financieros de la empresa.</p>	<p><b>1. HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>Variable Independiente (X)</p> <p>X1. Proyecto de Mejora</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución de total de la deuda</li> <li>- Número de clientes morosos</li> </ul> <p>Variable Dependiente (Y)</p> <p>Y1. Resultados Financieros</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liquidez corriente</li> <li>- Margen de utilidad</li> <li>- Período promedio de pago</li> </ul> <p><b>2. HIPÓTESIS ESPECIFICAS</b></p> <p>X1. Monetización planteada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto de capacitación</li> <li>- Presupuesto de costo de software</li> </ul> <p>X2. Efectividad en el desarrollo de la estructura del proyecto:</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Verificación de cumplimiento de tareas programadas.</b></li> </ul> <p>X3. Relación entre el proyecto de mejora y los resultados financieros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificación de la disminución de la deuda total de los clientes morosos</li> <li>- Verificación de la liquidez en la empresa</li> </ul>	<p>- <b>Tipo de Investigación</b> Cuantitativo - cualitativo</p> <p>- <b>Diseño de la Investigación</b> - Investigación no experimental - Diseño transversal - Causal o explicativa</p> <p>- <b>Ámbito de Estudio</b> - Empresa Logistic &amp; Transport</p> <p>- <b>Técnicas de Recolección de datos</b> - Entrevista - Observación - Supervisión</p> <p>- <b>Instrumentos</b> - Entrevista</p>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 2. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 3. Cuestionario de control interno (para auditoria)

#### Cuestionario de control interno

##### Cuentas por cobrar

1.	¿Se salda con periodicidad las cuentas de mayor por cada cliente?
2.	¿Clasifica al cliente por fechas de vencimiento según sus fechas de emisión?
3.	¿Revisa un personal con periodicidad las cuentas por cobrar por muchos días de retraso en el pago?
4.	¿Hay un monto de reserva para las cuentas incobrables?
5.	¿Aprueba un personal autorizado la provisión en libros de las cuentas incobrables?
6.	¿Aprueba un personal autorizado los ajustes en la línea de créditos de clientes?
7.	Después de que se ha provisionado una cuenta incobrable en libros ¿hay un debido control de la cuenta y posibilidad de cobrarla en el futuro?
8.	Antes de provisionar una cuenta incobrable, ¿se agotan todos los medios para efectivizar su cobranza?
9.	¿Se circularizan las cartas con los estados de cuentas corrientes mensuales a todos los clientes que mantienen deuda pendiente?
10.	¿Está separado el departamento de Cobranzas y Facturación del área de contabilidad de cuentas por cobrar?
11.	¿Aprueba una persona encargada los descuentos y bonificaciones comerciales atípicas?
12.	¿Hay una revisión o conciliación por parte del área de Cobranzas con un encargado de Contabilidad?
13.	¿Se exige el cumplimiento de los pagos dentro de los plazos de crédito?
14.	¿Se realiza un debido proceso de cobranza cuando hay indicios de falta de pago?
15.	¿Cuáles son las políticas cobranza y morosidad?
16.	¿Se realiza la provisión de cuentas de cobranza dudosa?
17.	¿Qué medidas se han llevado a cabo para realizar la cobranza de partidas antiguas: se ha enviado cartas, llamadas telefónicas, ¿se aperturó un juicio?
18.	¿Cuáles son las políticas para realizar los recuperes de las cuentas cuentas morosas ¿el área legal tiene que designar si harán un juicio o realizarán algún embargo?
19.	Se lleva un control por cliente de sus cuentas pagadas y cuentas por cobrar
20.	Existe una política de descuentos y bonificaciones
21.	Cual es el nivel de morosidad designado por el directorio
22.	Se realiza mensualmente una conciliación entre las cuentas por cobrar y los cobros a cada cliente (en algunas empresas existen el área encargada llamada recuperos)
23.	El área de recuperos emite un informe mensual y anual respecto a las partidas pendientes y recuperadas

## Anexo 4. Proforma de Software

**GESTOR 080-12/2022.**

*Lima, 25 de Abril de 2022.*

**Señores:**  
**Logistic & Transport Perú Sac**  
**Presente.-**

**Asunto: Venta del Sistema de Facturación electrónica y Cobranzas.**

**De nuestra consideración:**

**PROPUESTA ECONÓMICA**  
**(Expresado en Soles)**

<b>Rediseño de Proceso de Cobranza</b>		<b>21,000.00</b>
*Diagnostico	3,000.00	
* Software de Programa de Facturación y Cobranzas	15,000.00	
* Análisis y validación de propuesta de mejora	3,000.00	
<b>Ejecución de Mejoras al Proceso de Cobranza</b>		<b>6,000.00</b>
* Ejecución de Cambios al Proceso	3,000.00	
* Seguimiento y Control de Cambios	3,000.00	
<b>Capacitación</b>		<b>6,000.00</b>
* Entrenamiento en nuevo proceso	3,000.00	
* Entrenamiento en medición, seguimiento y control	3,000.00	
	<b>TOTAL</b>	<b>33,000.00</b>

**Av. Cuba Nº 192 Jesús María – Lima 11    Teléfonos: 330-1725 / 330-9423 / 423-7575**  
**Email: gestor@gestorgestion.com**  
**Lima – Perú**

Fuente: Gerencia en Software y Tributación Organizada S.A.C.

## Anexo 5. Manual de procesos antes de la mejora implementada

<b>Logistic &amp; Transport Perú SAC</b>	<b>Manual de Organización de funciones de área de Cobranzas y Facturación antes de la Mejora.</b>	<b>Código MAN-ORG- COB-02</b>
		<b>Versión:02</b>
		<b>Fecha: 20/11/2021</b>
		<b>Página de 1 a 2</b>

**Manual de Organización y Funciones de Analista de Cobranzas y Facturación Antes de la Mejora:**

**OBJETIVO**

Mantener al día los reportes y seguimiento de cobranza cumpliendo las políticas internas de la empresa, asumiendo liderazgo en el área, así como la emisión de las facturas en los plazos establecidos en coordinación con las demás áreas involucradas en este proceso y dar soporte al directorio y gerencia para la toma de decisiones.

**FUNCIONES**

1. Revisión de reporte de cobranzas y debida comprobación según Excel elaborado.
2. Enviar a los clientes los estados de cuenta que adeuda al cierre de cada quincena y fin de mes.
3. Delegar a su asistente la elaboración del reporte de cobranzas.
4. Informar en reuniones semanales al Directorio y Gerente el status de las cobranzas y aquellos que tienen morosidad significativa.
5. Ejecutar lo dispuesto por la Gerencia en cuanto a otorgar o retirar créditos a los clientes según el status de la cobranza.
6. Llevar a cabo la facturación pertinente con información actualizada de los precios proporcionados por la gerencia y en coordinación con el área de operaciones.
7. Delegar a su asistente la recepción y escaneo de las guías para enviarlos a los clientes con las facturas y demás documentos necesarios.
8. Supervisión del correcto registro de las guías realizadas por el área de operaciones para la elaboración de la facturación.
9. Elaborar el reporte de cuentas por cobrar que luego debe ser revisado por el área de contabilidad.
10. Hacer seguimiento de las cobranzas semanalmente a los clientes, recordando fecha de vencimiento de las facturas y con mayor insistencia a los clientes morosos, que de permanecer en esta condición por mucho tiempo se debe coordinar con el área legal a fin de tomar acciones debidas para el cumplimiento del pago.
11. Revisión de las cobranzas identificadas en las cuentas bancarias, así como lo ingresado en el sistema contable.

<b>Elaborado por:</b>  <b>Recursos Humanos</b>	<b>Revisado por:</b>  <b>Directorio</b>	<b>Aprobado por:</b>  <b>Gerencia</b>
--	---	---

Logistic & Transport Perú SAC	Manual de Organización de funciones de área de Cobranzas y Facturación antes de la Mejora.	Código MAN-ORG- COB-02
		Versión:02
		Fecha: 20/11/2021
		Página de 1 a 2

**Manual de Organización de Funciones de Asistente de Cobranzas y Facturación  
Antes de la Mejora:**

**OBJETIVO**

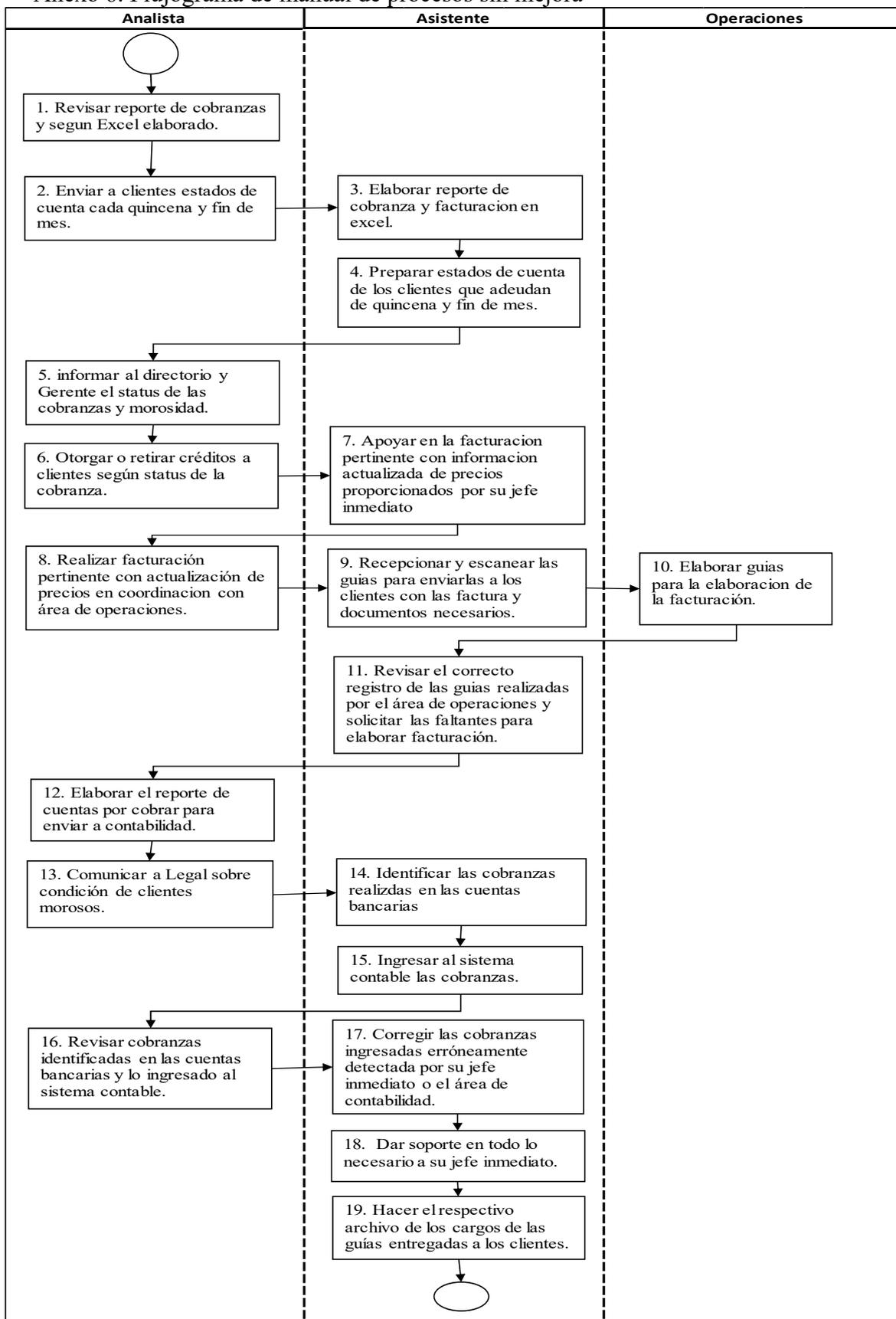
Apoyar en actualizar los reportes de cobranza, apoyar en la emisión de las facturas en los plazos establecidos, así como recepcionar y escanear las guías e ingresar las cobranzas al sistema contable, asimismo dar soporte en general a su jefe inmediato del área.

**FUNCIONES**

1. Elaborar reporte de cobranzas y de facturación en Excel.
2. Preparar los estados de cuenta de los clientes que adeuda al cierre de cada quincena y fin de mes.
3. Apoyo en la facturación pertinente con información actualizada de los precios proporcionados por su jefe inmediato.
4. Recepcionar y escanear las guías para enviarlos a los clientes con las facturas y demás documentos necesarios.
5. Revisión del correcto registro de las guías realizadas por el área de operaciones y solicitar aquellas que están faltando para la elaboración de la facturación.
6. Identificar las cobranzas realizadas en las cuentas bancarias.
7. Ingresar al sistema contable las cobranzas.
8. Corregir las cobranzas ingresadas erróneamente detectada por su jefe inmediato o el área de contabilidad.
9. Dar soporte en todo lo necesario a su jefe inmediato.
10. Hacer el respectivo archivo de los cargos de las guías entregadas a los clientes.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Recursos Humanos	Directorio	Gerencia

Anexo 6. Flujoograma de manual de procesos sin mejora



## Anexo 7. Manual de procesos después de la mejora implementada

<b>Logistic &amp; Transport Perú SAC</b>	<b>Manual de Organización de funciones de área de Cobranzas y Facturación después de la Mejora.</b>	<b>Código MAN-ORG- COB-02</b>
		<b>Versión:02</b>
		<b>Fecha: 20/11/2021</b>
		<b>Página de 1 a 2</b>

**Manual de Organización y Funciones de Analista de Cobranzas y Facturación  
Después de la Mejora:**

**OBJETIVO**

Mantener al día los reportes y seguimiento de cobranza cumpliendo las políticas internas de la empresa y nuevos controles internos de los procesos de cobranza y facturación, asumiendo liderazgo en el área, así como la emisión de las facturas en los plazos establecidos en coordinación con las demás áreas involucradas en este proceso y dar soporte al directorio y gerencia para la toma de decisiones.

**FUNCIONES**

1. Generación del nuevo reporte de cobranzas según software y controles internos implementados.
2. Enviar a los clientes los estados de cuenta que adeuda al cierre de cada quincena y fin de mes generados del nuevo software implementado.
3. Informar en reuniones semanales al Directorio y Gerente el status de las cobranzas y aquellos que tienen morosidad significativa, según el nuevo software y controles internos implementados.
4. Ejecutar lo dispuesto por la Gerencia en cuanto a otorgar o retirar créditos a los clientes según el status de la cobranza y lo detectado por los nuevos controles internos.
6. Llevar a cabo la facturación pertinente con información actualizada de los precios proporcionados por la gerencia y con el nuevo software implementado.
7. Delegar a su asistente la recepción y escaneo de las guías según los nuevos controles implementados para enviarlos a los clientes con las facturas y demás documentos necesarios.
8. Supervisión del correcto registro de las guías realizadas en el software implementado por el área de operaciones para la elaboración de la facturación.
9. Elaborar el reporte de cuentas por cobrar generado por el nuevo software implementado que luego debe ser revisado por el área de contabilidad.

<b>Elaborado por:</b>  <b>Recursos Humanos</b>	<b>Revisado por:</b>  <b>Directorio</b>	<b>Aprobado por:</b>  <b>Gerencia</b>
--	---	---

<b>Logistic &amp; Transport Perú SAC</b>	<b>Manual de Organización de funciones de área de Cobranzas y Facturación después de la Mejora.</b>	<b>Código MAN-ORG- COB-02</b>
		<b>Versión:02</b>
		<b>Fecha: 20/11/2021</b>
		<b>Página de 1 a 2</b>

10. Hacer seguimiento de las cobranzas semanalmente a los clientes con los nuevos controles y software implementados, recordando fecha de vencimiento de las facturas y con mayor insistencia a los clientes morosos, que de permanecer en esta condición por mucho tiempo se debe coordinar con el área legal a fin de tomar acciones debidas para el cumplimiento del pago.

11. Revisión de las cobranzas identificadas en las cuentas bancarias, así como lo ingresado en el sistema contable.

<b>Elaborado por:</b>  <b>Recursos Humanos</b>	<b>Revisado por:</b>  <b>Directorio</b>	<b>Aprobado por:</b>  <b>Gerencia</b>
--	---	---

Logistic & Transport Perú SAC	Manual de Organización de funciones de área de Cobranzas y Facturación después de la Mejora.	Código MAN-ORG- COB-02
		Versión:02
		Fecha: 20/11/2021
		Página de 1 a 2

**Manual de Organización de Funciones de Asistente de Cobranzas y Facturación  
Después de la Mejora:**

**OBJETIVO**

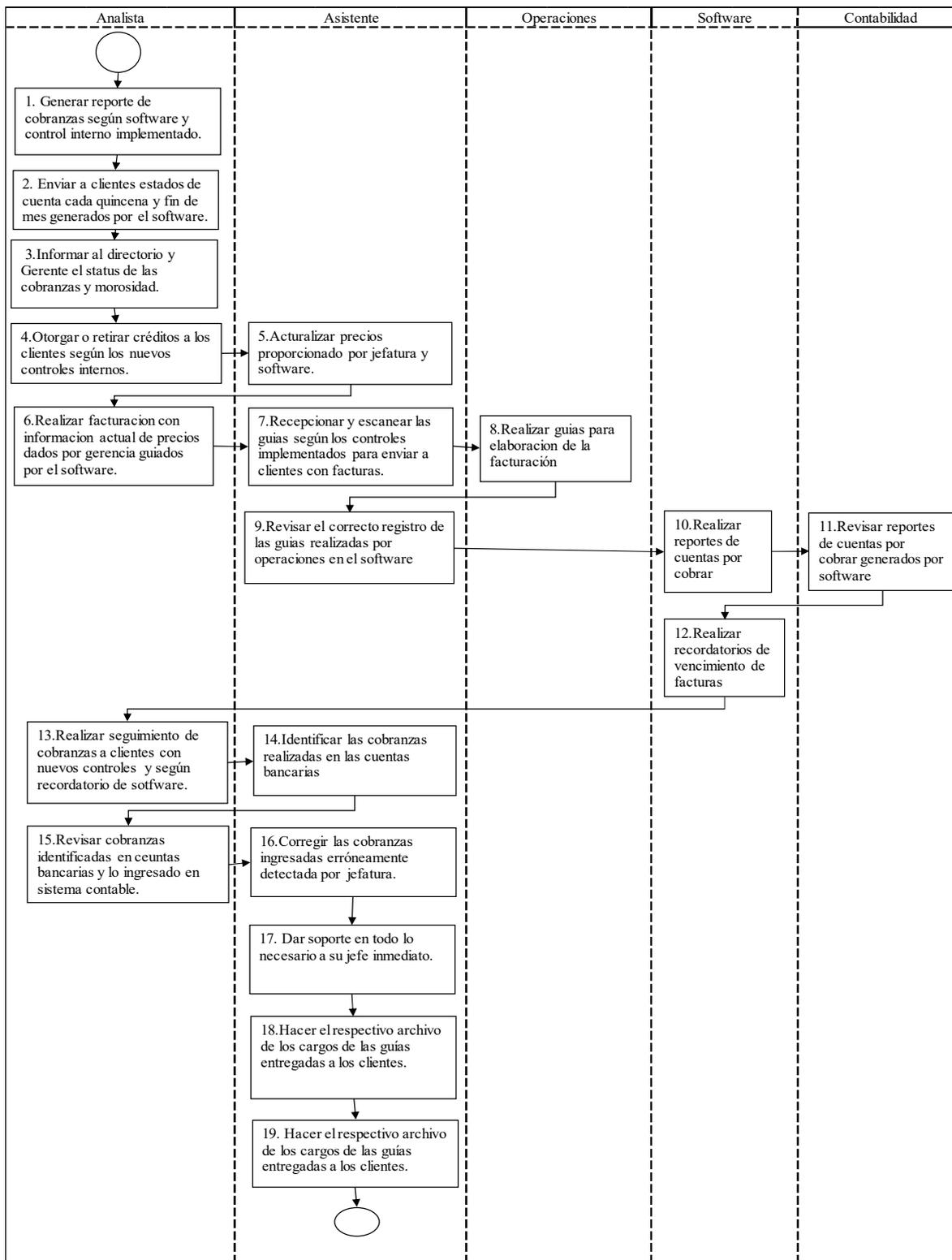
Apoyar en la emisión de las facturas en los plazos establecidos del nuevo software, así como recepcionar y escanear las guías e ingresar las cobranzas al sistema contable, siguiendo los nuevos controles internos implementados, asimismo dar soporte en general a su jefe inmediato del área.

**FUNCIONES**

1. Apoyo en la facturación pertinente con información actualizada de los precios proporcionados por su jefe inmediato y con el software implementado.
2. Recepcionar y escanear las guías para enviarlos a los clientes con las facturas y demás documentos necesarios, siguiendo los nuevos controles implementados.
3. Revisión del correcto registro de las guías realizadas por el área de operaciones en el software implementado y solicitar aquellas que están faltando para la elaboración de la facturación.
4. Identificar las cobranzas realizadas en las cuentas bancarias.
5. Corregir las cobranzas ingresadas erróneamente detectada por su jefe inmediato o el área de contabilidad.
6. Dar soporte en todo lo necesario a su jefe inmediato.
7. Hacer el respectivo archivo de los cargos de las guías entregadas a los clientes.
8. Generar los reportes de cobranza del nuevo software.

Elaborado por:  Recursos Humanos	Revisado por:  Directorio	Aprobado por:  Gerencia
--	---------------------------------	-------------------------------

Anexo 8. Flujoograma de manual de procesos con mejora



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 9. Cartilla de evaluación de entrevista



## CARTILLA DE VALIDACION DE INVESTIGACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	MARILYN DÍAZ GAVIDIA
PROFESIÓN	CONTADOR
TITULO Y GRADO ACADEMICO OBTENIDO	CONTADOR PUBLICO/ Magister en Administración estratégica de empresas.
ESPECIALIDAD	
INSTITUCION DONDE LABORA	Universidad Católica Sedes Sapientiae
CARGO	Docente

<b>TITULO DE INVESTIGACIÓN</b> La implementación del control interno mejorará el proceso de las cobranzas de la empresa Logistic & Transport Perú S.A.C. 2020
--

NOMBRE DEL TESISISTA	Edgar Alberto Samamé Pintado Brigitte Marleny Chapoñan Arboleda
INSTRUMENTO EVALUADO	Entrevista
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Proponer medidas de control interno que sean una alternativa de mejora económica en la rentabilidad de la empresa Logistic & Transport Perú S.A.C.
<b>INSTRUTIVO PARA EL EXPERTO</b> EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTA TOTALMENTE DE ACUERDO O EL OTRO ITEM "TD" SI ESTA TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO, SI ES NECESARIO INDIQUE SUGERENCIA	
DETALLE DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 24 preguntas las cuales han sido planteadas por el tesisista, que

	con la ayuda de los expertos determinarán su validez y a la vez será medida la confiabilidad mediante el coeficiente de alfa Cronbach, para poder usarlo en la investigación.
--	---

1. ¿Cuenta con una estrategia para realizar las cobranzas? ¿Por qué?	TA ( ) TD ( ) SUGERENCIAS:
2. ¿Tiene conocimiento del monto total al que asciende la deuda de los clientes morosos?	TA ( ) TD ( ) SUGERENCIAS:
3. ¿Cree usted que se está realizando un adecuado proceso en el área de cobranzas? ¿Por qué?	TA ( ) TD ( ) SUGERENCIAS:
4. ¿Cree que el área cuenta con un adecuado sistema informático? ¿por qué?	TA ( ) TD ( ) SUGERENCIAS:
5. ¿Considera que el sistema usado puede mejorar? ¿Por qué?	TA ( ) TD ( ) SUGERENCIAS:
6. ¿Desearía un nuevo sistema de cobranzas? ¿Por qué?	TA ( ) TD ( ) SUGERENCIAS:
7. ¿Considera que un adecuado acondicionamiento de sistemas en el área contribuiría a su óptimo desempeño? ¿Por qué?	TA ( ) TD ( ) SUGERENCIAS:
8. ¿Estaría dispuesto a invertir en un nuevo sistema informático para automatizar el proceso? ¿Por qué?	TA ( ) TD ( ) SUGERENCIAS:
9. ¿Considera que se puede automatizar el proceso de cobranzas? ¿Por qué?	TA ( ) TD ( ) SUGERENCIAS:
10. ¿Considera que los colaboradores están capacitados para desarrollar sus funciones? ¿Por qué?	TA ( ) TD ( ) SUGERENCIAS:
11. Si habría un nuevo proceso, ¿Considera viable una capacitación? ¿Por qué?	TA ( ) TD ( ) SUGERENCIAS:

12. ¿Considera que una capacitación influirá en el desempeño de los colaboradores? ¿Por qué?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
13. ¿Estaría dispuesto a cumplir con la programación de la capacitación? ¿por qué?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
14. ¿Considera que la contratación de más personal es necesaria? ¿Por qué?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
15. ¿Considera que se podría generar más puestos de trabajo en el área de cobranzas? ¿Por qué?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
16. ¿Considera necesaria la asignación de un Supervisor en su área? ¿Por qué?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
17. ¿Qué deficiencias ha identificado en el área?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
18. ¿Qué recomendaciones podría sugerir para que sea solucionada?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
19. ¿Cree que la contratación de más personal podría contribuir en el desempeño de sus trabajadores? ¿por qué?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
20. ¿Estaría dispuesto a contratar a más personal? ¿por qué?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
21. ¿Cree que el control interno será eficaz al problema que presenta el área de cobranzas? ¿Por qué?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
22. ¿Cree que tomar acciones legales sería parte de la solución del problema principal? ¿Por qué?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )
23. ¿Estaría comprometido en desarrollar un plan para la mejora del área? ¿Por qué?	TA ( ) SUGERENCIAS:	TD ( )

24. ¿Considera que un control interno mejorará el área? ¿Por qué?	TA ( ) TD ( ) SUGERENCIAS:
PROMEDIO OBTENIDO	N° TA ____ N° TD ____
COMENTARIOS GENERALES	ORDENAR LAS PREGUNTAS SEGÚN CRITERIOS
OBSERVACIONES	

PREGUNTAS

MDG

---

JUEZ EXPERTO