

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES



Proyecto de mejora del control interno de cobranzas para
optimizar los resultados financieros de la empresa Survey Rental
& Sales S.A.C., 2021

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO

AUTOR

Melina Martha Eguizabal Morales

ASESOR

Lida Esther Barnett Guillén

Lima, Perú

2023

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES



Proyecto de mejora del control interno de cobranzas para
optimizar los resultados financieros de la empresa Survey Rental
& Sales S.A.C., 2021

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR

Diego Alfonso Quispe Collao

ASESOR

Lida Esther Barnett Guillén

Lima, Perú

2023

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	Melina Martha
Apellidos	Eguizabal Morales
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	73520172
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	Lida Esther
Apellidos	Barnett Guillén
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	08584551
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0003-2479-0345

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

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

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	Lida Esther
Apellidos	Barnett Guillén
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	08584551

Datos de la obra

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

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

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	Diego Alfonso
Apellidos	Quispe Collao
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	72476992
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	Lida Esther
Apellidos	Barnett Guillén
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	08584551
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0003-2479-0345

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

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

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	Lida Esther
Apellidos	Barnett Guillén
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	08584551

Datos de la obra

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

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

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

TESIS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD

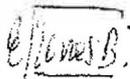
ACTA N° 001-2023-CONT.

Siendo la 16:10 del día **martes 25 de abril de 2023**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° 141-2023-UCSS/VAC-FCEC-D con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Proyecto de mejora del control interno de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C.,2021.”** presentada por el bachiller **EGUIZABAL MORALES, MELINA MARTHA**. 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**.

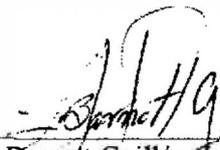
Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Proyecto de mejora del control interno de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C.,2021.”	Mg. Salas Ramírez, Carlos Manuel. Mg. Flores Ballesteros, Teodoro Emilio. Mg. Barnett Guillén, Lida Esther.	Notable (16)

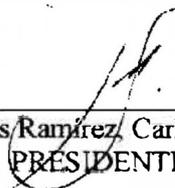
Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue APROBADA Por UNANIMIDAD por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.



Mg. Flores Ballesteros, Teodoro Emilio
MIEMBRO



Mg. Barnett Guillén, Lida Esther
MIEMBRO



Mg. Salas Ramírez, Carlos Manuel
PRESIDENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

TESIS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

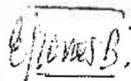
ACTA N° 001-2023-ADM.

Siendo las 16:10 del día **martes 25 de abril de 2023**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° 141-2023-UCSS/VAC-FCEC-D con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Proyecto de mejora del control interno de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C.,2021.”** presentada por el bachiller **QUISPE COLLAO, DIEGO ALFONSO**. 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**.

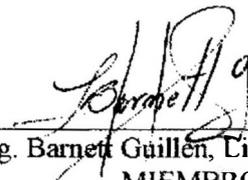
Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Proyecto de mejora del control interno de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C.,2021.”	Mg. Salas Ramírez, Carlos Manuel. Mg. Flores Ballesteros, Teodoro Emilio. Mg. Barnett Guillén, Lida Esther.	Bueno (14)

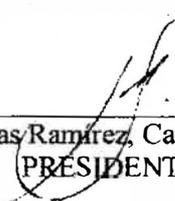
Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue APROBADA Por UNANIMIDAD por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.



Mg. Flores Ballesteros, Teodoro Emilio
MIEMBRO



Mg. Barnett Guillén, Lida Esther
MIEMBRO



Mg. Salas Ramírez, Carlos Manuel
PRESIDENTE

Anexo 2**CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR(A) DE TESIS CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO**

Lima, 06 de setiembre del 2023.

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

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis, bajo mi asesoría, con título: **"Proyecto de mejora del control interno de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021"**., presentado por EGUIZABAL MORALES, MELINA MARTHA, código 2012200038, DNI 73520172; para optar el título profesional de Contador Público y QUISPE COLLAO, DIEGO ALFONSO, código 2012101108, DNI 72476992, para optar el título profesional de Licenciado en Administración; 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 1%** (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°: 08584551

ORCID: 0000-0003-2479-0345

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.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por protegernos y darnos fuerzas a lo largo de esta experiencia universitaria y en la realización de la presente tesis.

A nuestros padres, por su apoyo incondicional a lo largo de nuestras vidas y en el transcurso de nuestras carreras profesionales.

A la Universidad Católica Sedes Sapientiae, por permitirnos estudiar esta carrera y por su formación en valores cristianos y académicos.

A nuestros maestros de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, por sus enseñanzas, dedicación y paciencia en los cursos de la carrera.

A nuestra asesora de tesis, la Mg. Lida Barnett Guillén, quién compartió sus valiosos conocimientos y nos brindó su orientación con mucho profesionalismo durante el proceso de la investigación.

DEDICATORIA

A Dios, por darme salud y fortaleza necesaria cada día, como también salud a mis familiares; asimismo, a mis padres y mi abuela Lupe, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento; y, finalmente, a mi querido abuelo Pepe, que está en el cielo cuidándome.

Melina Eguizabal Morales

A Dios, por ser mi inspiración y darme fuerza para continuar en el proceso de obtener uno de los anhelos más deseados; a mis padres Jenny y Alfonso, quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos; sin su ayuda nunca hubiera podido realizar esta tesis.

Diego Quispe Collao

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Diagnóstico contextual de la situación problemática.....	3
1.1.1. Realidad problemática del tema a investigar	3
1.1.2. Diagnóstico del sector.....	4
1.1.3. Descripción del problema debilidad seleccionada.....	10
1.1.4. Cuantificación de los defectos y fallas generados por los subproblemas .	15
1.1.5. Monetización de las pérdidas generadas por los problemas del año 2021	17
1.1.6. Descripción de la propuesta de mejora del problema	17
1.1.7. Selección del tema por investigar y propuesta por desarrollar	20
1.2. Formulación del problema empresarial.....	21
1.2.1. Problema general	21
1.2.2. Problemas específicos	22
1.3. Justificación de la problemática	22
1.3.1. Justificación operativa	22
1.3.2. Justificación económica.....	22
1.4. Objetivos de la investigación	23
1.4.1. Objetivo general.....	23
1.4.2. Objetivos específicos	23

2. MARCO TEÓRICO	24
2.1. Antecedentes de la investigación	24
2.1.1. Antecedentes nacionales	24
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	26
2.2. Base teórica de la investigación	28
2.2.1. Variable independiente: control interno de cobranzas.....	28
2.2.2. Variable dependiente: Resultados financieros	41
2.3. Base legal y normativa interna de la organización.....	50
2.4. Marco conceptual de la situación de la problemática	51
3. METODOLOGÍA.....	54
3.1. Marco metodológico	54
3.1.1. Hipótesis	54
3.1.2. Variables de estudio.....	55
3.2. Población y muestra	63
3.2.1. Unidad de muestreo	63
3.2.2. Población	63
3.2.3. Muestra	64
3.3. Diseño de la investigación	64
3.3.1. Tipo de investigación.....	64
3.3.2. Descripción del diseño de investigación.....	65
3.4. Técnicas e instrumentos	66
3.4.1. Técnicas	66
3.4.2. Instrumentos.....	67
3.5. Recolección y procesamiento de los datos empresariales.....	70
3.5.1. Técnicas de recolección	70
3.5.2. Técnicas de procesamiento	71
3.6. Técnica de validación financiera.....	76
3.6.1. Técnica de evaluación financiera del proyecto de mejora	77
3.6.2. Técnica de evaluación financiera de la empresa sin el tratamiento del proyecto de mejora.....	81
3.6.3. Técnica de evaluación financiera de la empresa con el tratamiento del proyecto de mejora.....	86

4.	PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE MEJORA.....	87
4.1.	Descripción del sector	87
4.2.	Presentación del diseño de la propuesta de mejora	92
4.3.	Diagnóstico del caso empresarial.....	94
4.3.1.	Identificación de la problemática empresarial	94
4.3.2.	Monetización de la problemática empresarial	102
4.4.	Objetivos de la propuesta	103
4.4.1.	Objetivo general.....	103
4.4.2.	Objetivos específicos	103
4.5.	Diagrama del proyecto de mejora	104
4.5.1.	Proyecto de mejora	105
4.5.2.	Monetización del problema a investigar.....	106
4.5.3.	Cronograma de acciones para ejecutar el proyecto de mejora.....	108
4.6.	Propuesta de mejora de la variable independiente	109
4.7.	Propuesta de mejora de la variable dependiente	126
4.8.	Monetización de la propuesta de mejora.....	128
4.8.1.	Valorización de las pérdidas antes de la propuesta.....	128
4.8.2.	Valorización de las pérdidas después de la propuesta	129
4.9.	Propuesta del sistema de indicadores del control interno de cobranzas.....	132
4.9.1.	Indicadores del control interno de cobranza	132
4.10.	Propuesta de la variable dependiente	138
4.10.1.	Indicadores del resultado financiero	138
4.11.	Resultados de la variable independiente.....	141
4.11.1.	Resultados de indicadores del nivel de morosidad	141
4.11.2.	Resultados de indicadores del costo financiero	141
4.11.3.	Resultados de indicadores de número de comprobantes con retrasos	142
4.12.	Resultados de la variable dependiente.....	143
4.12.1.	Resultados de indicadores de resultados financieros.....	143
4.13.	Validación de propuesta de mejora	147
4.13.1.	Proyección de EE.FF.	147
4.13.2.	Validación cuantitativa	152
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	158
5.1.	Conclusiones	158

5.2. Recomendaciones.....	160
REFERENCIAS.....	163
ANEXOS	173

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Matriz de planteamiento del problema: Amenazas y debilidades	9
Tabla 1.2	Matriz de causa-efecto	12
Tabla 1.3	Cuantificación de defectos y fallas generados por subproblemas de la empresa	16
Tabla 1.4	Estimación de pérdidas por costo financiero - Periodo 2021	17
Tabla 1.5	Descripción de la propuesta de mejora del problema	18
Tabla 1.6	Descripción de la propuesta de mejora de la causa de medida	18
Tabla 1.7	Descripción de la propuesta de mejora de la causa de materiales	19
Tabla 1.8	Descripción de la propuesta de mejora de la causa de métodos	19
Tabla 1.9	Descripción de la propuesta de mejora de la causa de mano de obra	19
Tabla 1.10	Descripción de la propuesta de mejora de la causa de maquinaria.....	20
Tabla 1.11	Descripción de la propuesta de mejora de la causa de medio ambiente	20
Tabla 3.12	Operacionalidad de la variable independiente - Control interno de cobranzas	58
Tabla 3.13	Operacionalización de la variable dependiente - Resultados financieros....	61
Tabla 3.14	Modelo de esquematización del problema.....	68
Tabla 3.15	Procesamiento de información monetario del problema	73
Tabla 3.16	Esquema modelo de evaluación financiera del proyecto de mejora.....	78
Tabla 3.17	Esquema modelo de inversión del plan de mejora del control interno de cobranzas	79
Tabla 3.18	Esquema modelo de estimación de pérdidas por costo financiero	80
Tabla 3.19	Esquema de ahorro en costo del proyecto o beneficio del proyecto.....	80
Tabla 3.20	Esquema modelo de estado de resultados de la empresa sin tratamiento	82
Tabla 3.21	Esquema modelo de estado de situación financiera de la empresa sin tratamiento	83
Tabla 3.22	Esquema modelo de estado de flujos de efectivo de la empresa sin tratamiento	84
Tabla 3.23	Esquema modelo de evaluación financiera de la empresa sin tratamiento...	85
Tabla 3.24	Esquema modelo de evaluación financiera de la empresa con tratamiento..	86
Tabla 4.25	Principales clientes	87

Tabla 4.26 Principales productos de Survey Rental & Sales S.A.C.	91
Tabla 4.27 Descripción del problema y solución de la causa de Medida	95
Tabla 4.28 Descripción del problema y solución de la causa de Materiales	96
Tabla 4.29 Descripción del problema y solución de la causa de Métodos	97
Tabla 4.30 Descripción del problema y solución de la causa de Mano de obra.....	98
Tabla 4.31 Descripción del problema y solución de la causa de Maquinaria.....	99
Tabla 4.32 Descripción del problema y solución de la causa de Medio ambiente	100
Tabla 4.33 Estados de situación financiera de años históricos	101
Tabla 4.34 Estados de resultados de años históricos	102
Tabla 4.35 Costo financiero de la problemática empresarial.....	103
Tabla 4.36 Plan de mejora para Survey Rental & Sales S.A.C.	106
Tabla 4.37 Cronograma de acciones.....	108
Tabla 4.38 Contenido del curso de supervisión de gestores de cobranzas	114
Tabla 4.39 Descripción del puesto de gestor de cobranza	119
Tabla 4.40 Descripción del puesto de supervisión de cobranza	120
Tabla 4.41 Contenido del curso de herramientas de cobranzas	121
Tabla 4.42 Estados financieros de años proyectados.....	127
Tabla 4.43 Estados de resultados de años proyectados	128
Tabla 4.44 Valorización de pérdidas antes de la propuesta	129
Tabla 4.45 Variación de pérdidas después de la propuesta de mejora.....	131
Tabla 4.46 Indicador de nivel de cartera de clientes morosos de los años históricos - Antes de la propuesta	133
Tabla 4.47 Nuevo nivel de morosidad de clientes morosos - Después de la propuesta	134
Tabla 4.48 Indicador del costo financiero de los años históricos - Antes de la propuesta	135
Tabla 4.49 Indicador de costo financiero - Después de la propuesta.....	136
Tabla 4.50 Indicador de número de comprobantes con retrasos de los años históricos - Antes de la propuesta.....	137
Tabla 4.51 Número de comprobantes con retrasos - Después de la propuesta.....	138
Tabla 4.52 Indicadores de resultados financieros	139
Tabla 4.53 Proyección de estados de resultados de la empresa sin tratamiento	148
Tabla 4.54 Estados de situación financiera de la empresa sin tratamiento	150
Tabla 4.55 Estados de flujo de efectivo operativo de la empresa sin tratamiento	151
Tabla 4.56 Proyección de ingresos	152

Tabla 4.57 Proyección de egresos.....	152
Tabla 4.58 Ahorro en costo del proyecto o beneficios del proyecto	153
Tabla 4.59 Estimación financiera del proyecto de mejora.....	153
Tabla 4.60 Evaluación financiera de la empresa sin tratamiento del proyecto de mejora	155
Tabla 4.61 Evaluación financiera de la empresa con tratamiento del proyecto de mejora	156

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Diagnóstico de factores externos del sector involucrado: Oportunidades y amenazas.....	4
Figura 1.2 Evolución del PBI y la participación del sector de construcción	5
Figura 1.3 Diagnósticos de factores internos de la empresa estudiada: Fortalezas y debilidades	7
Figura 1.4 Diagrama de Ishikawa	10
Figura 1.5 Esquema de análisis de defectos y fallas	16
Figura 1.6 Esquema de variables del tema a investigar	21
Figura 2.7 Bases teóricas de la variable control interno de cobranzas	29
Figura 2.8 Diagrama del Cubo de COSO 1992 y COSO 2013.....	31
Figura 2.9 Cambios del COSO 1992 al COSO 2013.....	32
Figura 2.10 Objetivos del COSO 2013	32
Figura 2.11 Proceso de cobranza	36
Figura 2.12 Desempeño del proceso de cobranza.....	37
Figura 2.13 Etapas del proceso de cobranza	37
Figura 2.14 Etapas del proceso de capacitación	39
Figura 2.15 Inconvenientes para ejercer la función de gestor de cobranzas.....	39
Figura 2.16 Características del perfil de gestor de cobranzas.....	40
Figura 2.17 Habilidades que debe tener un gestor de cobranzas	40
Figura 2.18 Bases teóricas de la variable resultados financieros.....	42
Figura 2.19 Fórmula del valor neto actual - VAN	49
Figura 3.20 Esquema de la metodología de la investigación.....	54
Figura 3.21 Esquema de variables del tema a investigar	56
Figura 3.22 Clases de investigación según el propósito	65
Figura 3.23 Tipo de diseño de investigación: proyecto de mejora	66
Figura 3.24 Modelo de flujograma	69
Figura 3.25 Modelo de diagrama de causa-efecto	70
Figura 3.26 Flujograma del proceso de cobranzas.....	75
Figura 3.27 Causas principales del problema	76
Figura 4.28 Organigrama de Survey Rental & Sales S.A.C.	88

Figura 4.29 Esquema de presentación de la propuesta de mejora	93
Figura 4.30 Sistema de información del control interno de cobranzas y resultados financieros.....	104
Figura 4.31 Diagrama del proyecto de mejora	105
Figura 4.32 Proceso de cobranzas y créditos actual	107
Figura 4.33 Segmentación de prioridad de clientes a gestionar.....	109
Figura 4.34 Flujo de trabajo.....	110
Figura 4.35 Pasos de levantamiento de alertas automatizadas	111
Figura 4.36 Participación de otras áreas en la cobranza	112
Figura 4.37 Indicadores y reportes	112
Figura 4.38 Modelo de emisión de reportes de retraso de cobranza.....	113
Figura 4.39 Modelo de actualización de datos de clientes	116
Figura 4.40 Rediseño de proceso de cobranzas y créditos	117
Figura 4.41 Modelo de contenido de mensaje de estado de cuenta del cliente	122
Figura 4.42 Modelo de contenido de mensaje sobre el aviso de retraso de pago de la deuda	122
Figura 4.43 Modelo de software de gestión de cobranza.....	123
Figura 4.44 Modelo de automatización de flujo de trabajo de cobranza.....	124
Figura 4.45 Estrategias de seguimiento a cliente.....	125
Figura 4.46 Evolución de resultados del nivel de morosidad	141
Figura 4.47 Evolución de resultados del costo financiero	142
Figura 4.48 Evolución de resultados de número de comprobantes con retrasos	143
Figura 4.49 Evolución de resultados de la ratio plazo promedio de cobranzas.....	144
Figura 4.50 Evolución de resultados de la ratio de prueba ácida.....	145
Figura 4.51 Evolución de resultados del ROE.....	146
Figura 4.52 Evolución de resultados de la ratio de endeudamiento del activo.....	147

RESUMEN

La investigación se llevó a cabo en una organización comercializadora de equipos topográficos y geodésicos, que, además, alquila y presta servicios técnicos de los mismos. La finalidad fue demostrar que se puede aplicar un proyecto de mejora del control interno de cobranzas para optimizar el rendimiento financiero de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021 y, de esa manera, aumente la liquidez. La metodología utilizada en la tesis es aplicada, de enfoque cuantitativo y cuasiexperimental. Para ello, se emplearon técnicas e instrumentos de recolección, procesamiento y presentación de datos. También, se utilizaron las técnicas de validación de hipótesis con la evaluación financiera. Los resultados de la validación financiera confirman que el plan de mejora del control es viable, siempre que los beneficios son mayores a la inversión, reduciendo el nivel de morosidad de los clientes e incrementando la rentabilidad empresarial. Se recomienda a la empresa la aplicación del plan de mejora con la implementación del control interno de cobranzas para optimizar los resultados financieros, ya que permite rediseñar el proceso de cobranzas, ejecutar mejoras al proceso de cobranzas y realizar capacitaciones en créditos y cobranzas.

Palabras clave: Control interno, optimizar, resultados financieros.

ABSTRACT

The research was carried out in an organization that sells topographic and geodetic equipment, also rents, and provides technical services of the same, in order to demonstrate that you can apply a project to improve the internal control of collections to optimize the financial performance of the company Survey Rental & Sales S.A.C., 2021 and increase liquidity. The methodology used in the thesis is applied, quantitative and quasi-experimental approach, for this, techniques and instruments for data collection, processing and presentation were used, as well as the techniques of hypothesis validation with financial evaluation. The results of the financial validation confirm that the control improvement plan is viable, if the benefits are greater than the investment, reducing the level of customer delinquency and increasing the company's profitability. It is recommended to the company to apply the improvement plan with the implementation of the internal control of collections to optimize the financial results, since it allows redesigning the collections process, executing improvements to the collections process, and carrying out training in credit and collections.

Keywords: Internal control, optimization, financial results.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, es muy frecuente que las empresas concedan ventas al crédito, ya que el mercado competitivo lo exige y estas deben brindar las máximas facilidades posibles a sus clientes para que sigan adquiriendo sus productos o recibiendo sus servicios, pero estos clientes deben cumplir con su compromiso de pago en las fechas pactadas. Dado este contexto, las empresas, cada vez, se enfrentan a más retos para disminuir el nivel de cobranzas pendientes por cobrar y, así, puedan contar con el dinero en efectivo o en cuentas bancarias para cumplir con sus proveedores y continuar siendo competitivos en el mercado.

La investigación que se presenta fue realizada en una empresa, cuyo enfoque exclusivo es la comercialización de equipos topográficos y geodésicos, y prestar servicios de alquiler y servicios técnicos de los mismos. En los últimos tres años, sus ventas totales han sido de S/ 9, 131, 082.85 en el 2021, S/ 6, 389, 834.61 en el 2020 y, por último, S/ 7, 764, 505.02 en el 2019. Sin embargo, el nivel de morosidad es significativo para la empresa, ya que, en el 2021, fue de S/ 5, 185, 541.95, lo que representa un 57 %; en el 2020, de S/ 5, 111, 867.69, que representa un 80 %; y, en el 2019, de S/ 4, 658, 703.01, que representa un 60 %.

La empresa atraviesa por un problema de alto nivel de morosidad, porque no cuenta con un control interno en las cobranzas, sus pagos a proveedores son a 60 días, aproximadamente, y sus cobros se dan a más tiempo, lo que ha llevado a que la empresa tenga baja liquidez y recurra a préstamos financieros a corto plazo para afrontar sus obligaciones comerciales. Esto se debe a que no hay un puesto definido para las cobranzas y su monitoreo constante. Por ende, no existen los recursos necesarios, como capacitaciones o herramientas de cobranzas.

En efecto, no se presta suficiente atención al control interno en las empresas y, como consecuencia, tienen un alto nivel de morosidad por parte de sus clientes, el cual se genera diversos efectos negativos, como no aportar a maximizar las utilidades y obtener la liquidez esperada. Por esta razón, el objetivo general del presente estudio es demostrar que la implementación del proyecto de mejora optimiza los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C.

En el primer capítulo de la presente tesis, se describe la problemática de la investigación; es decir, el estado en el que se encuentra la empresa, tanto de manera general como específica. Además, se señalan los objetivos de la tesis y la justificación operativa y económica para su realización. En el segundo capítulo, se aborda el marco teórico, en el cual se mencionan los antecedentes de la investigación, tanto nacionales como internacionales, sobre temas relacionados al presente estudio. Así, también, se definen los fundamentos teóricos sobre las variables de la investigación, las cuales respaldan el desarrollo de la investigación. Además, se mencionan las bases legales y normas internas de la organización, a las cuales está sujeta la investigación y, finalmente, el capítulo culmina con un marco conceptual de la situación problemática que se emplea en la presente tesis.

En el tercer capítulo, se indican los procesos metodológicos que encaminan la investigación, partiendo de la hipótesis a través de la validación financiera, con el fin de alcanzar los objetivos del estudio, apoyada de técnicas a través de las cuales se realizará al análisis de la información. En el cuarto capítulo, se presenta la propuesta y ejecución del proyecto de mejora, por lo que se realiza la descripción del sector. También, se realiza el diagnóstico del caso empresarial. De la misma forma, se describe la identificación de la problemática y se expresa la monetización de la problemática empresarial. Luego de ello, se plantea la propuesta de mejora con los objetivos, el diagrama del proyecto de mejora, el proyecto de mejora y la monetización del proyecto de mejora y, por último, en este capítulo, se describe la ejecución del proyecto de mejora mediante la proyección de los EE.FF., ingresos, egresos, validación financiera, VAN, TIR y el coeficiente costo-beneficio. Finalmente, en el quinto capítulo, se presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1. PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL DE INVESTIGACIÓN

1.1. Diagnóstico contextual de la situación problemática

El presente estudio consiste en demostrar que se puede implementar un proyecto de mejora del control interno de cobranzas para optimizar el rendimiento financiero de la entidad Survey Rental & Sales S.A.C. y, de esta manera, se optimice la rentabilidad del negocio y no recurra constantemente a excesos de financiamientos a corto plazo, los cuales generan costos financieros innecesarios. Es por ello que esta acción de control interno facilitará a la empresa a realizar sus cobranzas y otorgaciones de créditos de manera eficiente, cuyos resultados se reflejarán en la liquidez obtenida.

1.1.1. Realidad problemática del tema a investigar

Las organizaciones se enfrentan a diferentes situaciones respecto de sus finanzas, principalmente relacionadas al control interno en las cobranzas, porque de ello depende que cuenten con el efectivo suficiente para realizar el pago de sus deudas.

Por su parte, Fonseca (2013) afirma que el control interno es fundamental en cualquier organización, porque promueve la gestión de riesgos en cualquier proceso operativo. Además, define lineamientos para la toma de decisiones ejecutivas y permite compartir responsabilidades. También, aporta en la incorporación de sistema de control interno y de riesgos con otros softwares ya implementados, optimizando así los recursos según la rentabilidad y mejorando la comunicación dentro de la organización.

En cuanto a Morales (2014), señala que los errores más comunes en el control interno en las cobranzas son (a) la falta de políticas de crédito y cobranzas; (b) no dar seguimientos meticulosos de la cartera de cobranzas vencidas o por vencer; (c) no actualizar la base de datos; (d) no enviar las facturas de inmediato; (e) aceptar las evasivas de los clientes; y (f) no contar con un gestor de cobranzas indicado para este puesto de trabajo.

Ello puede traer consecuencias graves a las organizaciones, tales como (a) gastos innecesarios por endeudamiento de préstamos de entidades financieras; (b) baja liquidez

para cumplir los pagos con sus trabajadores, proveedores y pagos de impuestos; y, en el peor de los casos, (c) la extinción de la organización.

1.1.2. Diagnóstico del sector

La empresa Survey Rental & Sales S.A.C. pertenece al sector de ventas de instrumentos topográficos y geodésicos, los cuales son necesarios para realizar trabajos de representación gráfica de la tierra antes, durante y después de la construcción de obras, las cuales dependen del sector de construcción.

Factores del diagnóstico externo del sector involucrado

La industria de la construcción juega un papel vital en la economía peruana, ya que de este sector dependen otros efectos multiplicadores, como la generación de puestos de trabajo y la relación económica con otros sectores de comercio. La Figura 1.1 explica los factores de un diagnóstico externo de la empresa.

Figura 1.1

Diagnóstico de factores externos del sector involucrado: Oportunidades y amenazas



Fuente: Elaboración propia

a) Factores externos genéricos del sector

De acuerdo con los **factores económicos**, la empresa ofrece al mercado instrumentos topográficos y geodésicos, los cuales son necesarios para realizar trabajos de representación gráfica de la tierra antes, durante y después de la construcción de obras, por lo que el negocio depende de la realización de la construcción de obras.

Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2022), la industria de la construcción juega un papel vital en la economía peruana, ya que su relevancia está en la generación de empleos y la fuerte vinculación con el resto de sectores, como las empresas que venden instrumentos topográficos y geodésicos; sin embargo, debido a la pandemia de la COVID-19, este sector se vio perjudicado. No obstante, desde los últimos meses del 2020, se ha ido recuperando e incrementando hasta alcanzar un 7.41 % del PBI en los últimos meses del 2021, tal como lo muestra la Figura 1.2.

Figura 1.2

Evolución del PBI y la participación del sector de construcción



Fuente: ComexPerú (2022)

En cuanto a los **factores político-legales**, en el Perú, se ha promulgado la reprogramación de créditos del programa Reactiva Perú mediante el Decreto de Urgencia N.º 011-2022. Este decreto beneficia a muchas empresas que fueron afectadas económicamente por la pandemia de la COVID-19, para que puedan seguir operando y, de esa manera, cumplan con sus proveedores.

Con respecto a los **factores tecnológicos**, las herramientas tecnológicas asisten a las empresas para que puedan automatizar sus procesos mediante indicadores y posicionar sus productos o servicios. Por ejemplo, las TIC ayudan a identificar oportunidades que se les presente, como los negocios digitales. Además, permiten que la información esté sistematizada oportunamente, lo cual es necesario para tomar decisiones del destino y crecimiento del negocio, en este caso, de la liquidez y rentabilidad con la que cuenta la empresa.

Sobre el aspecto **social**, con relación al personal de cobranzas, se observa que es un puesto de trabajo poco atendido, por lo que la empresa no presta atención de la importancia de su desempeño como indicador para mejorar el rendimiento de la liquidez.

Por otro lado, en relación con **el aspecto cultural**, la cultura corporativa de la empresa es ofrecer soluciones integrales para mejorar el rendimiento y la rentabilidad de proyectos de obras civiles, en trabajos topográficos y geodésicos. Con ello, piensan ser la marca líder en el mercado y convertirse en un socio estratégico de los clientes, generando soluciones integrales en el rubro de la geodesia y topografía, para lo cual se requiere tener una empresa rentable.

Acerca de los **factores demográficos**, los productos que ofrece y los servicios que brinda la empresa sobre instrumentos topográficos y geodésicos son muy demandados tanto en provincias como en Lima. Con respecto a las cobranzas y otorgación de créditos, el componente demográfico no sería un factor en contra, ya que, actualmente, la tecnología está muy presente en el país y facilita la información y comunicación con el cliente.

b) Factores externos específicos del sector

Con respecto a los **competidores actuales**, este sector de negocio es muy demandado, por lo que el índice de obras civiles ha aumentado para finales del 2021. Con respecto al grado de diferenciación del producto, estos son estandarizados para funcionar bajo las condiciones que solicita el cliente y, sobre la identidad de la empresa, esta es muy reconocida en el mercado por la facilidad de entrega de sus productos y años satisfaciendo la demanda.

En referencia a los **competidores potenciales**, la empresa tiene como competidores a empresas con mucha experiencia y acogida en el mercado de las ventas y servicios de los instrumentos topográficos y geodésicos, como Geo Systems S.A.C., Geodesia y Topografía S.A.C., QSI Perú S.A., entre otras. Sin embargo, esto no es un factor en contra en el mercado, ya que es una competencia perfecta donde los clientes pueden encontrar muchas opciones para satisfacer su demanda y, también, permite que la empresa innove, perfeccione precios y compita en el mercado.

Concerniente a los **productos sustitutos**, la amenaza de estos es nula, porque no se puede sustituir el uso e importancia de los instrumentos topográficos y geodésicos.

Sobre **el poder de los clientes**, este es amplio porque, como clientes, se tiene a empresas constructoras, minerías y entidades del Estado para construcción de obras, como hospitales, líneas del tren, colegios, entre otras obras civiles.

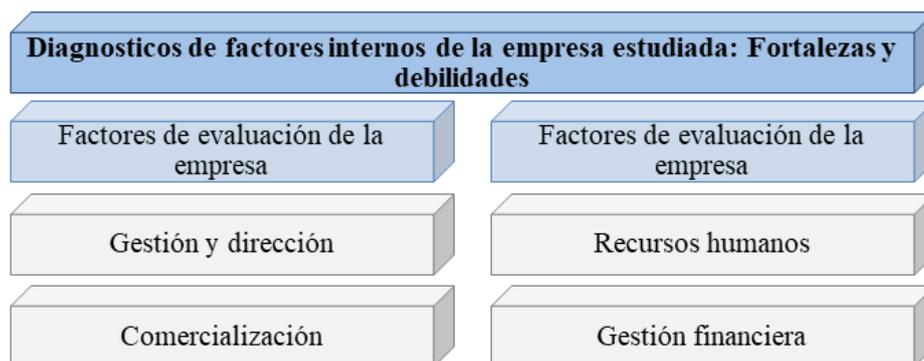
Para finalizar, **el poder de los proveedores** es considerable porque se viene trabajando con muchos proveedores por años, que ya conocen los productos que continuamente se adquieren y las condiciones de pago. Entre los proveedores principales, se encuentran Geo Systems S.A.C., CAMED COMUNICACIONES S.A.C., QSI Perú S.A. y SWISS-CORP AG S.A.C.

Factores de un diagnóstico interno de la empresa estudiada

La empresa Survey Rental & Sales S.A.C tiene 18 años de experiencia en la venta de marcas líderes en el rubro de construcción, minería, exploración y afines. Se especializa en los servicios de venta, alquiler, calibración y reparación de equipos topográficos (geodésicos) y comercialización de equipos para exploración. La Figura 1.3 explica el diagnóstico de factores internos de la empresa estudiada.

Figura 1.3

Diagnósticos de factores internos de la empresa estudiada: Fortalezas y debilidades



Fuente: Elaboración propia

Sobre la **gestión y dirección** de la empresa, se ve perjudicada porque la alta dirección no cuenta con la información exacta de las cuentas pendientes por cobrar. En consecuencia, no pueden diseñar estrategias para disminuir dichas cuentas y, tampoco, pueden limitar el acceso, de manera excesiva, a financiamientos corrientes para cumplir con sus deudas de corto plazo.

Respecto a la **comercialización**, hay meses en los que no se alcanzan las metas establecidas de ventas. Esto se debe a que no se otorgan créditos a los clientes que tienen alto nivel de morosidad y largos tiempos de retrasos.

Acercas de los **recursos humanos**, en la empresa no hay un encargado específico y fijo para la función de este puesto, además de que no cuenta con la capacitación necesaria para que los resultados de la función sean efectivos.

En relación con la **gestión financiera**, la empresa, al tener un alto nivel de morosidad y de desconocerlo, no tiene la liquidez necesaria para cumplir con sus deudas de manera puntual sin recurrir a los excesos de financiamientos a corto plazo y, de esa manera, no siga pagando costos financieros innecesarios. Por ello, se debe establecer un control interno en las cobranzas para reducir las cuentas por cobrar pendientes y mejorar la rentabilidad en la empresa (ver Tabla 1.1).

Tabla 1.1

Matriz de planteamiento del problema: Amenazas y debilidades

Matriz de planteamiento del problema: Amenazas y debilidades				
Problemas	Síntomas	Causas	Pronósticos	Control
Problemas de gestión y dirección	La gestión y dirección se ve perjudicada por la falta de toma de decisiones de estrategias para disminuir el nivel de morosidad de los clientes de la empresa.	La alta dirección no cuenta con la información exacta del nivel de morosidad de los clientes para la toma de decisiones de estrategias para disminuirlo.	Si el nivel de morosidad sigue aumentando en los siguientes periodos, la empresa continuará con los excesos de financiamientos a corto plazo por falta de liquidez.	Aplicar el plan de mejora sobre el rediseño del proceso de cobranzas. De esta manera, la información será sistematizada oportunamente para la alta gerencia y tome decisiones, según sea el caso.
Problemas de comercialización	Con respecto a la comercialización, hay meses que no se alcanzan las metas establecidas de ventas.	No se otorga créditos a los clientes que tienen cuentas por cobrar pendientes y largos tiempos de retrasos por falta de un control interno.	Pérdida de oportunidades de ventas.	Realizar un análisis de las ventas no concretadas por las cuentas por cobrar pendientes que tiene el cliente.
Problemas de recursos humanos	En los recursos humanos, no hay un encargado específico y fijo para la función de cobranzas.	No se ha dado la importancia debida del puesto de cobranzas y el perfil esperado que debe tener para ejercer su labor con resultados eficientes; el personal encargado debe contar con la capacitación necesaria.	La alta rotación de este puesto genera que no haya la productividad esperada, falta de control interno en las cobranzas y aumento del nivel de morosidad de los clientes. También, ocasiona pérdida de información de lo cobrado y lo que está pendiente.	Se debe fijar a un trabajador o trabajadores para este puesto, así como capacitarlos sobre el tema de cobranzas y otorgaciones de créditos; por otro lado, es necesario establecer políticas formales sobre las cobranzas y créditos.
Problemas de gestión financiera	La empresa no cuenta con la liquidez necesaria en el corto plazo. Esto genera que la empresa solicite préstamos y asuma costos financieros innecesarios.	Falta de control interno en las cobranzas genera cuentas por cobrar pendientes y atrasos en el tiempo pactado de pagos de los clientes.	Si persiste la morosidad de los clientes, la falta de liquidez será más continua; el recurrir a financiamientos a corto plazo; asumir más costos financieros y falta de cumplimientos de pagos.	Aplicar el plan de mejora de control interno en las cobranzas; analizar el nivel de cobranzas mensualmente; establecer estrategias para disminuir el nivel de cobranzas.

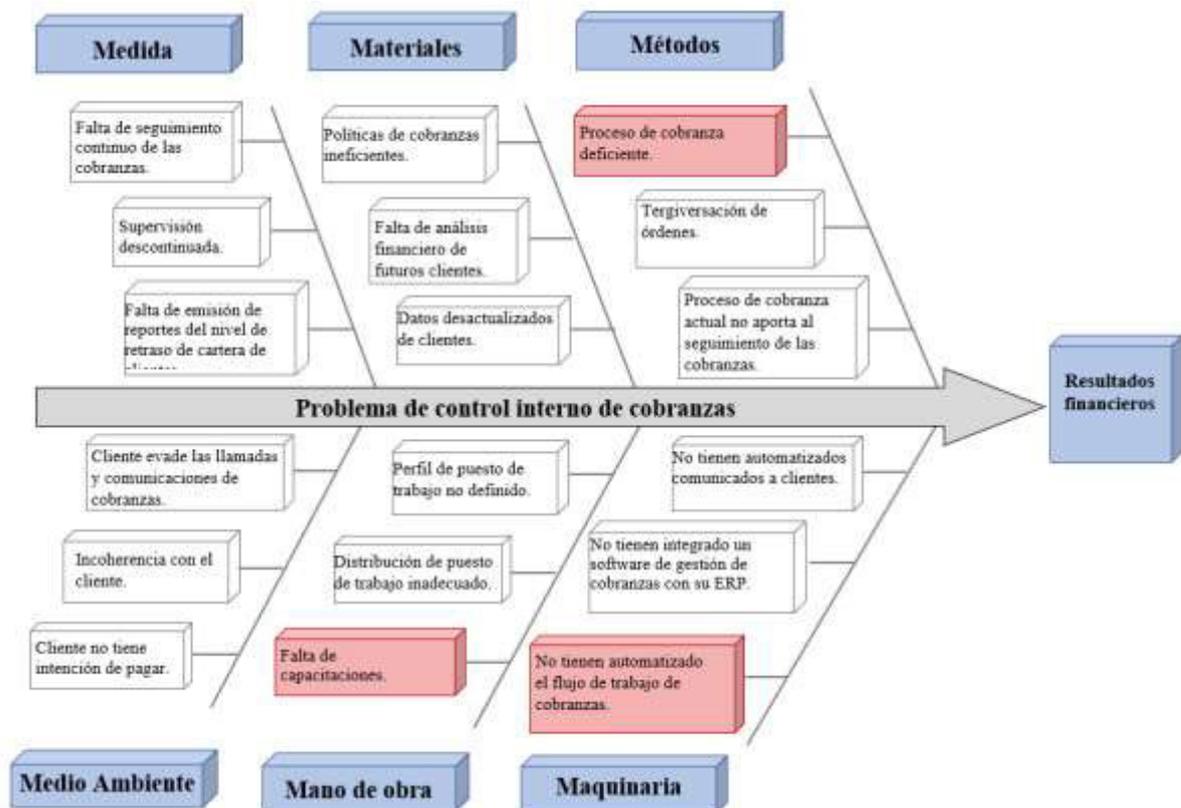
Fuente: Elaboración propia

1.1.3. Descripción del problema debilidad seleccionada

En la Figura 1.4, se muestra el diagrama de Ishikawa, el cual identifica las causas que están originando la problemática.

Figura 1.4

Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

En la causa de **medida**, se observó en la empresa, que no se realiza un seguimiento continuo de las cobranzas; es decir, el personal encargado de manera momentánea realiza la labor de cobranza y entrega los resultados al gerente de Finanzas, pero no realiza una supervisión continua del nivel de morosidad y el estado de las cobranzas. Únicamente, cobra cuando la empresa no tiene liquidez; por lo tanto, no existe una emisión de reportes del nivel de retraso de las cuentas por cobrar.

En la causa de **materiales**, se observó que, en el momento de conceder crédito a los clientes, la empresa no tiene políticas de cobranzas eficientes, como para asegurar que el cliente va a realizar el pago en la fecha pactada. También, hay una falta de análisis

financiero de futuros clientes, ya que, por vender o llegar a la meta, se conceden créditos a clientes nuevos sin evaluar y analizar su estado financiero.

Por último, en este punto, la empresa tiene los datos desactualizados de los clientes; es decir, como no hay persona encargada de manera fija, la siguiente persona que realiza esta labor encuentra un reporte de cobranza desactualizado; por ejemplo, algunos clientes indican ya haber pagado, demostrando con constancias de pago el hecho.

En la causa de **métodos**, se observó que la empresa tiene un proceso de cobranza deficiente, ya que se desconoce qué trabajador, en el momento, está realizando la función de cobranzas. También, existe tergiversación de la emisión de órdenes de parte del gerente de Finanzas y la persona a cargo de la información del estado de las cobranzas, por lo que proceso de cobranzas actual no aporta con el seguimiento de las cobranzas.

En la causa de **mano de obra**, se observó que no hay un gestor de cobranzas de manera fija o que el trabajo esté ordenado. Asimismo, la distribución del puesto de trabajo no es el adecuado; hay mucho desorden en la información. Es decir, la información del estado de las cobranzas no es exacta ni oportuna. Para concluir, en este punto, hace falta capacitaciones para el personal encargado.

En la causa de **maquinaria**, se observó que la empresa no tiene automatizados comunicados a los clientes sobre su deuda pendiente. Tampoco tienen un software de gestión de cobranzas, por lo que no tienen automatizado el flujo de trabajo de la gestión de cobranzas.

En la causa **medio ambiente**, se confirmó que, en muchas ocasiones, el cliente evade las llamadas que se realiza para el cobro. Por otro lado, se observó y confirmó que, en ocasiones, hay incoherencia con el cliente, en el hecho de ofrecer o comprometerse con el cliente en brindarle servicios como la entrega del producto en el tiempo pactado o darle el servicio técnico y realizarlo después del tiempo pactado.

También, esta es una de las causas por las que el cliente puede incumplir con su pago y, finalmente, se confirmó que en muchas ocasiones el cliente no tiene la intención de pagar su deuda.

Tabla 1.2

Matriz de causa-efecto

CAUSAS		SOLUCIONES		CRITERIOS			TOTALES	
Medida	Solución	Factor	Causa directa	Solución	Factible	Medible	Bajo costo	
Falta de seguimiento continuo de las cobranzas.	Plan de seguimiento de cobranza / Evaluación de desempeño	2	2	2	2	2	1	11
Falta de emisión de reportes del nivel de retraso de cartera de clientes.	Emisión de reportes del nivel de retraso de cartera de clientes	3	3	3	3	2	1	15
Supervisión descontinuada.	Curso de herramientas de supervisión	2	2	2	2	2	1	11
Materiales	Solución	Factor	Causa directa	Solución	Factible	Medible	Bajo costo	
Falta de análisis financiero de futuros clientes.	Análisis financiero de clientes que se otorguen créditos significativos	1	1	1	1	1	1	6
Políticas de cobranzas deficientes.	Plan de políticas de otorgamiento de crédito al cliente	1	2	2	2	1	1	9
Datos desactualizados de clientes.	Actualización de datos de clientes	1	1	1	1	1	1	6
Métodos	Solución	Factor	Causa directa	Solución	Factible	Medible	Bajo costo	
Proceso de cobranza deficiente.	Rediseño de proceso de cobranza	3	3	3	3	3	3	18
Tergiversación de órdenes.	Aprobación de la emisión de órdenes	2	3	2	2	1	3	13
Proceso de cobranzas actual no aporta al seguimiento de las cobranzas.	Mejora en puntos clave en el proceso de cobranzas	2	3	3	2	1	3	14

Mano de obra	Solución	Factor	Causa directa	Solución	Factible	Medible	Bajo costo	
Perfil de puesto de trabajo no definido.	Crear puesto de encargado de cobranzas	3	2	3	3	3	2	16
Distribución de puesto de trabajo inadecuado.	Plan de trabajo de puesto encargado de cobranzas	2	2	2	2	1	2	11
Falta de capacitaciones.	Curso de herramientas de cobranzas	3	3	3	2	3	3	17
Maquinaria	Solución	Factor	Causa directa	Solución	Factible	Medible	Bajo costo	
No tienen automatizados comunicados a clientes.	Automatizar comunicados a clientes	2	3	2	2	1	3	13
No tienen integrado un software de gestión de cobranzas con su ERP.	Integrar un software de gestión de cobranzas con el ERP de la empresa	3	3	3	3	3	3	18
No tienen automatizado el flujo de trabajo de cobranzas.	Automatizar el flujo de trabajo de cobranzas	2	3	3	2	1	3	14
Medio ambiente	Solución	Factor	Causa directa	Solución	Factible	Medible	Bajo costo	
Cliente evade las llamadas y comunicaciones de cobranzas.	Realizar otro seguimiento al cliente	2	2	2	2	3	3	14
Incoherencia con el cliente.	Cumplir con lo pactado o comprometido con el cliente para que la empresa tenga buena reputación y no tenga inconvenientes en la cobranza	2	2	2	2	2	1	11
Cliente no tiene intención de pagar.	Asignar a un abogado para que lleve la cobranza vía legal	2	2	2	2	3	3	14

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 1.2 muestra la matriz causa-efecto de las principales causas que producen la problemática; estos son (a) proceso de cobranza deficiente, (b) falta de capacitaciones y (c) no tienen integrado un software de gestión de cobranzas con su ERP.

La elaboración de la matriz causa-efecto se realizó según los siguientes criterios:

1. Factor: Si es una causa importante para que se genere el problema.
2. Causa directa: Si es una causa que afecta directamente.
3. Solución: Si al plantear la solución, sería una solución definitiva.
4. Factible: Si la solución es realizable.
5. Medible: Después de la solución, se pueda medir.
6. Bajo costo: Si el costo de la solución es menor al costo de la causa.

Para valoración de cada criterio, se dio un puntaje, según el siguiente rango valorativo:

3 = Más beneficio

2 = Beneficio intermedio

1 = Menos beneficio

Luego, se procedió a sumar los totales por cada causa identificada en el diagrama de Ishikawa de la Figura 1.4.

En relación con la problemática de la empresa, se observó que esta no tiene un control interno de cobranzas. Esto se debe a las siguientes causas: (a) el proceso de cobranza es deficiente, (b) no cuenta con un responsable encargado y con el perfil idóneo para la gestión de cobranzas, y (c) no brinda todos los recursos necesarios, como capacitaciones de herramientas de cobranzas.

Además, se observó que (d) otorga créditos a sus clientes sin realizar una evaluación crediticia correcta, previniendo la baja capacidad de pago del cliente. Además de ello, (e) no se realiza un seguimiento continuo de las cobranzas; (f) tampoco realizan una supervisión periódica del estado de las cobranzas. Es por ello por lo que (g) no presenta, de manera mensual, una emisión de reportes del nivel de retraso de la cartera de clientes.

Por otro lado, (h) no tiene automatizado comunicados a clientes; tampoco (i) tienen integrado un software de gestión de cobranza con el sistema que usa la empresa y (j) no tienen automatizado el flujo de trabajo de cobranzas.

Cabe mencionar que (k) los clientes evaden las llamadas y comunicaciones cobranzas. Además, hay (l) incoherencia con el cliente sobre incumplimientos de fechas de entregas o servicio técnico garantizado y, finalmente, (m) se observa que el cliente no tiene intención de pagar su deuda con la empresa.

En efecto, estos problemas ocasionan que la empresa tenga falta de liquidez para poder cumplir a tiempo con los pagos a sus colaboradores, proveedores y obligaciones tributarias, por lo que incurre a la solicitud de créditos financieros con un interés de 9 %. Este interés representa un gasto financiero, que aplicando el control interno en la cobranza se reduciría.

1.1.4. Cuantificación de los defectos y fallas generados por los subproblemas

En este punto, se identifica el costo que no aportan en maximizar los resultados financieros de la empresa. La Tabla 1.3 detalla los casos que impactan en los resultados financieros de la empresa.

Tabla 1.3

Cuantificación de defectos y fallas generados por subproblemas de la empresa

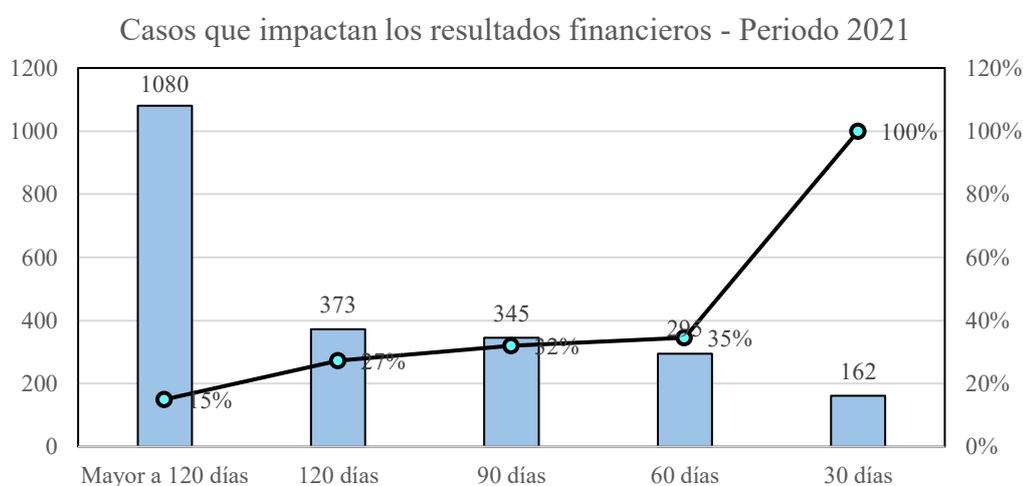
Variable	Tipo de defectos o fallas	Simple		Acumulativo	
		Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
		(unid/año)	(%)	(unid/año)	(%)
Retraso entre 30 días	>0 y =< 30	162	15%	162	15%
Retraso entre 60 días	>31 y =< 60	133	12%	295	27%
Retraso entre 90 días	>61 y =< 90	50	5%	345	32%
Retraso entre 120 días	>91 y =< 120	28	3%	373	35%
Retraso de más de 120 días	> 120	707	65%	1080	100%
Total		1080	100%		

Fuente: Elaboración propia

La Figura 1.5 explica el diagrama de Pareto, en cual se representa los defectos y fallas del periodo 2021, ordenados de acuerdo con un orden correlativo de mayor a menor. Además, se puede apreciar que los defectos en los días de retraso de mayor a 120 días tienen más impacto.

Figura 1.5

Esquema de análisis de defectos y fallas



Fuente: Elaboración propia

1.1.5. Monetización de las pérdidas generadas por los problemas del año 2021

Una vez identificada la variable de control interno y el impacto en los resultados financieros, se pueden apreciar los casos que generan la falta de liquidez en la empresa, la cual asciende a S/ 210,978.22 antes de la aplicación del proyecto de mejora, tal como se muestra en la Tabla 1.4.

Tabla 1.4

Estimación de pérdidas por costo financiero - Periodo 2021

Estimación de pérdidas por costo financiero					
Variable	Tipo de defectos o fallas	Defectos o fallas	Costo del proceso		Pérdidas
			Programado (Soles/Anual)	Ejecutado (Soles/Anual)	Diferencia (Soles/Anual)
Retraso entre 30 días	>0 y =< 30	162	6,553.03	1,493.45	-5,059.58
Retraso entre 60 días	>31 y =< 60	133	10,893.64	5,425.30	-5,468.34
Retraso entre 90 días	>61 y =< 90	50	8,153.57	11,027.00	2,873.42
Retraso entre 120 días	>91 y =< 120	28	40,983.31	8,000.49	-32,982.82
Retraso de más de 120 días	> 120	707	0.00	251,615.53	251,615.53
Total		1080	66,583.55	277,561.77	210,978.22

Fuente: Elaboración propia

1.1.6. Descripción de la propuesta de mejora del problema

En la Tabla 1.5, se muestra la descripción de la propuesta de mejora del problema.

Tabla 1.5

Descripción de la propuesta de mejora del problema

Variable	Problema	Descripción del problema	Descripción de la solución
Proyecto de mejora del control interno de cobranzas	No tienen un control interno en las cobranzas	La empresa no cuenta con un control interno en la gestión de las cobranzas, empezando porque no tiene un encargado de gestor de cobranzas. La información del estado de las cobranzas no está actualizada. Tampoco realizan un seguimiento de este estado. Por último, no hay capacitaciones de esta labor.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un puesto de gestor de cobranzas. - Brindar herramientas como capacitaciones para realizar la labor. - Establecer un seguimiento continuo de supervisión y medir el desempeño de la función y resultados del estado de morosidad de los clientes.
Resultados financieros	Falta de optimización de actividad, liquidez, rentabilidad, solvencia	La empresa tiene un costo financiero de S/ 277,561.77 que genera un perjuicio económico.	<ul style="list-style-type: none"> - Medir el nivel de morosidad de los clientes y mantener el estado programado en cada crédito concedido.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.6

Descripción de la propuesta de mejora de la causa de medida

Problemas	Descripción del problema	Descripción de la solución
Medida	En la empresa, no realizan un seguimiento continuo de las cobranzas; es decir, el personal encargado de manera momentánea realiza la labor de cobranza y entrega los resultados al gerente de finanzas. Asimismo, no realizan una supervisión continua del nivel de morosidad y el estado de las cobranzas; solo cobran cuando no tienen liquidez. Por lo tanto, no existe una emisión de reportes del nivel de retraso de la cartera de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de seguimiento de cobranza / Evaluación de desempeño - Emisión de reportes del nivel de retraso de cartera de clientes - Curso de herramientas de supervisión

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.7

Descripción de la propuesta de mejora de la causa de materiales

Problemas	Descripción del problema	Descripción de la solución
Materiales	No tienen políticas de cobranzas eficientes como para asegurar que el cliente va a realizar el pago en la fecha pactada. También, hay una falta de análisis financiero de futuros clientes, ya que por vender o llegar a la meta, se conceden créditos a clientes nuevos sin evaluar y analizar su estado financiero. Por último, en este punto, tienen los datos desactualizados de los clientes; es decir, como no hay persona encargada de manera fija, la siguiente persona que lleva realiza esta labor encuentra un reporte de cobranza desactualizado porque hay clientes que indican ya haber pagado, demostrando con constancias de pago el hecho.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis financiero de clientes que se otorguen créditos significativos - Plan de políticas de otorgamiento de crédito al cliente - Actualización de datos de clientes

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.8

Descripción de la propuesta de mejora de la causa de métodos

Problemas	Descripción del problema	Descripción de la solución
Métodos	La empresa tiene un proceso de cobranza deficiente, ya que no se sigue o se desconoce el trabajador que el momento está realizando la función de cobranzas. También, existe tergiversación de la emisión de ordenes de parte del gerente de finanzas y la persona a cargo sobre la información del estado de las cobranzas, por lo que proceso de cobranzas actual no aporta con el seguimiento de las cobranzas.	<ul style="list-style-type: none"> - Rediseño de proceso de cobranza - Aprobación de la emisión de órdenes - Mejora en puntos clave en el proceso de cobranza

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.9

Descripción de la propuesta de mejora de la causa de mano de obra

Problemas	Descripción del problema	Descripción de la solución
Mano de obra	No hay un gestor de cobranzas de manera fija o que el trabajo este ordenado. Asimismo, la distribución del puesto de trabajo no es el adecuado; hay mucho desorden en la información. Es decir, la información del estado de las cobranzas no es exacta ni oportuna. Para concluir, en este punto, hace falta capacitaciones para el personal encargado.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear puesto de encargado de cobranzas - Plan de trabajo de puesto encargado de cobranzas - Curso de herramientas de cobranzas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.10

Descripción de la propuesta de mejora de la causa de maquinaria

Problemas	Descripción del problema	Descripción de la solución
Maquinaria	La empresa no tiene un software de gestión de cobranzas integrado al ERP que maneja. Además, el ERP que tienen no aporta en la sistematización e información automática de la cartera de clientes vencidos; tampoco en la detección de comprobantes vencidos o cartera de clientes morosos y no procesa de manera sistematizada el nivel de retraso de la cartera de clientes vencidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Automatizar comunicados a clientes - Integrar un software de gestión de cobranzas con el ERP de la empresa - Automatizar el flujo de trabajo de cobranzas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.11

Descripción de la propuesta de mejora de la causa de medio ambiente

Problemas	Descripción del problema	Descripción de la solución
Medio ambiente	En muchas ocasiones, el cliente evade las llamadas que se realiza para el cobro. Por otro lado, se observó y confirmó que en ocasiones hay incoherencia con el cliente, en el hecho de ofrecer o comprometerse con el cliente en darle algo como la entrega del producto en el tiempo pactado o darle el servicio técnico y realizarlo después del tiempo pactado. También es una de las causas por las que el cliente puede incumplir con su pago y, finalmente, se confirmó que en muchas ocasiones el cliente no tiene la intención de pagar su deuda.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar otro seguimiento al cliente - Cumplir con lo pactado o comprometido con el cliente para que la empresa tenga buena reputación y no tenga inconvenientes en la cobranza - Asignar a un abogado para que lleve la cobranza vía legal

Fuente: Elaboración propia

1.1.7. Selección del tema por investigar y propuesta por desarrollar

En el estudio, se investiga sobre el rediseño del proceso de cobranzas y capacitaciones para mejorar el rendimiento financiero de la empresa. El tema por abordar es el siguiente: proyecto de mejora del control interno de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., periodo 2021. En la Figura 1.6, se presentan las variables por investigar.

Propuesta por desarrollar

Para realizar un proyecto, es importante considerar este en dos escenarios. De esta manera, se puede valorar la viabilidad del proyecto y tomar la decisión de si es recomendable que el proyecto de mejora se aplique. Por ello, el proyecto de mejora del control interno de cobranzas debe ser menor al perjuicio económico que genera el problema en los resultados financieros.

En ese sentido, el proyecto de mejora implicará la implementación de métodos de control interno, como (a) el rediseño de proceso de cobranza, (b) ejecución de mejoras al proceso de cobranza y (c) capacitación en créditos y cobranzas, los cuales permitirán establecer los controles internos que hacen falta para optimizar los resultados financieros. De esa manera, la gerencia podrá conocer su valor monetario y coeficiente, y tener la liquidez deseada para tomar la decisión de solicitar préstamos bancarios.

Figura 1.6

Esquema de variables del tema a investigar



Fuente: Elaboración propia

1.2. Formulación del problema empresarial

1.2.1. Problema general

¿De qué manera se puede implementar un proyecto de mejora del control interno de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿De qué manera se puede diagnosticar cómo un deficiente control interno de cobranzas afecta los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021?
- b) ¿De qué manera se puede elaborar y aplicar un proyecto de mejora del control interno de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021?
- c) ¿De qué manera se puede evaluar el impacto de la propuesta de un proyecto de mejora del control interno de cobranzas de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021?

1.3. Justificación de la problemática

La investigación se justifica desde el punto de vista operativo y económico por las siguientes razones:

1.3.1. Justificación operativa

El presente estudio se justifica ante la necesidad de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C de contar con un control interno de cobranzas, ya que este optimizaría los resultados financieros. Para ello, se elaboró un plan de mejora que aborda los pasos para poner en marcha el control interno de cobranzas y dar solución a las principales causas del problema central.

1.3.2. Justificación económica

En efecto, la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., al dar solución de la problemática anteriormente mencionada mediante el plan de mejora, optimizaría los resultados financieros. Por ende, aumentaría su actividad, liquidez, rentabilidad y solvencia para afrontar sus obligaciones de manera oportuna.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Demostrar que se puede aplicar un proyecto de mejora del control interno de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Demostrar que se puede diagnosticar cómo un deficiente control interno de cobranzas afecta los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021.
- b) Demostrar que se puede elaborar y aplicar un proyecto de mejora del control interno de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021.
- c) Demostrar que se puede evaluar el impacto de la propuesta de un proyecto de mejora del control interno de cobranzas para optimizar los resultados de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021.

2. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene por finalidad presentar el marco teórico que fundamenta las teorías encontradas de las variables de estudio y que sirvieron para realizar la presente investigación.

2.1. Antecedentes de la investigación

Para la presente investigación, se han encontrado como fuentes de investigación los siguientes antecedentes nacionales e internacionales.

2.1.1. Antecedentes nacionales

López (2019), en su tesis titulada *Sistema de control interno de cuentas por cobrar comerciales y su influencia en la gestión financiera de la empresa INTEC S.A.C., Lima metropolitana, 2018*, concluye que la empresa no tiene un sistema de control interno y que esto incide en la eficiencia y gestión de las cuentas por cobrar. La metodología empleada en la tesis fue científica, descriptiva y correlacional. Así mismo, detectó que el plazo de crédito concedido a los clientes es de 15, 30 y 45 días, pero la empresa no lleva un seguimiento de cumplimientos de estos plazos acordados, por lo que al 31 de diciembre del 2018 detectó que el plazo es de 300 días de retraso, perjudicando económicamente a la empresa en el pago de sus deudas comerciales.

Además de ello, la autora observó que la empresa no cuenta con el MOF, por lo que no se tienen definidos los puestos y funciones del encargado de cobranzas, así como su supervisión. También, detectó que los estados financieros no muestran razonablemente el saldo de las cobranzas pendientes y que no se realiza las provisiones de cobranza dudosa de las cuentas por cobrar superiores a un año. Por ende, no se realiza los castigos de los incobrables.

Por ello, la autora recomienda que se implemente el sistema de control interno para que se asegure el monitoreo y el cobro de los créditos otorgados, así como ejecutar políticas y elaborar manuales de procedimientos para evaluar de manera eficiente a los futuros clientes al momento de otorgar créditos y realizar monitoreos de las cuentas por cobrar. Por otro lado, recomendó que se implemente un MOF para revisar continuamente

el desempeño de su personal por la gerencia. Finalmente, sugirió que el área de contabilidad solicite reportes de las cobranzas continuamente con el objetivo de realizar las provisiones y los castigos incobrables.

Flores (2021), en *Control interno y morosidad en los clientes de la sociedad de beneficencia de Chiclayo, 2020*, concluye que en los últimos años el tema de control interno en las organizaciones se ha transformado en un aspecto relevante por los diferentes cambios que han tenido las empresas a nivel global. Ello lo ha transformado en un instrumento importante que les facilita a los propietarios confirmar y medir el grado de eficiencia sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos. La metodología empleada en la presente tesis es de tipo cuantitativa, diseño descriptivo y no experimental.

El autor afirma que el control interno incide en los retrasos de pagos de los clientes de la empresa, ya que la morosidad minimiza la rentabilidad de la empresa e impide el logro de los objetivos. Por ello, recomienda a la empresa la implementación del control interno, de acuerdo con el COSO I, mediante la implementación del código de ética, adecuación de la estructura orgánica. Asimismo, sugiere implementar un sistema de información y comunicación mediante el uso de Internet, portal de transparencia, boletines y balances periódicos, y, finalmente, el monitoreo de resultados obtenidos y medición de estos.

Caxi (2021), en *Riesgo crediticio y su incidencia en el nivel de morosidad de los clientes del Banco Falabella Tacna, periodo 2018*, afirma que la falta de control en la gestión de riesgos de los créditos influye con los retrasos de pagos de los clientes. La metodología empleada es de tipo aplicada y no experimental. Concluye que se debe evaluar al cliente antes de otorgar un crédito, ya que es una acción preventiva de control para detectar o prevenir riesgos que el cliente se atrase en sus pagos o que, en el último de los casos, no pague.

La autora recomienda a la entidad que mejore la forma en que los funcionarios evalúan el historial crediticio de sus clientes y establezcan controles internos para minimizar el riesgo crediticio, evaluando las garantías del deudor para otorgarle el crédito solicitado. Además, sugiere que se implemente la evaluación de expedientes para el otorgamiento de créditos y realizar capacitaciones a su personal.

Rodríguez (2019), en *El control interno en las cuentas por cobrar de la empresa G Force Electronic S.A.C. en el periodo 2017*, emplea una metodología de tipo aplicada,

no experimental y diseño descriptivo. La autora concluye que no existe un adecuado manejo del control interno en el área de cuentas por cobrar, por lo que algunos empleados afirmaron no tener o no conocer los principios de control de cuentas por cobrar. En consecuencia, la comunicación entre las áreas provocó diversos errores. La autora percibió que la alta dirección no delegaba las funciones de supervisión de control interno.

Por ello, recomendó a la empresa lo siguiente: implementación de normas éticas, así como modificación del MOF; por otro lado, sugirió a la gerencia implementar un sistema de gestión de riesgos que permita su identificación, evaluación y gestión de riesgos, por lo que se debe definir las actividades de gestión de riesgos. El gerente administrativo, a su vez, debe definir e implementar políticas de crédito y cobranza. Además, el gerente del área de recepción debe informar cada 15 días sobre las actividades o alguna irregularidad que pueda presentarse. También, es necesario definir indicadores de la gestión de cobranzas para que se pueda saber el número de días pasados de cuentas por cobrar, la segmentación de las cuentas por cobrar, según su importancia, para que la gerencia tenga información precisa y real.

2.1.2. Antecedentes internacionales

En el ámbito internacional, Rodríguez (2020), en *Fortalecimiento del Sistema de control interno en la E.S.E “Hospital Regional de Magdalena Medio”: Enfoque COSO*, emplea una metodología cuantitativa, de tipo aplicado, no experimental y diseño descriptivo. Concluye que el sistema de control basado en la metodología COSO no cumple de manera total con los objetivos propuestos. Afirma que la alta dirección sí tiene compromiso para fortalecer el control interno, ya que existen brechas que dificultan el alcance de los objetivos.

En ese sentido, la autora recomienda que se ejecute el plan de mejora; asimismo, incluir en el programa de auditorías, la supervisión y monitoreo de las actividades y plazos programados en el plan. También, se sugiere medir el desempeño de dichas actividades para asegurar el cumplimiento del plan de acción.

Bello et al. (2018), en *Plan de mejora para el control de cartera vencida en empresa del sector farmacéutico*, emplean una metodología bajo el enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y diseño descriptivo. Al igual que Rodríguez (2020), los autores concluyen que la empresa no evalúa los créditos de manera eficiente. Como

resultado, tienen problemas de liquidez, ya que la cantidad de días de cobro es mayor a la de los días de pago. Por ello, los autores recomiendan que la empresa se vincule a Procrédito, donde se puede realizar consultas del historial crediticio de los clientes, así como evaluar la viabilidad del otorgamiento del crédito a nuevos clientes.

Barreño (2015), en *El control interno contable y su incidencia en la rentabilidad en el comercial La Granja*, la metodología empleada fue de enfoque cuantitativa, tipo aplicada, nivel descriptiva y no experimental. Del mismo modo que los autores anteriores, la autora concluye que el personal del área de compras y ventas no tiene un buen desempeño en los resultados de sus funciones. Esto se debe a la falta de políticas y lineamientos de control interno. También, sus funciones y responsabilidades no están establecidos de manera formal para que respalden el resultado de sus funciones; por otro lado, la empresa no realiza evaluaciones de su rentabilidad.

En ese sentido, la autora recomienda definir y aplicar de manera formal las funciones del personal del área de compras y ventas, así como considerar indicadores de desempeño como el índice de rentabilidad con la finalidad de conocer la evolución de la empresa.

Baeza (2010), en *Propuesta de mejoramiento de gestión al sistema de cobranza administrativo en la tesorería provincial Colchagua San Fernando*, realiza una investigación con una metodología bajo el enfoque cuantitativo y cualitativo, de tipo aplicado y nivel descriptivo-práctico. En este caso, la autora concluye que se evidenció las brechas que impiden el alcance de los objetivos de las cobranzas administrativas. La evaluación estadística se realizó en los semestres de los periodos 2008 y 2009. Se halló que la recaudación no superó el 14% y, de acuerdo con el análisis FODA, se concluyó que destinar esfuerzos y recursos para externalizar la etapa de la cobranza administrativa no ha sido de ayuda, porque es un desperdicio de recursos. Para ello, recomienda la aplicación de la propuesta de plan de análisis, comunicación y comunicación audiovisual con los contribuyentes, y la creación de vinculaciones interinstitucionales entre ambos servicios, así como propuestas de intervención.

2.2. Base teórica de la investigación

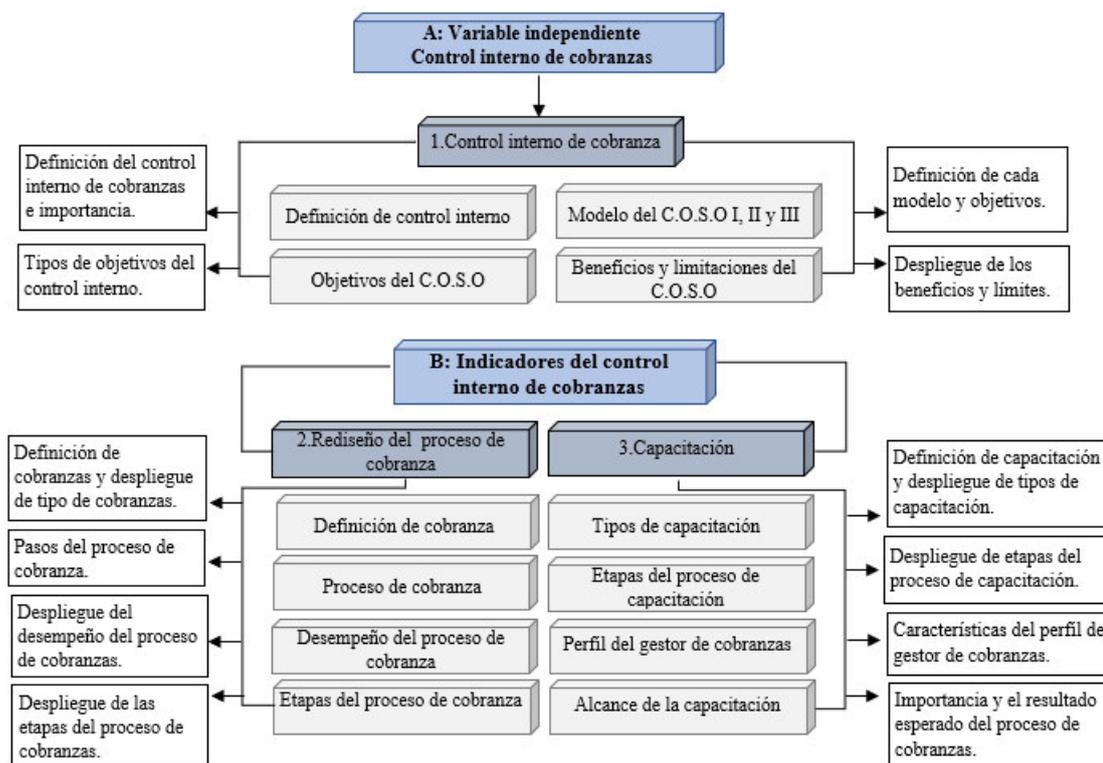
2.2.1. Variable independiente: control interno de cobranzas

El control interno de cobranzas es un tema poco atendido en las empresas por falta de conocimiento, falta de interés, falta de medios económicos para su implementación o tergiversaciones del uso y resultado. Sin embargo, el control interno de cobranzas es muy importante para las entidades, porque permite implementar un proceso de cobranzas que logre los resultados esperados por los propietarios de la empresa, ya que sin recursos económicos generados y cobrados, la empresa no seguiría en marcha.

Es por ello que se debe realizar un monitoreo, supervisión y medición de los indicadores del control interno de cobranzas y observar cómo este afecta en los resultados financieros de la empresa. En el siguiente apartado, se detalla la estructura de los fundamentos teóricos que componen la variable independiente control interno de cobranzas. Para que sea más entendible para el lector y se comprenda su composición, la siguiente Figura 2.7, muestra el detalle de los fundamentos teóricos de la variable independiente.

Figura 2.7

Bases teóricas de la variable control interno de cobranzas



Fuente: Elaboración propia

Control interno de cobranzas

Estupiñán (2021) afirma que el control interno de cobranzas son acciones y mecanismos necesarios para reducir, prevenir o evitar eventos negativos que impidan el alcance de objetivos de una entidad.

Se clasifican en a) controles preventivos, los cuales prevén o minimizan la probabilidad de sucesos de eventos negativos a partir de un riesgo identificado; b) controles detectivos, los cuales se diseñan para descubrir riesgos; y c) controles correctivos, que permiten la mejora de un proceso o tarea, después de haber sido descubierto un riesgo o evento negativo.

De acuerdo con Fonseca (2013), el control interno de cobranzas es un proceso realizado por los colaboradores que forman parte de la empresa, pero es encabezado por la alta dirección, quienes son los accionistas y la junta directiva; ello proporciona cierta seguridad para el alcance de los objetivos.

Estos objetivos se clasifican en a) objetivos operativos, que se refieren a la correcta realización de los procesos establecidos por la entidad y que son medidos por su eficiencia y eficacia; b) objetivos de información, que significan que, por este medio (control interno), se pueda velar que la alta dirección no sobrepase sus controles y el resultado de ello se refleje en sus informes financieros y no financieros; y, finalmente, c) objetivos de cumplimiento, que se refieren a que las organizaciones respeten las leyes, reglamentos y regulaciones aplicables que están sujetas.

Modelo de control interno: COSO

Coloma y De la Costa (2014, pp. 137-144) señalan que el comité COSO es una asociación voluntaria y privada fundada en el año 1985, que está integrada por la Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos, el Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados, la Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas, el Instituto de Contadores Empresariales y el Instituto de Auditores Internos.

COSO 1992 o COSO I

Coloma y De la Costa (2014, p. 138) indican que el marco integrado de control interno - COSO 1992 contiene cinco componentes relacionados entre sí; estos son los siguientes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo. Estos componentes proceden de la manera en que la alta dirección gestiona la empresa.

COSO 2004 o COSO II

De igual forma, Coloma y De la Costa (2014) señalan que, después de una serie de escándalos financieros producidos en el año 2002, como los casos de Enron y WorldCom, surgieron una variedad de incógnitas y desconfianza por parte del público inversionista de la Bolsa de Valores de EE. UU., lo que cambió también el concepto de los emisores de valores.

Por ello, el Congreso de EE. UU. actuó rápidamente en diseñar, analizar y promulgar la Ley Sarbanes-Oxley, en la que se prioriza el control interno para la elaboración de los informes financieros que deben realizar las organizaciones emisoras (Coloma y De la Costa, 2014, pp. 138-139).

Posteriormente, en septiembre de 2004, el comité publicó COSO E.R.M., complementando al COSO 1992. Esta nueva metodología desarrolla una administración

de riesgos, amplía el concepto de control interno y, también, proporciona una perspectiva más completa para la gestión de riesgos, cumpliendo con las disposiciones de la Ley Sarbanes-Oxley (Coloma y De la Costa, 2014, pp. 138-139).

Figura 2.8

Diagrama del Cubo de COSO 1992 y COSO 2013



Nota: Actualización del COSO 2013

Fuente: Buzo (2014)

COSO 2013 o COSO III

En mayo de 2013, el comité COSO emitió el informe COSO 2013, más conocido como COSO III, que es la actualización y sustitución del COSO 1992. Al respecto, Coloma y De la Costa (2014) recalcan que esta actualización no es la continuación del COSO E.R.M.; la finalidad de su publicación es ampliar el concepto de control interno, así como actualizar el contexto de aplicación del control interno a muchos cambios en el ambiente de negocio y operativo, y también ampliar los objetivos de operaciones y de informe y formalizar los diecisiete principios.

Asimismo, Buzo (2014) sostiene que el motivo de la actualización del COSO 1992 al COSO 2013, se da como un cuestionamiento a la caída de empresas tan reconocidas y prestigiosas en su momento a nivel mundial; es decir, afirma que se generó un declive del control interno sobre sus informes financieros y que estos representaron errores significativos en los mismos.

García (2014) afirma que el concepto del control interno es el mismo; asimismo, señala que el cubo del COSO 2013 mantiene los cinco componentes de control interno en la parte frontal del cubo y representa lo que la empresa precisa llevar a cabo para el alcance de sus objetivos.

Figura 2.9

Cambios del COSO 1992 al COSO 2013

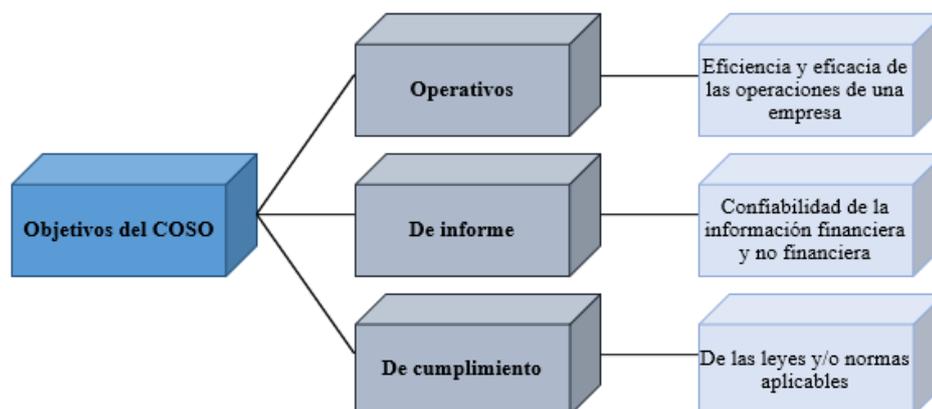


Fuente: Buzo (2014)

Objetivos del COSO 2013. García (2014) señala que son tres los objetivos del COSO 2013; estos son operativos, de informe y cumplimiento. La Figura 2.10 detalla los objetivos del COSO 2013.

Figura 2.10

Objetivos del COSO 2013



Fuente: Buzo (2014)

Tercera dimensión del COSO 2013. Cabe resaltar que García (2014) afirma que, en la tercera dimensión del COSO 2013, se menciona la estructura de la organización, la cual opera conjuntamente con los cinco componentes del control interno. Además, en el cubo, se demuestra la interrelación de los tres objetivos, así como los cinco componentes en toda y cada una de la estructura organizacional de la entidad, desde la alta dirección hasta el personal operativo, demostrando que el informe COSO 2013 es aplicable a todos los niveles de una entidad y que empieza desde arriba hacia abajo.

Componentes del COSO 2013. Por su parte, Gonzales (2014) afirma que los cinco componentes del informe COSO 2013 trabajan de manera conjunta y son interdependientes. Asimismo, cada uno de estos componentes son esenciales para que la empresa pueda establecer el control interno de acuerdo con sus fundamentos.

Por otro lado, en este informe, se formalizan los diecisiete principios importantes para su funcionamiento, se corrigen aspectos del marco original y se determina, oportunamente, que los objetivos sean operacionales, informes o reportes y de cumplimientos, de acuerdo con los lineamientos establecidos de manera interna como externa.

- a) Componente ambiente de control: Gonzales (2014) menciona que este componente se basa en cómo actúa una organización con respecto a la institución de controles internos; esto incluye asegurarse de que todos conozcan la estructura de la empresa, cómo se dividen y asignan las tareas, cómo se dividen las responsabilidades, y cómo fluye la información entre la alta dirección y el resto de la plantilla.
- b) Componente evaluación de riesgos: Gonzales (2014) indica que esta sección aborda los peligros potenciales que pueden estar relacionados con el logro de los objetivos de una empresa; por lo tanto, las empresas deben asumir, conocer y enfrentar los riesgos a los que se enfrentan para establecer salvaguardas que les permitan reconocer, evaluar y reducir esos peligros.
- c) Componente actividades de control: Gonzales (2014) enfatiza cómo las políticas y los procedimientos ayudan a garantizar que los estándares internos de una empresa y otras directivas se lleven a cabo de manera segura y efectiva para contrarrestar los riesgos que se han identificado.
- d) Componente información y comunicación: Gonzales (2014) menciona que, gracias a los avances en las tecnologías de la información, se acredita la oportunidad y calidad de la información entre los empleados y la alta dirección, la cual es fundamental para el desarrollo, gestión y control de las operaciones de la empresa.
- e) Componente supervisión y monitoreo: Gonzales (2014) afirma que, en este componente, las evaluaciones del desarrollo del control interno deben ser continuas e independientes; es decir, evaluar continuamente y por separado,

así como verificar que los componentes y principios estén funcionando entre sí en la empresa. Finalmente, profundiza la relevancia del uso de la tecnología, que es un apoyo para que se realice oportunamente.

Beneficios del COSO. Cabe resaltar que Estupiñán (2021) precisa que las empresas que empleen el control interno, de acuerdo con el COSO, obtendrán diversos beneficios, entre los que se encuentran promover la administración de riesgos en todas las funciones de una organización y establecer criterios para la toma de decisiones de alto nivel. Esto permitirá la asignación adecuada de roles en la gestión de riesgos. También, ayuda a integrar los sistemas de gestión de riesgos de la empresa con sus otras plataformas de software. Mejorar la comunicación interna de la empresa y el control de calidad son elementos clave de la optimización de recursos.

Se puede decir que estos beneficios cubren las necesidades e incertidumbres que atraviesan muchas empresas a nivel global. Además, es un aporte para evitar o reducir fraudes que puedan cometer las altas directivas, que pudieran llevarlos directamente a la quiebra total y, como consecuencia de ello, se perjudiquen a terceras personas, como trabajadores, clientes, proveedores, entre otros del grupo de interés afines.

Limitaciones del control interno. Sin embargo, Frett (2015) argumenta que aunque el control interno proporciona cierta medida de seguridad, de ninguna manera es una garantía de que se cumplirán los objetivos, porque existen limitaciones que son inherentes al logro de los objetivos.

Ello se explica en una infinidad de casos, como decisiones políticas que puedan cambiar deliberadamente el curso social y económico de un país donde funciona la organización, indiferencia por parte de los empleados y que ello dé lugar a la corrupción o colusión, que la alta dirección sobrepase los controles, la posibilidad de anulación de controles establecidos, entre otros límites.

Cobranza

Resendiz (2021) expresa que, a través del proceso de cobranzas, donde las entidades reciben la contribución pactada con sus clientes, la capacidad de la empresa para cubrir sus costos y gastos depende en gran medida de la eficiencia de su procedimiento de cobranza.

Cobranza preventiva

Resendiz (2021) indica que se efectúa realizando un seguimiento del comprobante desde la fecha de emisión, enviando recordatorios de pago. Así, también, menciona que toda comunicación se da en una cantidad moderada y con un tono amable, ya que la finalidad de este tipo de cobranza es generar hábitos de pagos de los clientes, así como minimizar la morosidad y la cartera perdida.

Cobranza administrativa

Por otra parte, Resendiz (2021) establece que todas las formas de gestión y supervisión entre el envío de facturas, el cobro y el informe de la deuda se tienen en cuenta en este método de cobro. Esto quiere decir que este proceso consiste en el cobro de la cartera ya vencida en el corto plazo, y se produce en la etapa inicial dentro de los primeros 30 días de atrasos.

La cobranza administrativa es gestionada por la empresa, específicamente por el área de cobranzas, mediante el cual los clientes son notificados a través de canales electrónicos, llamadas telefónicas o visita presencial. Si, aun así, el cliente no realiza el pago, se procede con el proceso de la cobranza extrajudicial.

Cobranza extrajudicial

En este punto, Resendiz (2021) sostiene que, luego de que la empresa realizó la cobranza administrativa y no tuvo éxito, prosigue la cobranza extrajudicial, la cual consiste que el acreedor realizar el seguimiento del cobro a cuyas deudas tienen atrasos significativos de 60 días a 120 días, a partir de la fecha de pago pactada.

Cobranza judicial

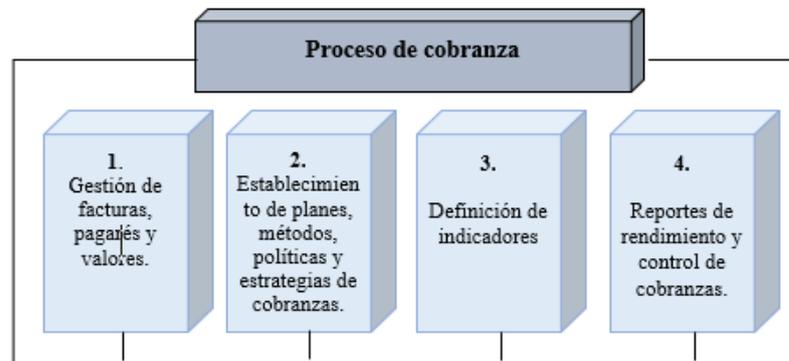
En último término, Resendiz (2021) señala que, después de los 90 días de atrasos o moras de parte de los clientes, continúa el proceso de cobro judicial, donde un acreedor presenta una demanda contra su deudor y el tribunal revisa el caso y considera posibles opciones de pago. Si el deudor no puede pagar, el tribunal puede imponer un embargo monetario y ordenar la venta de cualquier bien en poder del deudor. El autor sugiere que este procedimiento de cobranza legal no es ideal, ya que requiere tiempo y esfuerzo por parte del acreedor y del deudor.

Proceso de cobranza

Por lo que se refiere al proceso de cobranza, Morilla (2021) afirma que es un proceso formal en el cual se realiza el cobro del crédito concedido al cliente. En la Figura 2.11, se muestra en qué consiste este proceso.

Figura 2.11

Proceso de cobranza



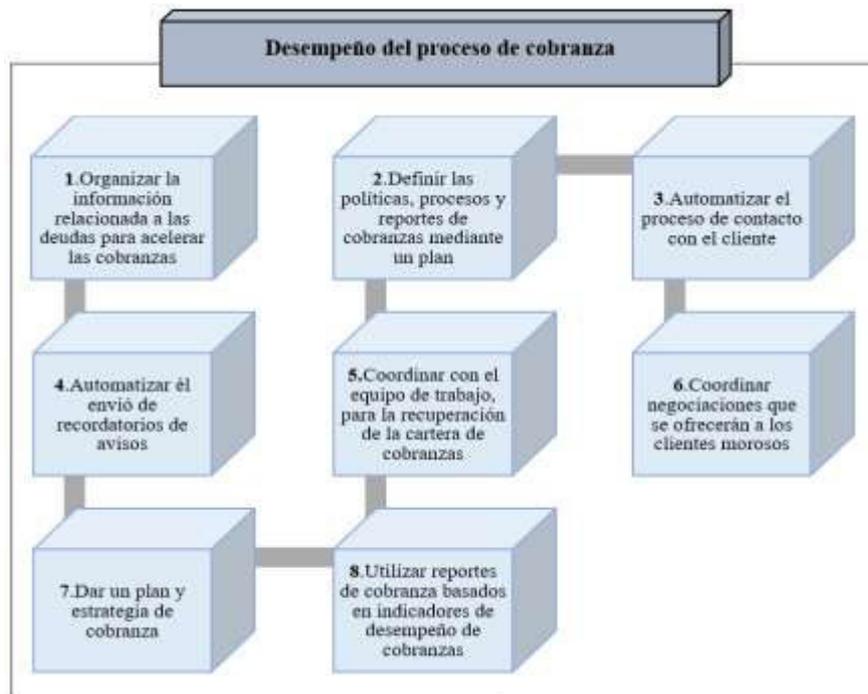
Fuente: Morilla (2021)

Desempeño del proceso de cobranza

Asimismo, Morilla (2021) indica que las políticas de cobranza, los indicadores y los informes ayudan a medir el desempeño de la cobranza, por lo que permiten definir y estandarizar el proceso de cobranza. El autor propone los pasos necesarios para brindar un procedimiento de cobranza efectivo y eficiente, como se observa en la Figura 2.12.

Figura 2.12

Desempeño del proceso de cobranza



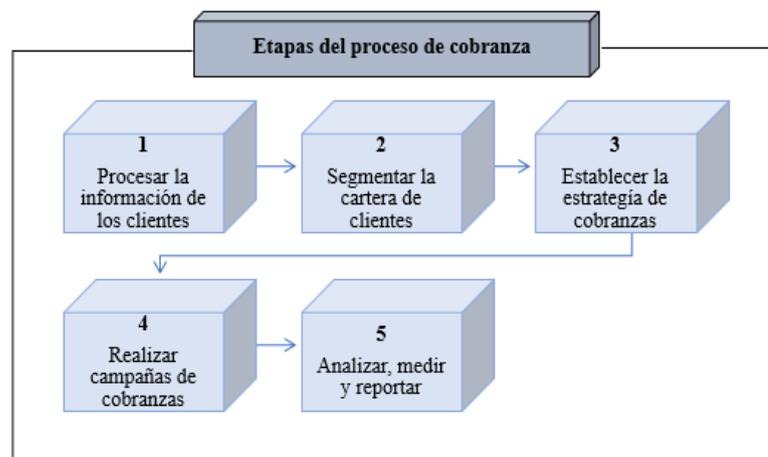
Fuente: Morilla (2021)

Etapas del proceso de cobranza

Las cinco etapas de un proceso de cobranza eficiente y eficaz se describen en la Figura 2.13, que se basa en el trabajo de Morilla (2021).

Figura 2.13

Etapas del proceso de cobranza



Nota: Representa las etapas del proceso de cobranza para que sea efectiva y eficiente.

Fuente: Morilla (2021)

Capacitación

Con respecto a la capacitación, Aguilar (2004) la define como un proceso que ayuda a los empleados a adquirir nuevos conocimientos para que puedan afrontar de forma proactiva las acciones de otras personas y de la empresa en su conjunto. También es una herramienta educativa que ayuda a mejorar los procesos.

Asimismo, Dessler (2001) menciona que la capacitación son métodos que se usan para proporcionar a los colaboradores nuevas habilidades que necesitan para ejecutar su trabajo de manera efectiva. A su vez, el autor menciona que la capacitación ha ido evolucionando a lo largo del tiempo con la tecnología y ya no es suficiente con habilidades técnicas; más bien, los empleados necesitan de constantes entrenamiento y una supervisión idónea.

Tipos de capacitación

En este caso, Godínez (2015) determina tres tipos de capacitación, teniendo en cuenta distintos factores, los cuales se presentan a continuación.

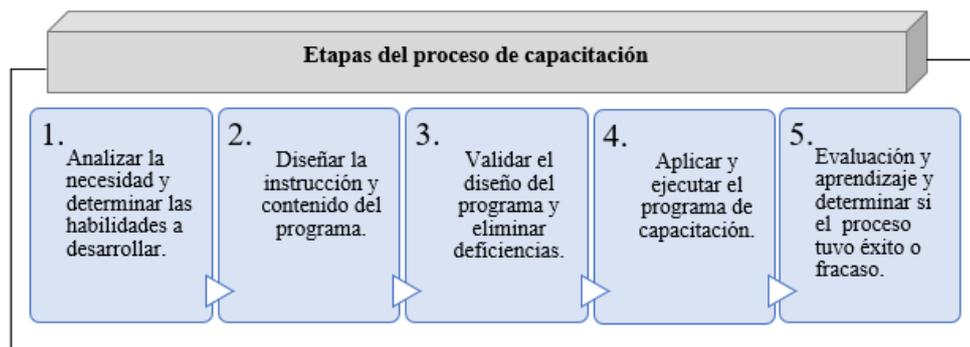
1. Capacitación según el puesto de trabajo: Los programas de capacitación tienen que estar diseñados dependiendo el área laboral, teniendo en consideración que cada empleado necesita constantemente complementar su formación.
2. Capacitación según la experiencia del empleado: La autora indica que la capacitación va dirigida dependiendo si es un personal nuevo, en cuyo caso se debe capacitar para el desarrollo de sus funciones, o personal con mayor experiencia, en el cual se deberá brindar una formación puntual por alguna nueva herramienta.
3. En tercer lugar, existen dos tipos de capacitación, según la formalidad en que se presenten: La capacitación informal consiste en que se les diga cómo realizar un trabajo, mientras que la capacitación formal sigue un plan de estudios establecido.

Etapas del proceso de capacitación

De igual manera, Dessler (2001) resalta cinco pasos importantes para el proceso de capacitación. La Figura 2.14 detalla cada paso.

Figura 2.14

Etapas del proceso de capacitación



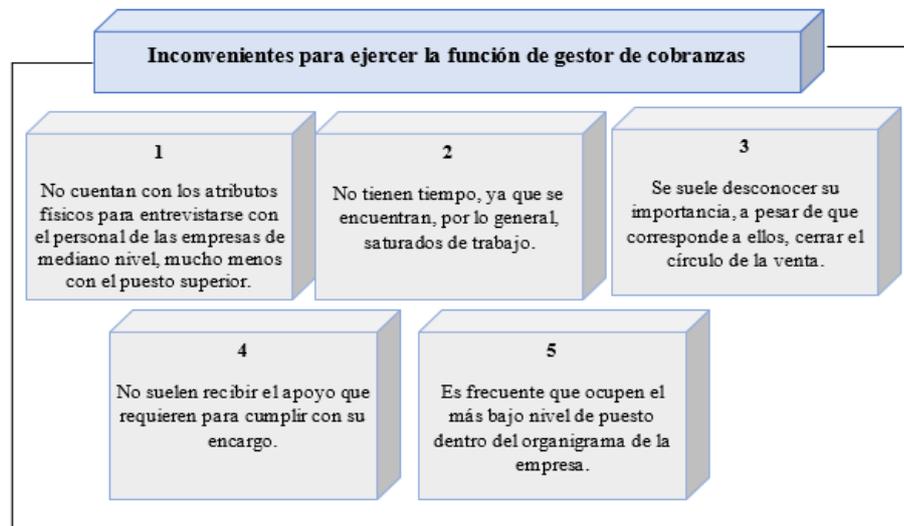
Fuente: Dessler (2001)

Perfil del gestor de cobranzas

En este punto, Molina (2002) menciona que una venta no es concretada hasta que se cobre y, en ese proceso, el rol del gestor de cobranzas es muy importante. Como se muestra en la Figura 2.15, las personas responsables de cobrar a menudo enfrentan obstáculos que les dificultan realizar su trabajo de manera efectiva y eficiente.

Figura 2.15

Inconvenientes para ejercer la función de gestor de cobranzas



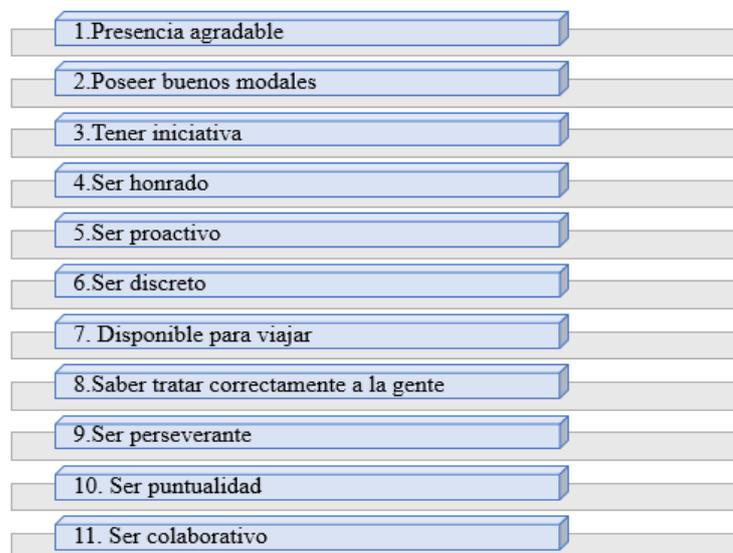
Fuente: Molina (2002)

Por otro lado, Molina (2002) considera que las características del perfil de gestor de cobranzas es una pieza clave, porque deberá tratar con otras personas de variados

niveles, estilos y modos de ser, y, de acuerdo con estos factores, el perfil de gestor de cobranzas debe reunir las siguientes características que se detallan en la Figura 2.16.

Figura 2.16

Características del perfil de gestor de cobranzas

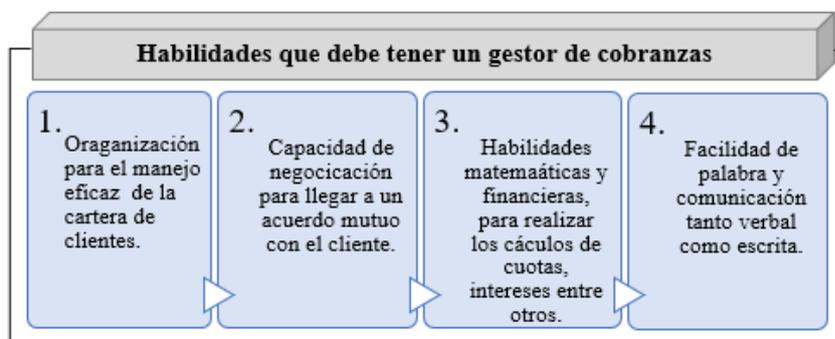


Fuente: Molina (2002)

Otro punto son las habilidades; para ello, Castillo (2021) menciona que las habilidades que debe tener el gestor de cobranzas para desarrollar su labor son los que se detallan en la Figura 2.17.

Figura 2.17

Habilidades que debe tener un gestor de cobranzas



Fuente: Castillo (2021)

Finalmente, Castillo (2021) sostiene que, dentro de las funciones del gestor de cobranzas, este debe saber cuándo vencen los pagos de sus clientes, para así poder recordarles con anticipación o cuándo ya venció el plazo de pago, para que el cliente

pueda pagar su deuda a tiempo en el mejor de los casos. En el caso de que el cliente sea moroso, se debe conseguir un acuerdo de pago, que beneficie a ambas partes y evitar recurrir a la cobranza judicial, que solo perjudicaría a la empresa, pues se elevarían mucho los costos económicos de cobranza.

Alcance de la capacitación

Con relación a este indicador, Pain (2012) explica el porcentaje de asignación de personal que participa en la capacitación. De este modo, se tendrá una perspectiva más amplia respecto a las oportunidades que se brinda a los colaboradores para crecer en la organización y mejorar su desempeño en las áreas correspondientes.

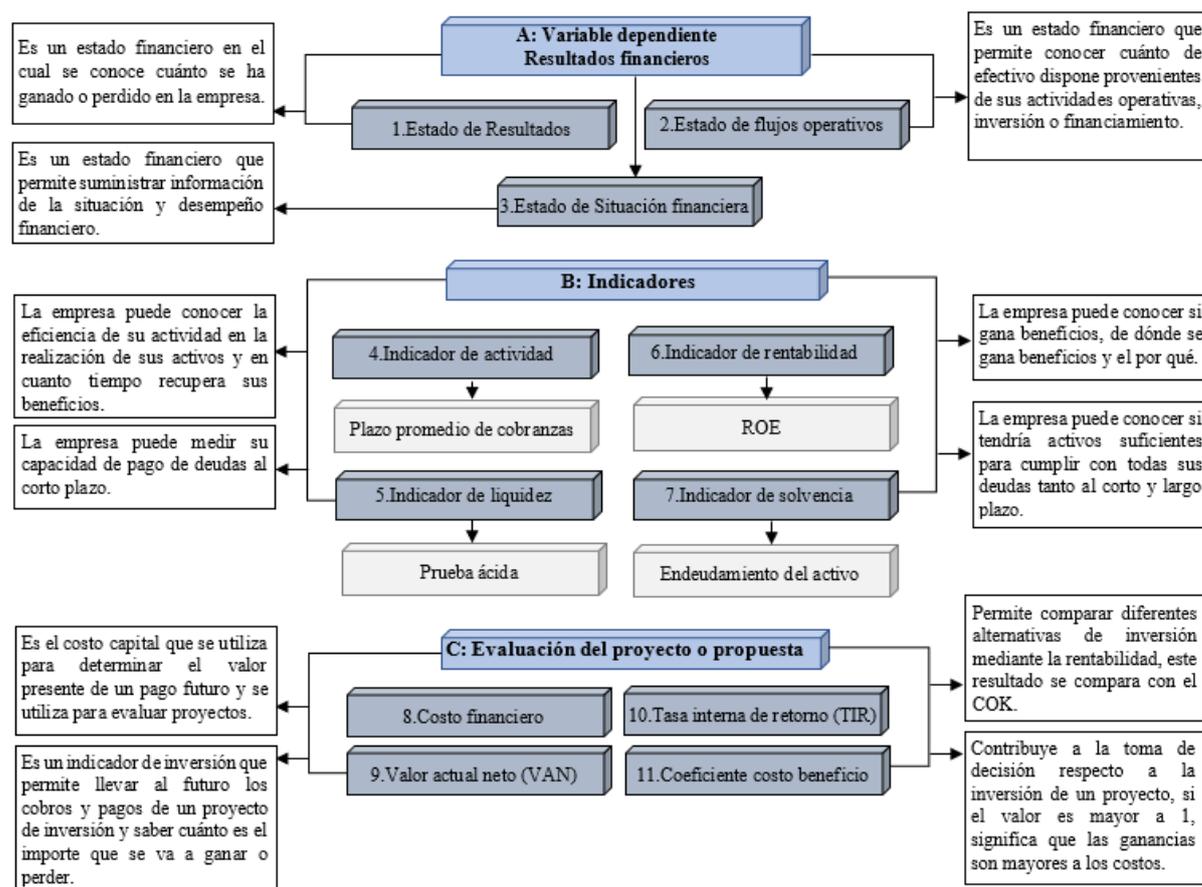
2.2.2. Variable dependiente: Resultados financieros

Los resultados financieros de un negocio son cruciales, porque revelan el estado financiero en el que encuentra la empresa durante el período de evaluación; este estado puede determinarse restando los gastos de los ingresos, traducándose un resultado positivo en beneficios y un resultado negativo en pérdidas.

En el presente apartado, se detalla la estructura de las bases teóricas de la variable dependiente *resultados financieros* para que, de esta manera, sea más entendible para el lector y se comprenda su composición. La Figura 2.18 muestra el detalle de las bases teóricas de la variable dependiente.

Figura 2.18

Bases teóricas de la variable resultados financieros



Fuente: Elaboración propia

Estado de resultados

Chong et al. (2019) mencionan que el estado de resultados se utiliza para conocer cuánto se ha ganado o perdido en la empresa, y se compone en los siguientes rubros: en primer lugar, las ventas, que es lo que se ofrece en el mercado y han comprado; en segundo lugar, los costos de ventas, es decir, lo que costó para elaborar el producto o generar el servicio; en tercer lugar, se consideran los gastos, que pueden ser administrativos, ventas y financieros o diversos relacionados a los bancos o a proveedores; y, finalmente, el impuesto a la renta para llegar al resultado neto. Todo lo mencionado se evalúa en un periodo de tiempo.

Chong et al. (2019) indican que la importancia del estado de resultados es que puede determinar que actividades de la empresa generan los crecimientos de ganancias o pérdidas, y conocer que falencias ocasionan las pérdidas. Además, mediante este estado,

se puede conocer la rentabilidad de la empresa y planificar las actividades comerciales de la empresa para que sigan creciendo en el mercado competitivo.

Estado de situación financiera

Anteriormente conocido como “Balance general”, como señalan Chong et al. (2019), este estado proporciona información sobre los activos y pasivos de la empresa, así como la riqueza creada por la diferencia entre los dos, lo que permite medir si los recursos de la empresa están siendo administrados de manera efectiva.

Por otro lado, Chong et al. (2019) sostienen que el estado de situación financiera permite conocer cómo está la empresa financieramente en un periodo determinado. También, permite realizar y evaluar los indicadores de liquidez y solvencia, muy importantes para que los propietarios de la empresa tomen decisiones estratégicas o de gestión, como aumentar el capital, gestionar el pago de sus deudas, distribuir dividendos, invertir su liquidez, realizar más proyectos, entre otros aspectos.

Estado de flujos operativos

Chong et al. (2019) indican que el estado del flujo de efectivo de la empresa proporciona información sobre la cantidad de efectivo disponible de las actividades de operaciones, inversión y financiamiento, y puede cubrir los costos asociados con el funcionamiento del negocio.

Los autores también señalan que este estado es importante, porque permite conocer los movimientos del efectivo y saldos, así como medir la capacidad de la empresa para cubrir sus costos, gastos, inversiones y pagos de cuotas de financiamientos a través de la generación de ingresos. En ese sentido, posibilita medir la gestión financiera de la empresa.

Indicador de actividad

Buero (2009) argumenta que los siguientes indicadores de rendimiento ayudan a la empresa a determinar qué tan bien utiliza sus activos y cuánto tiempo le toma recuperar su inversión inicial y las ganancias que ha obtenido como resultado. Estos indicadores son la tasa de rotación de facturas, la tasa de rotación de activos, tasa de rotación de inventario y tasa de rotación de cuentas por cobrar.

Sin embargo, en la presente investigación, se va a considerar *el índice de plazo promedio de cobranzas* para conocer cuánto tiempo tarda la empresa en recuperar su inversión y ganancia.

Con respecto a este indicador, Buero (2009) señala el número promedio de días entre el momento en que se emiten las facturas y el momento en que los clientes realmente las pagan. Este indicador es aconsejable para empresas que tengan una base de datos y un historial de pago de sus clientes. No obstante, tiene un punto importante a considerar: en el caso de clientes nuevos, no podrías aplicarse este indicador, ya que no presentan historial en la empresa.

La fórmula de plazo promedio de cobranzas es la siguiente:

$$\text{Plazo promedio de cobranzas} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas al crédito}} \times 360$$

La interpretación de los resultados significa que las cobranzas se están recuperando en promedio cada N de días.

Indicador de liquidez

Mediante el uso de esta métrica, una empresa puede medir su destreza en el pago de la deuda a corto plazo, teniendo en cuenta los activos líquidos que tiene disponibles para cumplir con sus pasivos corrientes; esta métrica se enfoca únicamente en analizar los activos y pasivos corrientes de la empresa, simplificando su evaluación financiera (Aching, 2006).

Asimismo, Aching (2006) destaca la importancia de mantener el circulante en un nivel suficiente para realizar operaciones ante presiones financieras de terceros. Para hacer esta evaluación, el indicador de liquidez proporciona cuatro razones: la razón general, la razón de prueba ácida, la razón de capital de trabajo y la razón defensiva.

El índice de *prueba ácida* se utilizará como métrica en este análisis, ya que permite una comprensión más estricta de la capacidad de la empresa para pagar sus deudas en el futuro cercano al excluir del activo corriente las cuentas que no son fácilmente realizables o convertidas en efectivo.

Aching (2006) menciona que las cuentas que no son fácilmente realizables, como los inventarios, quedan fuera de la actividad de explotación corriente, y la fórmula de cálculo correspondiente es la siguiente:

$$\text{Prueba ácida} = \left(\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}} \right) = \text{veces}$$

La prueba ácida puede interpretarse de la siguiente manera: por cada sol que la empresa debe en el corto plazo, tiene N veces más en el corto plazo para pagar sus deudas, excluyendo el valor de su inventario (Aching, 2006).

Indicador de rentabilidad

Aching (2006) sugiere que esta métrica proporciona una ventana a la rentabilidad de una empresa y sus partes constituyentes; esta última surge de una comparación con los activos utilizados para producir valor, así también con el capital que los accionistas han invertido y con las deudas que tienen con los proveedores.

La rentabilidad permite conocer si la empresa gana beneficios, de dónde gana los beneficios y porqué los gana. Esta información aporta a proyectarse en el futuro con actividades operativas o estrategias para que sigan sosteniendo esa rentabilidad, por lo que la rentabilidad puede afirmar que son medidas de éxitos o fracasos de una empresa.

Además, Aching (2006) menciona que este indicador presenta tres índices: (a) rentabilidad sobre ventas, (b) rentabilidad sobre el activo y (c) rentabilidad sobre el patrimonio.

- a) Rentabilidad sobre ventas: Usando información de los estados de resultados, se utiliza la siguiente fórmula para evaluar la conexión entre los beneficios y las ventas netos:

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \left(\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \right) \times 100 = \%$$

La interpretación significa que por cada sol de ventas obtiene N de utilidad (Aching, 2006).

- b) Rentabilidad sobre el activo o ROA: Permite conocer las utilidades que obtienen a través de la inversión de los activos. La fórmula es la siguiente según Aching (2006):

$$\text{ROA} = \left(\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} \right) \times 100 = \%$$

En otras palabras, la empresa está ganando N soles de utilidad neta por cada sol que invierte (Aching, 2006).

- c) Rentabilidad sobre el patrimonio o ROE: Se realiza a partir de la inversión de los accionistas y, en base a ello, se evalúa la rentabilidad de la empresa. La interpretación es la siguiente de acuerdo con Aching (2006):

$$\text{ROE} = \left(\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital o patrimonio}} \right) \times 100 = \%$$

Esta lógica se traduce en un N por ciento de utilidad por cada sol que los accionistas han invertido en la empresa (Aching, 2006).

Indicador de solvencia

Massons (2014) señala que los indicadores de solvencia miden la propensión de una empresa a pagar sus deudas; es decir, ayuda a determinar si la empresa tiene suficientes activos a corto y largo plazo para pagar sus deudas cuando vencen. Asimismo, menciona que un resultado óptimo debe ser mayor 1.5. También, permite que los acreedores conozcan la solvencia de la empresa en cuestión, para otorgar nuevos financiamientos, por lo que se prefiere que el endeudamiento de la empresa sea bajo.

Asimismo, Massons (2014) señala que este indicador presenta cinco índices: (a) endeudamiento del activo, (b) endeudamiento patrimonial, (c) endeudamiento del activo fijo, (d) apalancamiento y (e) apalancamiento financiero.

- a) Endeudamiento del activo: Massons (2014) afirma que este índice puede revelar información sobre la independencia financiera de una empresa; un índice alto indica que la empresa depende financieramente de sus proveedores y tiene una estructura financiera riesgosa, mientras que un índice bajo indica que la empresa es autónoma financieramente y no dependiente de sus proveedores. La fórmula del índice de endeudamiento del activo es la siguiente:

$$\text{Endeudamiento del activo} = \left(\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \right) \times 100 = \%$$

La interpretación de este índice es que, si la razón es alta, significa que la empresa es financiada por terceros y tiene mayor riesgo financiero. En cambio, si la razón es baja significa que la empresa es financiada por sí misma a largo plazo y hace menor uso de financiamientos o créditos (Massons, 2014).

- b) Endeudamiento patrimonial: En este punto, Massons (2014) identifica la medida en que el patrimonio de la empresa está comprometido para pagar sus deudas con sus proveedores; además, esta lógica refleja la interdependencia de los accionistas de la empresa y sus proveedores. Revela si los inversores de la empresa o sus proveedores proporcionan la mayor parte de sus fondos.

Finalmente, indica si el capital y el patrimonio de la empresa son suficientes y si los fondos a los que tiene acceso provienen de fuentes internas o externas. La fórmula es la siguiente, tal como menciona Massons (2014):

$$\text{Endeudamiento patrimonial} = \left(\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio total}} \right) \times 100 = \%$$

Este índice puede interpretarse de la siguiente manera: un índice bajo indica que la empresa tiene suficientes recursos financieros y no necesita depender en gran medida de la financiación bancaria o del crédito comercial, mientras que un índice alto indica que la empresa carece de suficientes recursos financieros y depende de sus proveedores para la financiación (en otras palabras, está endeudado con terceros) (Massons, 2014).

- c) Endeudamiento del activo fijo: Massons (2014) sostiene que este índice indica el valor monetario que se tiene en el patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Endeudamiento de activo fijo} = \left(\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo}} \right) \times 100 = \%$$

La interpretación de este índice es la siguiente: Si el coeficiente es igual o superior a 1, entonces la totalidad de la financiación del activo fijo provino de recursos propios de la empresa, sin préstamos o líneas de crédito externas. Si

el coeficiente es inferior a 1, los inversores externos proporcionaron el capital para las compras de activos fijos (Massons, 2014).

- d) Apalancamiento: Massons (2014) menciona que este índice mide el valor monetario de activos que han obtenido por los recursos propios de la empresa sobre los recursos de terceros.

Esto quiere decir que, si el rendimiento de la inversión es mayor a los recursos externos, en ese sentido, el rendimiento de la inversión es óptima, por lo que se llama “efecto de palanca”. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Apalancamiento} = \left(\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}} \right) = \text{veces}$$

La interpretación es que, por cada sol que aportan los socios, se generan activos por N veces. Si el coeficiente N veces es mayor al sol aportado, la diferenciase debe financiar con recursos de terceros.

- e) Apalancamiento financiero: Massons (2014) sostiene que este consiste en la relación entre los activos y sus rendimientos, y los métodos de financiación de los activos. Asimismo, el apalancamiento financiero puede multiplicar las ganancias, pero también puede generar una importante deuda que no se podrá pagar; depende mucho de si la empresa genera ganancias o pérdidas y sus estrategias de negocios. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Apalancamiento financiero} = \left(\frac{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\text{Activo total}}} \right) = \text{veces}$$

La interpretación es la siguiente: se refiere a las ganancias antes de que se deduzcan los impuestos y los intereses. Si el índice es mayor a 1, significa que la empresa no estaría endeudada; caso contrario si el índice sea menor a 1. En ese caso, la empresa estaría endeudada. Por otro lado, si el coeficiente es igual a 1, la utilización de los recursos ajenos es indiferente de manera económica con la empresa (Massons, 2014).

Costo financiero

Vázquez (2015) menciona que el costo financiero sirve para calcular el VAN. Además, es muy utilizado en los cálculos de evaluación de proyectos de inversión, ya que permite determinar cuánto se va a ganar o perder en el futuro. El autor indica que el costo financiero también se determina para evaluar el rendimiento de las cuentas por cobrar durante un periodo de tiempo y, a partir de ello, tomar decisiones para mitigar o corregir problemas.

Valor actual neto - VAN

Velayos (2020) sostiene que el VAN es un indicador de inversión que permite prever los ingresos y desembolsos futuros de un proyecto de inversión para determinar cuánto dinero se ganará o perderá; por lo tanto, el VAN indica la rentabilidad monetaria de una inversión. El autor también señala que la siguiente fórmula para calcular el VAN se utiliza al evaluar varias oportunidades de inversión (ver Figura 2.19).

Figura 2.19

Fórmula del valor neto actual - VAN

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Fuente: Velayos (2020)

Según el autor, el VAN se utiliza para tomar dos tipos diferentes de decisiones: la primera es para determinar si las inversiones son efectivas o no; y la segunda es para determinar si una inversión es mejor que otra en términos absolutos. Los criterios de inversión son seleccionados de la siguiente manera:

$VAN > 0$: Significa que es rentable el valor actualizado de los legados futuros y pagos de la inversión según el descuento seleccionado.

$VAN = 0$: En este caso, significa que el proyecto de inversión no genera pérdidas ni ganancias, porque su implementación es inicialmente indiferente.

$VAN < 0$: Esto significa que el proyecto está generando pérdidas, por lo que debe abandonarse.

Tasa interna de retorno - TIR

Bonta y Farber (2002) explican que TIR es la tasa de interés que hace que el VAN sea cero en el último año de vida del proyecto, así como también permite comparar diferentes opciones de inversión a través del resultado de la TIR, sobre qué proyecto es más rentable.

Este indicador es importante, porque permite a la empresa conocer la rentabilidad del proyecto comparando si la inversión proviene de una entidad financiera, en cuyo caso se compara la TIR con la tasa de interés bancaria (COK). Si la TIR es mayor que el COK, significaría que el proyecto es rentable; de lo contrario, no sería rentable.

$$\text{Tasa interna de retorno} = \left(\frac{\text{Valor final} - \text{valor inicial}}{\text{Valor inicial}} \right) \times 100 = \%$$

Coefficiente costo-beneficio

Hamilton (2005) indica que el coeficiente costo-beneficio participa en la toma de decisiones con respecto a la realización de un proyecto. También, es conocido como el índice neto de rentabilidad y su valor se obtiene al dividir el valor actual de los ingresos totales netos entre el valor actual de los costos de inversión. Para ello, el autor explica la siguiente interpretación de este indicador:

B/C = 1: Significa que los beneficios son iguales a los costos. En este caso, el proyecto no tiene beneficio ni pérdida.

B/C > 1: Esto significa que los beneficios son mayores que los costos, en cuyo caso se realizará el proyecto.

B/C < 1: Significa que los beneficios son menores que los costos, en cuyo caso el proyecto será rechazado.

2.3. Base legal y normativa interna de la organización

En el siguiente apartado, se presentan los documentos internos de la empresa y el marco legal relevante para la presente investigación, los cuales rigen el desarrollo del modelo de negocios de la empresa.

Para empezar, la empresa fue constituida el 20 de julio de 2004, bajo la normativa de la ley peruana regulada mediante la Ley general de sociedades, aprobada de acuerdo

con Ley 26887, publicada el 5 de diciembre de 1997 (*El Peruano*, 1997). Además, fue inscrita como contribuyente en la Superintendencias de Administración Tributaria bajo la denominación Survey Rental & Sales S.A.C. con RUC 20509125407, regulada por el T.U.O. de la Ley del impuesto a la renta, Ley de impuesto general a las ventas e impuesto selectivo al consumo (Ministerio de Economía y Finanzas, 1999).

Por otro lado, se menciona a las NAGAS - Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las cuales fueron aprobadas en Perú en octubre de 1948 y son aplicables a los contadores públicos y estudiantes de contabilidad como marcos éticos. En la parte de “Estudio y evaluación del control interno”, incluye la discusión de la necesidad de realizar estudios y evaluaciones exhaustivos de las estructuras de control interno de una organización, ya que el control interno es la base para confiar o no en los registros financieros. Tiene un efecto en los esfuerzos de investigación, ya que la empresa se está centrando en el control interno como base para disminuir el nivel de morosidad de los clientes (Maco, 2001).

También, se tiene en cuenta el Marco de Control Interno (COSO 2013); este marco afecta la progresión de la investigación, porque se pretende que el control interno se aplique de acuerdo con sus parámetros. Esto se debe a que los objetivos del marco están alineados con los de la información y se relacionan con la veracidad de los datos financieros y no financieros, respectivamente, y con los objetivos de la empresa en su conjunto (García, 2014).

2.4. Marco conceptual de la situación de la problemática

Desempeño de las cobranzas. Son las políticas de cobranza, los indicadores y los informes que ayudan a medir el desempeño de la cobranza (Morilla, 2021).

Días de atraso. Se produce cuando el deudor no cumple con la obligación en la fecha especificada (Resendiz, 2021).

Capacitación. Es un proceso que ayuda a los empleados a adquirir nuevos conocimientos para que puedan afrontar de forma proactiva las acciones (Aguilar, 2004).

Cobranzas. Es el acto donde las empresas reciben la contraprestación pactada con sus clientes (Resendiz, 2021).

Concientizar. Es aquella acción que se realiza para que una persona tome conciencia (Estupiñán, 2021).

Control interno. Para garantizar el logro de los objetivos corporativos, esto se implementa a través de un conjunto de procedimientos, registros y políticas, que incluyen la cultura y el comportamiento de la alta dirección y los empleados responsables (Estupiñán, 2021).

Créditos. Es una línea de crédito extendida por una empresa a cambio de pagos futuros del cliente por bienes o servicios (Godínez, 2015).

Costos financieros. Este tipo de interés se utiliza para estimar cuánto dinero perdería la empresa debido a pagos atrasados de sus clientes dentro de un período de tiempo determinado (Velayos, 2020).

Gasto. Es la disminución del patrimonio de una empresa (Velayos, 2020).

Ingreso. Es el incremento del patrimonio de una empresa (Velayos, 2020).

Liquidez. Es la disponibilidad de dinero que se cuente en el presente (Aching, 2006).

Morosidad. Es el retraso de cumplimiento de pago de una obligación (Godínez, 2015).

Proceso de cobranza. Es un proceso formal en el cual se realiza el cobro del crédito concedido al cliente (Dessler, 2001).

Rentabilidad. Permite conocer si la empresa gana beneficios, de dónde gana los beneficios y porqué gana los beneficios (Aching, 2006).

Riesgos. Es posible que ocurra algo desafortunado u inoportuno (Coloma y De la Costa, 2014).

Sensibilizar. Hacer sensible a algo o alguien (Coloma y De la Costa, 2014).

Solvencia. Es la propensión de una empresa a pagar sus deudas (Massons, 2014).

Tasa de interés. El costo en el que incurre por usar una cierta suma de dinero durante un período de tiempo determinado (Bonta y Farber, 2002).

TIR. Es la tasa de interés que hace que el VAN sea cero en el último año de vida del proyecto (Bonta y Farber, 2002).

VAN. Es un indicador de inversión que permite prever los ingresos y desembolsos futuros de un proyecto de inversión para determinar cuánto dinero se ganará o perderá (Velayos, 2020).

3. METODOLOGÍA

Esta sección detalla la metodología de la investigación, incluido el tipo y el diseño de la investigación, las técnicas de recopilación de datos y las herramientas de análisis.

Figura 3.20

Esquema de la metodología de la investigación



Fuente: Elaboración propia

3.1. Marco metodológico

3.1.1. Hipótesis

Hernández (2014, p. 104) menciona que la hipótesis son proposiciones que se derivan de una pregunta. Luego de ello, se investiga si se acepta la hipótesis o proposición, o se rechaza. En síntesis, las hipótesis indagan lo que tratamos de probar; son explicaciones del fenómeno estudiado.

El autor también señala que no toda investigación cuantitativa necesita formular una hipótesis, sino solo estudios correlacionales, explicativos y descriptivos que tienen como objetivo predecir un valor numérico. Señala que, en los estudios descriptivos, las hipótesis se formulan al predecir un evento, mientras que los estudios correlacionales utilizan hipótesis para predecir la fuerza de una relación causal entre dos variables. Finalmente, en una investigación explicativa, se formulan hipótesis sobre las causas subyacentes de los fenómenos observados.

Para maximizar los resultados financieros, este estudio propone un proyecto de mejora que emplea una técnica para abordar un problema de control interno.

Hipótesis general

Hi: Mediante la elaboración y aplicación del proyecto de mejora del control interno de cobranzas, se optimiza los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021.

Hipótesis específicas

- a) Mediante el diagnóstico y evaluación del control interno de cobranzas, se mide cómo afecta los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021.
- b) Mediante la elaboración y aplicación de una propuesta de proyecto de mejora del control interno de cobranzas, se optimiza los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021.
- c) Mediante la validación financiera, se evalúa el impacto de la propuesta del proyecto de mejora de control interno de cobranzas en la optimización de los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021.

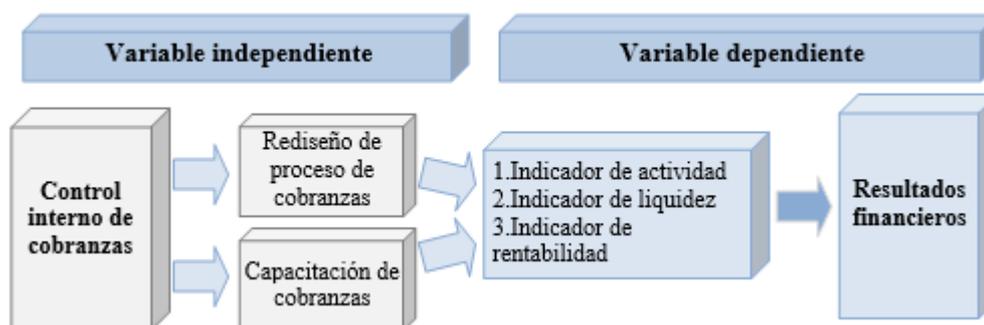
3.1.2. Variables de estudio

Con el objetivo de mejorar los resultados financieros de Survey Rental & Sales S.A.C. en el 2021, se realizó un proyecto de control interno de cobranza. Los objetivos del estudio informaron la selección de variables e indicadores de investigación, que se definieron a partir de datos recopilados de la empresa.

El siguiente paso es convertir los conceptos teóricos en unidades medibles concretando las variables de las hipótesis. Es así como la propuesta de mejora aplica la técnica del control interno de cobranzas para mejorar las dimensiones que permitan optimizar los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C. del sector comercial dedicado a la venta de instrumentos topográficos y geodésicos. Para ello, fue necesaria la identificación de las variables y los indicadores de medición para demostrar la hipótesis.

Figura 3.21

Esquema de variables del tema a investigar



Fuente: Elaboración propia

Variable independiente

Denominación empresarial: Control interno de cobranzas

El control interno de cobranzas es un flujo de trabajo ejecutado por los colaboradores de la empresa, pero encabezado por la alta dirección, que además garantiza que los cobros se realicen en las fechas pactadas o antes (Estupiñán, 2021).

Escala de medición: Orlandoni (2010) describe que la escala de medición es la retribución de números a objetos y reglas según el contexto en el que se utilizan, y que estas escalas se pueden dividir en cuatro tipos: (a) escala nominal, (b) ordinal, (c) intervalo y (d) razón.

- a) Escala nominal: El autor señala que los números se utilizan como identificadores o nombres. Por ejemplo, si se estudia a los escolares de un colegio específico y utiliza la variable género, codifique 1 como masculino y 2 como femenino. En este caso, 1 y 2 representan categorías de datos y operaciones matemáticas permitidas (Orlandoni, 2010).
- b) Escala ordinal: El autor menciona que los valores se representan como categorías o grupos, a partir de la operación de ordenamiento: primero, segundo, tercero y así sucesivamente. Es decir, es interpretable el orden de sus valores, como nivel de clases sociales, nivel económico, entre otros ejemplos (Orlandoni, 2010).
- c) Escala de intervalo: En este punto, el autor menciona que se refiere a una escala de igualdad, donde el cero no significa ausencia de magnitud medida.

Las operaciones matemáticas de multiplicación y división no son adecuadas, ya que son comparaciones de igualdad y medidas de distancia entre valores en la escala. Por ejemplo, la temperatura en grados Celsius, donde la distancia entre 25° y 30° es igual a 20° y 25° , en cuyo caso los valores se expresan en una escala (Orlandoni, 2010).

- d) Escala de razón: El autor afirma que esta escala es más completa. Esto se debe a que se pueden realizar operaciones lógicas y aritméticas, donde cero no es arbitrario, sino que cero significa la ausencia total del mensurando. Algunos ejemplos de esta escala son los siguientes: longitud, peso, ingresos, costos, entre otros similares (Orlandoni, 2010).

En la medición de la variable independiente, se aplicó la escala de razón, porque mide la variable cuantitativa con intervalos iguales y donde el cero significa ausencia de la variable.

Operacionalidad: Los autores Bauce et al. (2018) indican que se utiliza para describir una noción que se basa en la investigación empírica, pero que solo puede cuantificarse mediante la identificación de elementos, indicadores o procedimientos específicos.

La operacionalidad especifica la manera en que se observará y medirá la variable en cuestión en la situación real y, a través de los indicadores, se hace una medición y observación de la cuestión en su justa dimensión. Para ello, se debe tener en cuenta la variable, las dimensiones y los indicadores (Bauce et al., 2018).

Tabla 3.12

Operacionalidad de la variable independiente - Control interno de cobranzas

Variable	Definición de la variable	Dimensiones	Indicadores	Fórmula del indicador	Escala de medición	
Hipótesis general: Proyecto de mejora del control interno	El control interno de cobranzas es un proceso realizado por el personal que forma parte de la entidad, pero encabezado por la alta dirección, además de que proporciona un grado de seguridad razonable de que los cobros se realicen en las fechas pactadas o antes.	Hipótesis específica 1:	Nivel de cartera de clientes morosos de los años históricos	\sum total de clientes con retrasos de pagos	Escala de razón	
		Diagnóstico y evaluación del control interno	Costo financiero de los años históricos	$((\text{Importe de comprobante} \times \text{N.º de días de atraso}) \times \text{Costo financiero diario})$	Escala de razón	
		1. Diagnóstico de rediseño de proceso de cobranzas	N.º de comprobantes con retrasos de los años históricos	\sum comprobantes con retrasos	Escala de razón	
		2. Diagnóstico de capacitación	Hipótesis específica 2:	Nuevo nivel de cartera de clientes morosos	\sum total de clientes con retrasos de pagos	Escala de razón
		Elaboración y aplicación del proyecto de mejora del control interno	Nuevo costo financiero	$((\text{Importe de comprobante} \times \text{N.º de días de atraso}) \times \text{Costo financiero diario})$	Escala de razón	
		1. Proyecto de mejora de diseño de proceso de cobranzas	Nuevo N.º de comprobantes con retrasos	\sum comprobantes con retrasos	Escala de razón	
		2. Proyecto de mejora de capacitación	Hipótesis específica 3:	Inversión del proyecto	\sum costos de proyecto de mejora total	Escala de razón
		Impacto del proyecto de mejora en los resultados económicos	Beneficio de la empresa sin el proyecto de mejora	Actualización de ingresos sin tratamiento - Actualización de egresos sin tratamiento	Escala de razón	
		1. Resultados financieros del proyecto de mejora	Inversión de la empresa	\sum de los activos al fin del periodo preoperativo	Escala de razón	
		2. Resultados financieros de la empresa sin el proyecto de mejora	Beneficio de la empresa con el proyecto de mejora	Actualización de ingresos con tratamiento - Actualización de egresos con tratamiento	Escala de razón	
		3. Resultados financieros de la empresa con el proyecto de mejora				

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los autores Bauce et al. (2018), en la Tabla 3.12, se muestra la operacionalidad de la variable independiente *control interno de cobranzas*, indicando (a) la variable a través de la hipótesis general, (b) definición de la variable, (c) las dimensiones, de acuerdo con las hipótesis específicas consideradas, (d) los indicadores para medir la variable de control interno de cobranza, (e) para realizar las mediciones, se mencionan las fórmulas de cada indicador; y (f) la escala de medición, que en este caso corresponde la escala de razón, ya que mide la variable de forma cuantitativa con intervalos iguales y donde el cero representa ausencia de la variable en mención.

Indicador financiero/económico de medición: La variable independiente se mide en base a los siguientes indicadores:

1. *Nivel de cartera de cliente morosos en los años históricos:* Se refiere al importe total de las deudas por cobrar a los clientes, en este caso del periodo 2021 (Sampaolessi, 2021).
2. *Costo financiero en los años históricos:* Este tipo de interés se utiliza para estimar cuánto dinero perdería la empresa debido a pagos atrasados de sus clientes dentro de un período de tiempo determinado (BBVA, 2015), pero en la presente investigación consiste en el importe total del perjuicio económico en el periodo 2021.
3. *Número de comprobantes con retrasos en los años históricos:* Se refiere a la cantidad de comprobantes con retrasos de cobranza (Sampaolessi, 2021).
4. *Nuevo nivel de cartera de cliente morosos:* Se refiere al importe total de las deudas por cobrar a los clientes, en este caso de los periodos proyectados (Sampaolessi, 2021).
5. *Nuevo costo financiero:* Consiste en los costos financieros, es decir, la monetización de los días de retraso de pago de los clientes de los periodos proyectados.
6. *Nuevo número de comprobantes con retraso:* Se refiere a la cantidad de comprobantes con retrasos de cobranza, en este caso de los periodos proyectados (Sampaolessi, 2021).
7. *Inversión del proyecto de mejora:* Se refiere a la suma de los costos por realizar en el proyecto de mejora.

8. *Beneficio de la empresa sin el proyecto de mejora:* Se refiere al cálculo matemático de actualización de ingresos sin tratamiento del proyecto de mejora menos la actualización de egresos sin tratamiento del proyecto de mejora (Vázquez, 2021).
9. *Inversión de la empresa:* Se refiere al importe total de activo total de los estados de situación financiera del periodo 2021.
10. *Beneficio de la empresa con el proyecto de mejora:* Se refiere al cálculo matemático de actualización de ingresos con tratamiento del proyecto de mejora menos la actualización de egresos con tratamiento del proyecto de mejora (Vázquez, 2021).

Variable dependiente

Denominación empresarial: Resultados financieros

Los resultados financieros permiten comprender la situación financiera en la que se encuentra la empresa durante el período de evaluación al comparar los gastos que salen con los ingresos que ingresan; el resultado se expresa como una ganancia si la razón es positiva, y una pérdida si es negativo (Buro, 2009).

Escala de medición: Orlandoni (2010) describe que la escala de medición es la retribución de números a objetos y reglas según el contexto en el que se utilizan, y que estas escalas se pueden dividir en cuatro tipos: (a) escala nominal, (b) ordinal, (c) intervalo y (d) razón. En la medición de la variable dependiente, se aplicó la escala de razón porque mide la variable cuantitativa con intervalos iguales y donde el cero significa ausencia de la variable.

Operacionalidad: Los autores Bauce et al. (2018) indican que se utiliza para describir una noción que se basa la investigación empírica, pero que solo puede cuantificarse mediante la identificación de elementos, indicadores o procedimientos específicos.

La operacionalidad especifica la manera en que se observará y medirá la variable en cuestión en la situación real y, a través de los indicadores, se hace una medición y observación de la cuestión en su justa dimensión. Para ello, se debe tener en cuenta la variable, las dimensiones y los indicadores (Bauce et al., 2018).

Tabla 3.13
Operacionalización de la variable dependiente - Resultados financieros

Variable	Def. de la variable	Dimensiones	Indicadores	Fórmula del indicador	Esc. de med.	
Hipótesis general: Resultado financiero	Los resultados financieros permiten conocer el estado de situación financiera que atraviesa la empresa en el periodo en evaluación, y su cálculo es restar los gastos a los ingresos obtenidos, cuyo resultado se interpreta en utilidades si es positivo o en pérdidas si es negativo.	Hipótesis específica 1: Diagnóstico y evaluación de los resultados financieros	Plazo promedio de cobranzas	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas al crédito}} \times 360$	Escala de razón	
		1. Diagnóstico del indicador de actividad	Prueba ácida	$\left(\frac{\text{Activo corriente} - \text{existencias}}{\text{Pasivos corrientes}} \right)$	Escala de razón	
		2. Diagnóstico del indicador de liquidez				
		3. Diagnóstico del indicador de rentabilidad	ROE	$\left(\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}} \right)$	Escala de razón	
		4. Diagnóstico del indicador de solvencia	Endeudamiento del activo	$\left(\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \right)$	Escala de razón	
		Hipótesis específica 2: Elaboración y aplicación de la dimensión de los resultados financieros	Optimación del plazo promedio de cobranza	$\left[\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas al crédito}} \times 360 \right] \leq 60$ días	Escala de razón	
		1. Proyecto de plazo promedio de cobranza	Optim. de prueba ácida	$\left(\frac{\text{Activo corriente} - \text{existencias}}{\text{Pasivos corrientes}} \right)$	Escala de razón	
		2. Proyecto de optimización de prueba ácida	Optimización del ROE	$\left(\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}} \right)$	Escala de razón	
		3. Proyecto de optimización d del ROE	Optim. de endeud. del activo	$\left(\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \right)$	Escala de razón	
		4. Proyecto de optimización de endeudamiento del activo				
		Hipótesis específica 3: Impacto financiero del proyecto de mejora del control interno	Valor actual neto	$-I_0 - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+k)^t} + I_n + \frac{F_1}{(1+k)} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$	Escala de razón	
		1. Evaluación del proyecto de mejora				
2. Evaluación financiera de la empresa sin proyecto	Tasa interna de retorno	Tasa que hace que el VAN = 0	Escala de razón			
3. Evaluación financiera de la empresa con el proyecto	Coficiente beneficio costo	$\frac{\text{Inversión} + \text{VAN}}{\text{Inversión}}$	Escala de razón			

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los autores Bauce et al. (2018), en la Tabla 3.13, se muestra la operacionalidad de la variable dependiente *resultados financieros*, indicando (a) la variable a través de la hipótesis general, (b) definición de la variable, (c) las dimensiones, de acuerdo con las hipótesis específicas consideradas, (d) los indicadores para medir la variable de resultados financieros, (e) para realizar las mediciones, se mencionan las fórmulas de cada indicador; y (f) se identifica la escala de medición, que en este caso corresponde la escala de razón, ya que mide la variable de forma cuantitativa con intervalos iguales y donde el cero representa ausencia de la variable en mención.

Indicador financiero/económico de medición: La variable dependiente se mide en base a los siguientes indicadores:

1. *Plazo promedio de las cobranzas:* Refleja el promedio de días o tiempo transcurrido desde la fecha de vencimiento pactada de la deuda hasta el pago de esta (Sampaollesi, 2021).
2. *Prueba ácida:* Mide la capacidad de pago de las deudas de corto plazo de la empresa (Aching, 2006).
3. *ROE:* Se realiza a partir de la inversión de los accionistas y, en base a ello, se evalúa la rentabilidad de la empresa (Aching, 2006).
4. *Endeudamiento del activo:* Revela información sobre la independencia financiera de una empresa; un índice alto indica que la empresa depende financieramente de sus proveedores y tiene una estructura financiera riesgosa, mientras que un índice bajo indica que la empresa es autónoma financieramente y no dependiente de sus proveedores (Massons, 2014).
5. *Optimización del plazo promedio cobranzas:* En este punto, se recomienda que el plazo promedio de recuperación de la cobranza sea menor o igual a 60 días, según sea el tipo de plazo otorgado.
6. *Optimización de prueba ácida:* Una vez determinado el índice de la prueba ácida, se proponen y ejecutan estrategias para mejorar ese resultado (Aching, 2006).
7. *Optimización del ROE:* Después de conocer el resultado del índice, se propone acciones para mejorar el resultado (Aching, 2006).

8. *Optimización del endeudamiento del activo*: Luego de conocer el nivel de endeudamiento del activo de la empresa, de ser bajo, se propone acciones en el plan de mejora para optimizar el resultado (Massons, 2014).
9. *Valor actual neto*: Es el cálculo del VAN sobre los ingresos y egreso con tratamiento del proyecto de mejora (Velayos, 2020).
10. *Tasa interna de retorno*: Es la tasa de interés que hace que el VAN sea cero en el último año de vida del proyecto, así como también permite comparar diferentes opciones de inversión a través del resultado de la TIR (Vázquez, 2015).
11. *Coeficiente costo-beneficio*: Participa en la toma de decisiones con respecto a la realización de un proyecto. También, es conocido como el índice neto de rentabilidad y su valor se obtiene al dividir el valor actual de los ingresos totales netos entre el valor actual de los costos de inversión (Vázquez, 2021).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Unidad de muestreo

Hernández (2014, p. 172) menciona que se denomina *unidad de muestro* a los participantes, objetos, hechos de estudio, casos o elementos, que son base del planteamiento del problema y la justificación de la investigación. Asimismo, indica que la unidad de muestreo es el tipo de caso que se va a investigar; por lo general, es la misma unidad de análisis. Es por ello que, en el presente estudio, se ha seleccionado como unidad de muestra a los trabajadores de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C.

3.2.2. Población

Hernández (2014, p. 172) expresa que, una vez seleccionada la unidad de muestro, es decir el caso a estudiar o investigar, se define la población a investigar y de la que se espera obtener el resultado. Cabe indicar que la población corresponde a los trabajadores involucrados con la gestión de cobranzas, considerando también al gerente general y representante legal de la empresa.

3.2.3. Muestra

Con respecto a la muestra, Hernández (2014, pp. 175-176) menciona que está formado por un segmento de la población; es decir, una vez identificada la población a estudiar, se procede a elegir a los elementos cuyas características corresponden al planteamiento del problema.

También el autor indica que existen dos tipos de muestra: (a) la muestra probabilística y (b) la muestra no probabilística. La muestra probabilística significa que todos los componentes de la población son igualmente elegibles para ser seleccionados para el estudio y se obtiene por medio de un procesamiento de las características de la población, tamaño y selección aleatoria de las unidades. Por otro lado, la muestra no probabilística se refiere a que la elección depende del criterio del investigador o grupo de investigación según sean sus propósitos.

En resumen, se eligieron 15 empleados como muestra representativa para el presente estudio, ya que cumplen con las características del planteamiento de la investigación, diseño de la investigación y los resultados que se piensa obtener.

3.3. Diseño de la investigación

3.3.1. Tipo de investigación

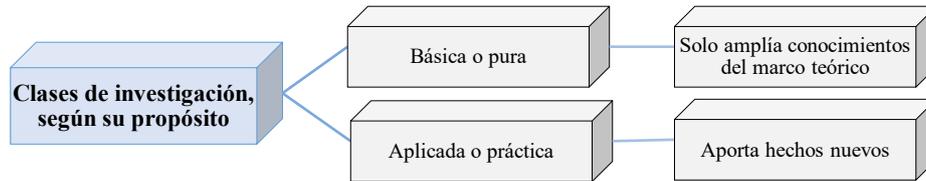
La presente investigación se realiza sobre una metodología de investigación, en primer lugar, cuantitativa y, además, según su propósito, aplicada porque en base a la recopilación de datos del contexto teórico sobre controles internos de cobranza y los resultados financieros, se pretende elaborar un proyecto de mejora del control interno de cobranzas para mejorar los resultados de la empresa.

Para Baena (2011), la investigación aplicada estudia un tema para tomar algún tipo de acción al respecto; es decir, se utiliza información del marco teórico que es producto de la investigación básica y se genera productos o innovaciones prácticas que buscan solucionar problemas. En cambio, la investigación básica consiste en la recopilación de información de un marco teórico y solo se amplía los conocimientos; no se genera alguna innovación para solucionar problemas.

La Figura 3.22 demuestra gráficamente la distinción entre las dos investigaciones: aplicada y básica.

Figura 3.22

Clases de investigación según el propósito



Fuente: Baena (2011)

3.3.2. Descripción del diseño de investigación

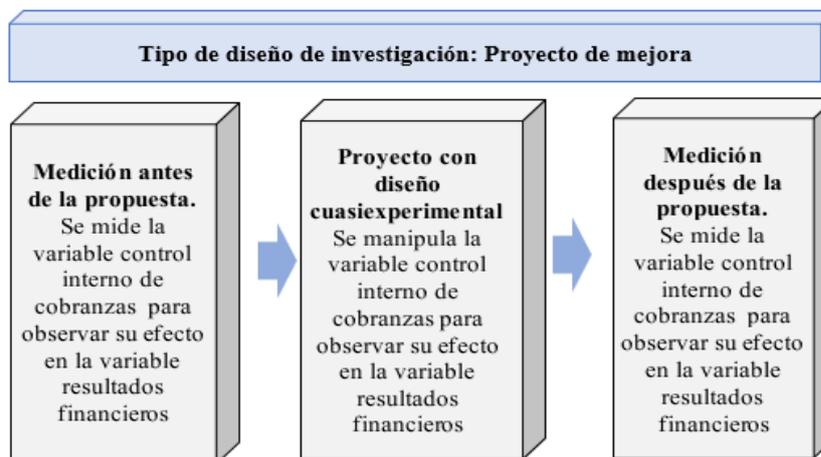
La investigación se considera cuasiexperimental, porque manipula la variable independiente (control interno de cobranzas) para observar su efecto de mejora en la variable dependiente (resultados financieros); también porque el grupo no fue elegido al azar, sino que se consideró la información de las cobranzas del periodo 2021.

La información manipulada es desde el periodo 2022 hasta el periodo 2025 con la aplicación del sistema propuesto de control interno para observar su efecto de mejora en optimizar los resultados financieros. De hecho, Hernández (2014) expresa que los diseños cuasiexperimentales manipulan al menos una variable independiente para verificar su resultado o impacto en la variable dependiente. Además, el objeto experimental no se designa al azar ni se emparejan porque ya están agrupados.

La Figura 3.23 proporciona un esquema visual de la propuesta de mejora de la investigación planificada para mejorar los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C.

Figura 3.23

Tipo de diseño de investigación: proyecto de mejora



Fuente: Hernández (2014)

3.4. Técnicas e instrumentos

3.4.1. Técnicas

En la investigación, se utilizarán las siguientes técnicas: (a) análisis de documentos, (b) observación y (c) entrevistas.

De acuerdo con Gil (2016), la técnica en la metodología de la investigación es el conjunto de métodos, procesos y aparatos utilizados para aprender acerca de una variable dependiente y se realiza de acuerdo con cada metodología; entre ellas, se destacan las técnicas de observación, entrevistas, pruebas objetivas, técnicas grupales, sociometrías y análisis de documentos.

Análisis de documentos

Los registros de ventas, registros de cobros y registros de las cuentas por cobrar del periodo 2021 serán analizados minuciosamente para esquematizar en un solo reporte y hallar el costo financiero.

Para Tamayo y Silva (2015), la técnica de análisis de documentos recopila información de fuentes secundarias, como libros, folletos, periódicos, revistas y similares, las cuales sirven como fuentes para recoger datos sobre la variable de estudio y el instrumento que se utiliza son los registros.

Observación

En segundo lugar, se utilizará la observación, ya que se observarán los hechos de la variable dependiente. Esto ayudará a esquematizar la problemática y apoyará a obtener información de manera directa sobre la realización del flujograma del proceso de cobranzas.

Siguiendo a los autores Ñaupas et al. (2014, p. 201), esta técnica se refiere a encontrarse de frente con el fenómeno que se quiere describir, haciendo un balance de sus características. Además, es la técnica más antigua y confiable en cuanto a recolectar datos e información.

Entrevista

También, se utilizará la entrevista porque se realizará conversaciones grupales con los trabajadores de la empresa para obtener información de las principales causas que ocasionan la problemática, con la finalidad de elaborar el diagrama causa-efecto. Este permitirá expresar gráficamente las causas principales del problema.

Saavedra (2001, p. 32) indica que, durante la entrevista, el entrevistador le hará una serie de preguntas al entrevistado, y el entrevistado responderá. Además, entre los tipos de entrevista, están las entrevistas estructuradas, semiestructuradas y entrevistas no estructuradas o abiertas.

3.4.2. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizarán en la presente investigación son los siguientes: (a) esquematización del problema, (b) flujograma, (c) diagrama de causa-efecto y (d) cuestionario. Según Saavedra (2001), son objetos con identidad independiente y externa. Además, atienden a las técnicas seleccionadas para el recojo y análisis de la información.

Esquematización del problema

En el presente estudio, se empleará el instrumento de esquematización del problema para sintetizar los comprobantes pendientes por cobrar. Para ello, se diseñó una tabla para mostrar la información relevante que lleva a la problemática planteada de manera monetaria. La Tabla 3.14 muestra el modelo del instrumento que identificará el detalle y los datos de los retrasos de cobranzas.

Tabla 3.14

Modelo de esquematización del problema

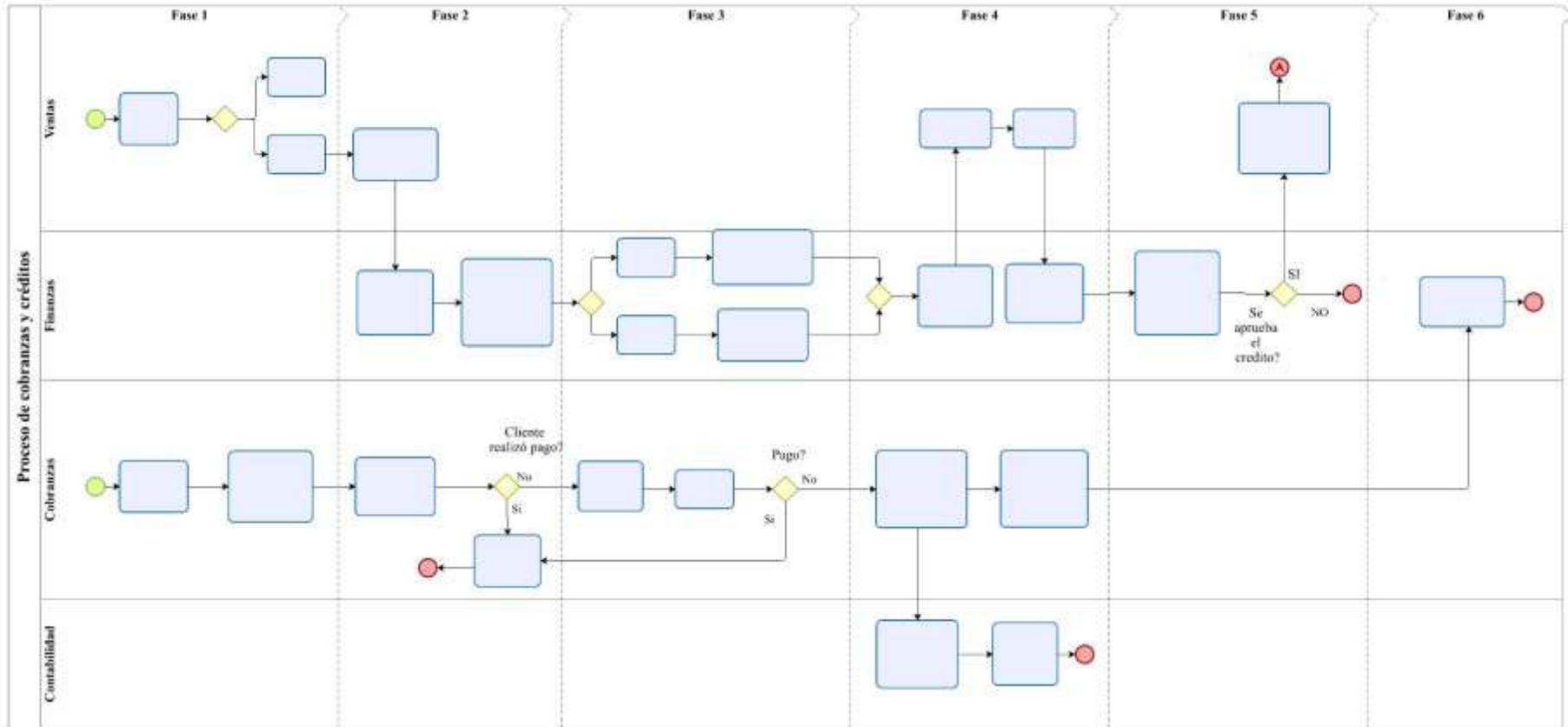
SURVEY RENTAL & SALES S.A.C.										
VENTA AL POR MAYOR DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO										
R.U.C.: 20509125407										
Ítems	N.º factura	RUC cliente	Razón Social	Importe	Fecha emisión	Fecha vencimiento	Fecha de pago	Días de retraso	Costo financiero diario	Costo financiero
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
Total anual										

Fuente: Elaboración propia

Flujograma

En este caso, se utilizará como instrumentos el flujograma. Este permitirá representar de manera gráfica el proceso de las cobranzas con el fin de conocer y detectar las causas que generan el problema. Peinado (2002) manifiesta que es una herramienta que ilustra un flujo de proceso mediante símbolos gráficos, ya que permiten visualizar el funcionamiento del proceso, siendo más comprensivo y entendible para el lector (ver Figura 3.24).

Figura 3.24
Modelo de flujograma



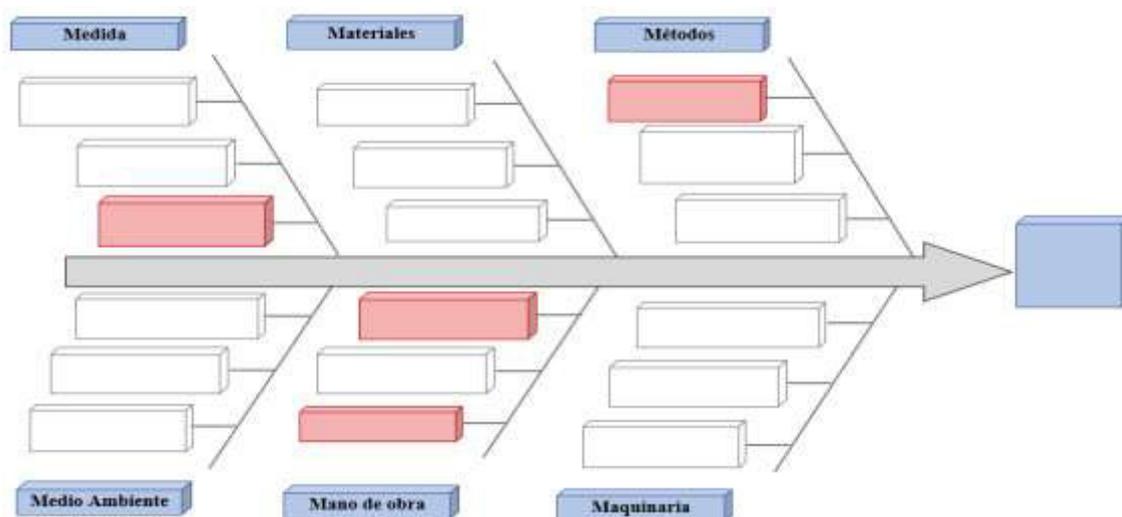
Fuente: Elaboración propia

Diagrama causa-efecto

El instrumento del diagrama causa-efecto o Ishikawa se utilizará en la investigación y servirá para determinar los factores principales que contribuyen al problema de flujo de caja de la empresa. Para la realización del diagrama, se plantearán causas en cada espina con la ayuda del personal involucrado con las cobranzas (ver Figura 3.25).

Figura 3.25

Modelo de diagrama de causa-efecto



Fuente: Plan de mejora (2020)

3.5. Recolección y procesamiento de los datos empresariales

3.5.1. Técnicas de recolección

Técnica de recolección 1: Análisis de documentos

En esta fase, se solicitó, al área correspondiente, los registros de ventas, los registros de cobros y los registros de facturas por cobrar pendientes de los periodos 2019, 2020 y 2021 para analizar el problema y verificar que, en los tres últimos años, ha ocurrido el perjuicio económico.

Asimismo, para corroborar que la problemática es estructural, también se solicitó información al gerente de finanzas sobre tasa de descuento que manejan, con la intención de valorar el costo financiero anual que ocasiona la morosidad de parte de los clientes,

ya que este valor sería el perjuicio económico que asume la empresa por la problemática y que genera que sus resultados financieros no sean óptimos.

Técnica de recolección 2: Observación

En la siguiente fase, se realizó una observación del proceso de las cobranzas, que inicia desde la venta otorgada al crédito hasta que se realicen los cobros correspondientes, también consultando y confirmando con el personal involucrado para, de esta manera, identificar qué proceso está faltando o está por mejorar.

Técnica de recolección 3: Entrevista

Con respecto a esta fase, se realizaron reuniones con el personal involucrado en las cobranzas y otorgamientos de créditos comerciales, lo que permitió conocer las causas que están generando el problema principal y ocasionan que los resultados financieros no sean óptimos, como la falta de liquidez, desconocimiento de en cuánto tiempo recuperan el crédito otorgado, éxito en hacer dinero y mantenerse fuera de la deuda de la empresa, tal como se muestra en el diagrama de Ishikawa expuesto en el capítulo 1. También, permitió la elaboración, exposición y aprobación del proyecto de mejora que aportará en disminuir el perjuicio económico de la empresa.

3.5.2. Técnicas de procesamiento

El procesamiento de la información se puede dividir en cinco pasos: El paso n.º 1 consiste en valorar el problema identificado en la empresa mediante la técnica de análisis de documentos. Luego, el paso n.º 2 consiste en recolectar información del proceso de cobranzas mediante la técnica de observación. A partir de ello, se desarrolla el flujograma.

El paso n.º 3 se basa en recopilar información de los trabajadores relacionados al proceso de cobranzas mediante la técnica de entrevista a través de reuniones. Con ello, se podrá elaborar el diagrama de causa-efecto. Finalmente, modela el proyecto de mejora. Con estos pasos, se podrán presentar los indicadores de la variable control interno de cobranzas y la variable de resultados financieros.

Paso n.º 1: Esquematización del problema

El primer paso consiste en organizar y analizar los datos recolectados para comprobar la existencia del problema en las cobranzas que genera que no se optimicen los resultados financieros y ocurra el perjuicio económico a la empresa. Para ello, se procesó la información mediante el esquema de procesamiento de información monetaria.

La Tabla 3.15 representa los valores monetarios analizados en el periodo 2021. Se observa que el costo financiero es de S/ 277,561.77. Este último es el resultado de la suma total del costo financiero diario multiplicado por el número de días de retraso de cada comprobante en dicho periodo.

Tabla 3.15

Procesamiento de información monetario del problema

SURVEY RENTAL & SALES S.A.C. VENTA AL POR MAYOR DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO R.U.C.: 20509125407										
Ítems	N.º factura	RUC cliente	Razón social	Importe	Fecha emisión	Fecha vencimiento	Fecha de pago	Días de retraso	Costo financiero diario	Costo financiero
1	00F001-0000000004628	11111111111	Empresa A	5,504.86	04/01/2021	04/01/2021	11/03/2021	66	0.0239%	S/ 86.98
5	00F001-0000000004632	22222222222	Empresa B	446.49	04/01/2021	04/01/2021	05/01/2021	1	0.0239%	S/ 0.11
		:		:				:		:
	
			Total enero 2021	279,343.56						10,013.24
153	00F001-0000000004775	33333333333	Empresa C	2,502.05	01/02/2021	01/02/2021	16/04/2021	74	0.0239%	S/ 44.33
154	00F001-0000000004776	44444444444	Empresa D	1,063.47	01/02/2021	01/02/2021	02/02/2021	1	0.0239%	S/ 0.25
		:		:				:		:
	
			Total febrero 2021	382,984.60						8,101.16
322	00F001-0000000004941	55555555555	Empresa E	25,058.86	01/03/2021	01/03/2021	01/03/2021	559	0.0239%	S/ 3,353.65
325	00F001-0000000004944	66666666666	Empresa F	391.19	02/03/2021	01/05/2021	17/05/2021	16	0.0239%	S/ 1.50
		:		:				:		:
	
			Total marzo 2021	1,005,376.68						24,562.76
478	00F001-0000000005098	77777777777	Empresa G	112.74	05/04/2021	05/04/2021	13/04/2021	8	0.0239%	S/ 0.22
		:		:				:		:
	
			Total abril 2021	310,079.70						12,538.37
643	00F001-0000000005258	88888888888	Empresa H	2,878.13	03/05/2021	03/05/2021		496	0.0239%	S/ 341.77
644	00F001-0000000005259	99999999999	Empresa I	2,711.28	03/05/2021	03/05/2021		496	0.0239%	S/ 321.96
		:		:				:		:
	
			Total mayo 2021	189,962.90						12,243.48
781	00F001-0000000005395	10101010101	Empresa J	2,870.25	01/06/2021	01/06/2021		467	0.0239%	S/ 320.91
783	00F001-0000000005398	11111111111	Empresa K	12,016.78	01/06/2021	01/06/2021		467	0.0239%	S/ 1,343.54
		:		:				:		:
	

			Total junio 2021	268,848.91						18,427.87
930	00F001-0000000005554	1212121212	Empresa L	1,855.68	01/07/2021	01/07/2021		437	0.0239%	S/ 194.15
936	00F001-0000000005561	1313131313	Empresa M	2,706.20	02/07/2021	02/07/2021		436	0.0239%	S/ 282.48
		:		:				:		:
	
			Total julio 2021	489,740.47						35,004.11
1066	00F001-0000000005706	1414141414	Empresa N	12,504.05	02/08/2021	02/08/2021		405	0.0239%	S/ 1,212.41
1071	00F001-0000000005711	1515151515	Empresa Ñ	406.10	03/08/2021	03/08/2021	24/08/2021	21	0.0239%	S/ 2.04
		:		:				:		:
	
			Total agosto 2021	328,890.64						24,754.53
1218	00F001-0000000005848	1616161616	Empresa O	69.88	01/09/2021	01/09/2021	01/09/2021	375	0.0239%	S/ 6.27
1219	00F001-0000000005849	1717171717	Empresa P	1,223.75	01/09/2021	01/09/2021		375	0.0239%	S/ 109.87
		:		:				:		:
	
			Total septiembre 2021	402,627.82						28,287.14
1364	00F001-0000000005996	1818181818	Empresa Q	41.36	01/10/2021	31/10/2021		315	0.0239%	S/ 3.12
1365	00F001-0000000005997	1919191919	Empresa R	289.38	02/10/2021	01/11/2021		314	0.0239%	S/ 21.75
		:		:				:		:
	
			Total octubre 2021	673,704.97						50,174.74
1524	0FE001-0000000006154	2020202020	Empresa S	1,485.80	03/11/2021	03/11/2021		312	0.0239%	S/ 110.98
1525	0FE001-0000000006155	2121212121	Empresa T	254.24	04/11/2021	04/11/2021		311	0.0239%	S/ 18.93
		:		:				:		:
	
			Total noviembre 2021	433,271.50						28,846.91
1663	0FE001-0000000006291	2222222222	Empresa U	2,740.48	01/12/2021	31/12/2021		254	0.0239%	S/ 166.65
1666	0FE001-0000000006294	2323232323	Empresa V	3,093.96	02/12/2021	02/12/2021	02/12/2021	283	0.0239%	S/ 209.63
		:		:				:		:
	
			Total diciembre 2021	421,041.41						24,607.45
Total anual				S/ 5,185,873.17						S/ 277,561.77

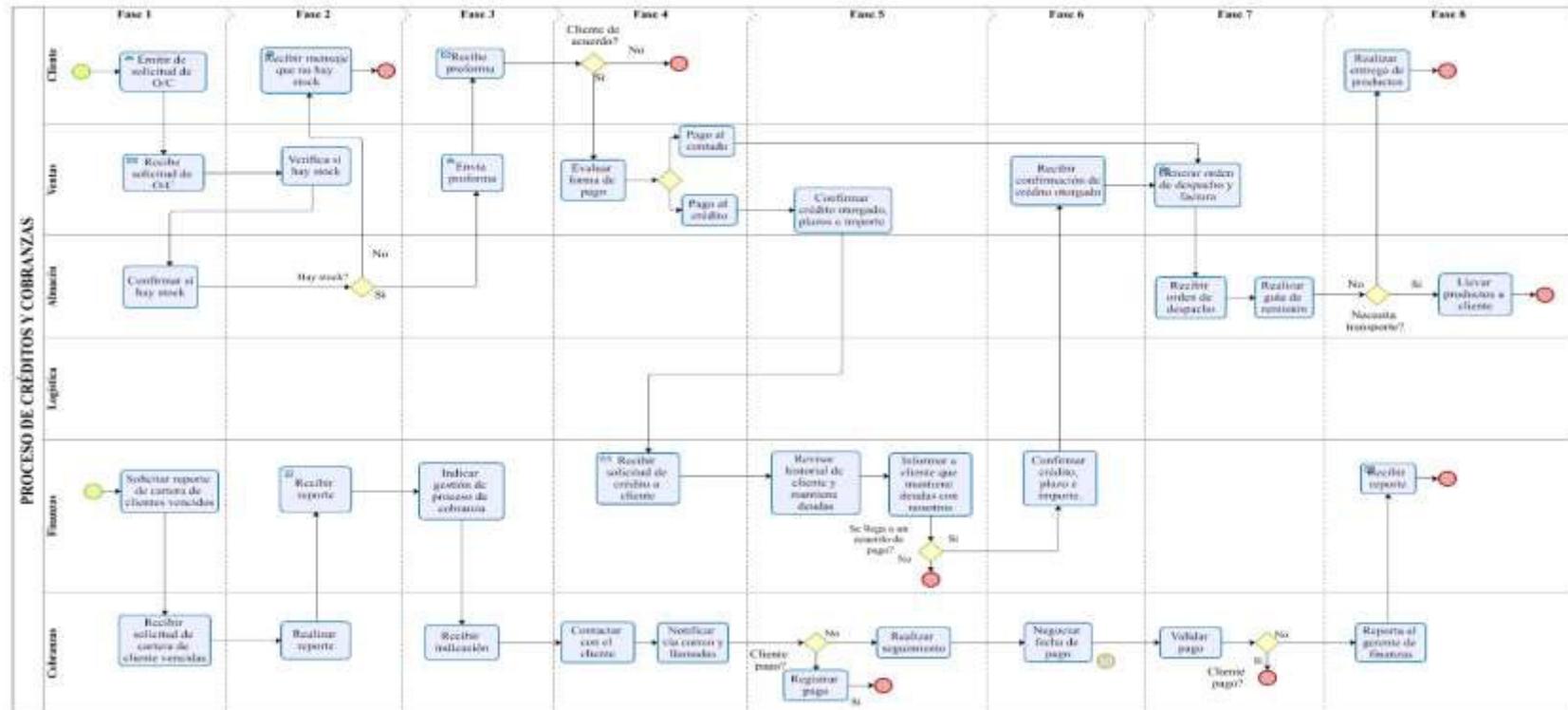
Fuente: Elaboración propia

Paso n.º 2: Descripción del flujograma

Se procede a observar el proceso de cobranzas para conocer cómo se realizan las actividades del proceso de cobranzas. Para ello, se utilizó el flujograma elaborado a través de Bizagi (ver Figura 3.26).

Figura 3.26

Flujograma del proceso de cobranzas



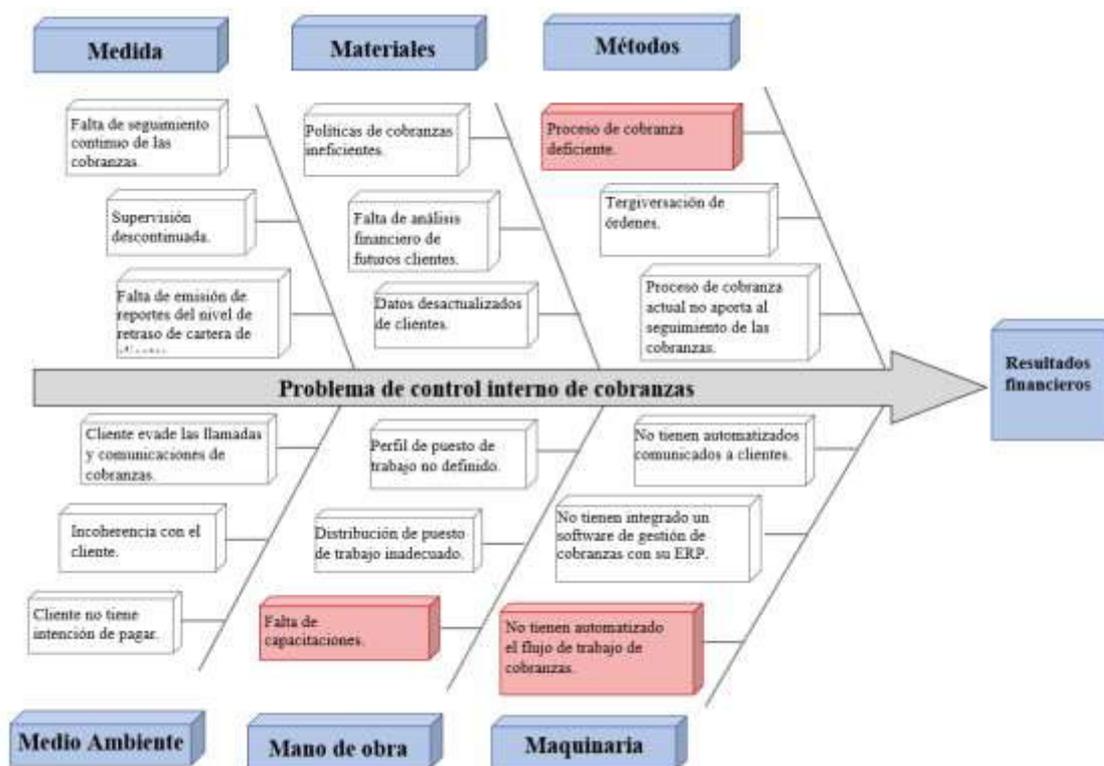
Fuente: Elaboración propia

Paso n.º 3: Descripción de causa-efecto del problema

En el tercer paso, se indagó con el personal involucrado, mediante la técnica de entrevista, sobre los probables motivos que provocaron que los resultados financieros no sean óptimos. La Figura 3.27 muestra las causas más relevantes.

Figura 3.27

Causas principales del problema



Fuente: Elaboración propia

En el diagrama de causa-efecto se representó gráficamente los motivos que originan el problema. Asimismo, se seleccionó las principales causas que deben mitigarse; estas son (a) proceso de cobranza deficiente, (b) falta de capacitaciones y (c) no tienen integrado un software de gestión de cobranzas con su ERP, las cuales ya han sido detalladas en el capítulo 1.

3.6. Técnica de validación financiera

El método de verificación financiera implica comprobar la hipótesis planteada en la investigación con finalidad de evaluar la viabilidad del proyecto de mejora de control interno de cobranzas propuesto y observar su factibilidad de ejecución e implementación

en la empresa. Esta técnica de validación realizará una contrastación de los beneficios y costos del proyecto de mejora, utilizando indicadores financieros, como el VAN, TIR y el coeficiente costo-beneficio.

La presente técnica de validación financiera de la hipótesis permite evaluar el efecto que ha tenido el proyecto de mejora de control de cobranzas en los resultados financieros de la empresa y consiste en tres etapas:

1. Evaluación financiera del proyecto de mejora
2. Evaluación financiera de la empresa sin tratamiento del proyecto de mejora
3. Evaluación financiera de la empresa con tratamiento del proyecto de mejora

De esta manera, mediante los resultados de la evaluación financiera del proyecto de mejora, se realizará una proyección de la evaluación de la empresa sin tratamiento del proyecto de mejora y una proyección de la evaluación financiera de la empresa con tratamiento del proyecto de mejora

3.6.1. Técnica de evaluación financiera del proyecto de mejora

Este procedimiento de evaluación financiera del proyecto de mejora analizará la inversión del proyecto de mejora con los beneficios alcanzados por el ahorro en costos de la problemática principal (costo financiero) durante la proyección de los próximos cuatro años del proyecto.

Mediante el costo oportunidad (COK), se podrán determinar los indicadores en evaluación que permitirán conocer su resultado y tomar la decisión de aplicar el proyecto. La Tabla 3.16 detalla de manera gráfica el modelo del procedimiento y cálculo de la validación financiera del proyecto de mejora.

Tabla 3.16

Esquema modelo de evaluación financiera del proyecto de mejora

Evaluación financiera del proyecto de mejora						
COK=	✓	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
- 1. Inversión del proyecto		✓				
+ 2. Beneficio del proyecto						
+ Utilidades por más ventas del periodo			✓	✓	✓	✓
+ Ahorros en costos del proyecto			✓	✓	✓	✓
+ Valor residual del proyecto						
= 3. Flujo neto del proyecto		✓	✓	✓	✓	✓
VAN						✓
TIR=k						✓
CBC						✓

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 3.17 representa de manera grafica cómo se van a calcular los costos que comprenden el proyecto de mejora del control interno de cobranzas, a partir del (1) rediseño de proceso de cobranza, (2) ejecución de mejoras al proceso de cobranza y (3) capacitación en créditos y cobranzas. Así, también, se menciona que el proyecto tiene una duración de cuatro años, de modo que, en el último año, el valor residual será cero.

Tabla 3.17

Esquema modelo de inversión del plan de mejora del control interno de cobranzas

Plan de mejora				
Etapas	Actividades del proyecto	Horas hombre (hh)	Costo horario (Soles/hh)	Valor total (Soles)
1. Rediseño de proceso de cobranza	1. Diagnóstico	✓	✓	✓
		✓	✓	✓
	2. Análisis y validación de propuesta de mejora	✓	✓	✓
	Refrigerio	✓	✓	✓
2. Ejecución de mejoras al proceso de cobranza	3. Ejecución de cambios al proceso	✓	✓	✓
	4. Seguimiento y control de cambios	✓	✓	✓
	Refrigerio	✓	✓	✓
	5. Entrenamiento	✓	✓	✓
3. Capacitación en créditos y cobranzas	6. Entrenamiento en medición, seguimiento y control	✓	✓	✓
		✓	✓	✓
		✓	✓	✓
		✓	✓	✓
	Almuerzo y refrigerio			✓
Inversión o costo total				✓

Fuente: Elaboración propia

Determinación de los beneficios del proyecto de mejora. En este punto, se explica cómo se valorarán los beneficios del proyecto de mejora o ahorros en costos del proyecto, y consisten en la reducción del perjuicio generado a la empresa por los atrasos de cobranzas o cobranzas al crédito que aún están pendientes en el periodo 2021. Estos valores se consideran en los cuatros años proyectados.

Tabla 3.18

Esquema modelo de estimación de pérdidas por costo financiero

Estimación de pérdidas por costo financiero					
Variable	Tipo de defectos o fallas	Defectos o fallas	Costo del proceso		Pérdidas
			Programado (Soles/Anual)	Ejecutado (Soles/Anual)	Diferencia (Soles/Anual)
Retraso entre 30 días	>0 y =< 30	✓	✓	✓	✓
Retraso entre 60 días	>31 y =< 60	✓	✓	✓	✓
Retraso entre 90 días	>61 y =< 90	✓	✓	✓	✓
Retraso entre 120 días	>91 y =< 120	✓	✓	✓	✓
Retraso de más de 120 días	> 120	✓	✓	✓	✓
Total		✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 3.18 presenta el esquema modelo de cómo se calculará y valorará el ahorro en costos del proyecto mediante el costo programado en el periodo 2021 y la diferencia con el costo financiero ejecutado. Como resultado, se conocerá el importe del costo financiero que genera el perjuicio económico a la empresa.

Tabla 3.19

Esquema de ahorro en costo del proyecto o beneficio del proyecto

Ahorros en costo del proyecto / Beneficios del proyecto					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1. Monetización del problema	✓	✓	✓	✓	✓
2. % Ahorro		✓	✓	✓	✓
3. Ahorro en costo del proyecto		✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 3.19 muestra el esquema modelo, en el cual se calculará el ahorro en el costo del proyecto en los siguientes cuatro años mediante un porcentaje otorgado. Además, este valor servirá para calcular la evaluación financiera del proyecto de mejora y la evaluación financiera con el tratamiento del proyecto de mejora.

Evaluación financiera del proyecto de mejora. Consiste en el flujo neto que genera el proyecto, detallado en la Tabla 3.16. Se basará entre la diferencia del beneficio obtenido y la inversión del proyecto de mejora, que permitirán calcular los indicadores de la evaluación del proyecto.

El valor neto actual o VAN representa los beneficios netos obtenidos del proyecto. Lo ideal es que el valor sea mayor a cero; por otro lado, el coeficiente costo-beneficio representa la razón entre los beneficios obtenidos de las inversiones totales y su valor debe ser mayor que la unidad. Por último, la tasa de retorno permite conocer la rentabilidad del proyecto y debe ser mayor al valor del costo de oportunidad de capital.

3.6.2. Técnica de evaluación financiera de la empresa sin el tratamiento del proyecto de mejora

La técnica de evaluación financiera de la empresa sin el tratamiento del proyecto de mejora consiste en la proyección de los ingresos y egresos operativos de la empresa en los siguientes cuatro años, que es la vida útil de proyecto. A partir de ello, se calcularán los indicadores de evaluación del periodo evaluado.

Estados financieros de la empresa sin el tratamiento del proyecto de mejora.

En este punto, los tesistas solicitaron a la empresa permiso para acceder a la información de los estados financieros: el estado de resultados y el estado de situación financiera.

La Tabla 3.20 representa el modelo de estados de resultados, el cual será adaptado para la evaluación de la investigación y comprenderá la evaluación del periodo en investigación (Año 0) y, a partir de ello, se proyectarán los siguientes cuatro años de vida útil del proyecto de mejora evaluado.

Tabla 3.20

Esquema modelo de estado de resultados de la empresa sin tratamiento

Evaluación financiera de la empresa sin tratamiento del proyecto de mejora						
COK=	✓	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
- 1. Inversión de la empresa		✓				
+ 2. Beneficio 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						✓

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3.21, se expone el esquema modelo de estados de situación financiera de la empresa, en el cual se considerarán dos años históricos y cuatro años proyectados.

El estado de situación financiera es importante, porque mostrará lo que la empresa tiene en cada periodo (activo total) y se comparará con lo que la empresa debe a terceros (pasivos) y lo que los accionistas han aportado a la empresa y lo que se le debe (patrimonio), señalándose al final de cada periodo.

Tabla 3.21

Esquema modelo de estado de situación financiera de la empresa sin tratamiento

En millones de soles	Estado de situación financiera sin tratamiento						
	Años históricos			Años proyectados			
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Total activo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1. Activo corriente	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Efectivo y equivalentes al efectivo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cuentas por cobrar comerciales (neto)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Otras cuentas por cobrar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Existencias (neto)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Servicios y otros contratos por anticipado	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Estimación de cobranza dudosa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Activo no corriente	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Propiedad, planta y equipos (neto)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Activos intangibles (neto)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Otros activos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pasivo y patrimonio	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. Pasivo corriente	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sobregiros bancarios	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tributos por pagar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Remuneraciones por pagar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cuentas por pagar comerciales	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cuentas por pagar diversas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Obligaciones financieras	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Provisiones de beneficios sociales	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. Pasivo no corriente	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Obligaciones financieras	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cuentas por pagar accionista	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Otros pasivos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. Patrimonio	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Capital	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Resultados acumulados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Resultado del ejercicio	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3.22, se expone el esquema modelo de la proyección anual del estado de flujos efectivo operativo, el cual se elaborará en base al estado de resultados y el estado de situación financiera. En el estado de flujos de efectivo operativo, se detalla (1) los ingresos operativos que se obtendrán de las ventas del estado de resultados, (2) los egresos operativos en efectivo que se sumarán a los costos operativos y gastos financieros del estado de resultados y se restará la depreciación anual de activos fijos y la amortización anual de activos intangibles, los cuales se obtendrán del estado de situación financiera de la empresa.

Tabla 3.22

Esquema modelo de estado de flujos de efectivo de la empresa sin tratamiento

Estado de flujos de efectivo operativo de la empresa sin tratamiento							
En millones de soles	Años históricos			Años proyectados			
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
1. Ingresos operativos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Egresos operativos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
+ Costos operativos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- Depreciación	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- Amortización	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- Ingresos financieros	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
+ Gastos financieros	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. Flujo operativo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

Evaluación financiera de la empresa sin tratamiento del proyecto de mejora.

Para realizar esta evaluación, son necesarios los datos del estado de flujos de efectivo operativo de la empresa, ya que se refiere a la diferencia entre los beneficios de la empresa menos la inversión y egresos operativos.

También, se considerará la *inversión de la empresa* en el periodo de evaluación, 2021 (Año 0), que es el activo total (Activo corriente y activo no corriente) de la empresa, que se identificará en los estados de situación financiera del periodo 2021 (Año 0). Asimismo, se considerará el *valor residual* de la empresa al final del último periodo proyectado, el cual será el importe del patrimonio identificado en los estados de situación financiera del año 2025.

Tabla 3.23

Esquema modelo de evaluación financiera de la empresa sin tratamiento

Evaluación financiera de la empresa sin tratamiento del proyecto de mejora						
COK=	✓	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
- 1. Inversión de la empresa		✓				
+ 2. Beneficio 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						✓

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 3.23 muestra un esquema modelo para la evaluación financiera de la empresa sin tratamiento del proyecto de mejora, en el cual se mostrará lo siguiente: (1) inversión de la empresa, que se refiere al importe del activo total del año cero; (2) beneficio de la empresa, que se refiere a los ingresos operativos restando los egresos operativos y sumando el valor residual, este último en el año cuatro; y (3) se obtendrá como resultado los flujos netos de la empresa en cada periodo proyectado. De esta manera, se podrá calcular los indicadores en evaluación de la empresa sin tratamiento del proyecto de mejora, tales como (a) el valor neto actualizado, (b) tasa de retorno y el coeficiente costo-beneficio.

Con respecto a los indicadores financieros en evaluación, se espera que (a) el valor neto actualizado sea mayor a cero, ya que representa el valor actualizado de los beneficios netos que desea obtener en el periodo evaluado; por otro lado, (b) la TIR, evidenciará el rendimiento proyectado de la empresa y se espera que sea mayor al COK o costo oportunidad de capital; y (c) el coeficiente costo beneficio realizará la comparación de los beneficios totales de la empresa entre el valor de la inversión realizada.

3.6.3. Técnica de evaluación financiera de la empresa con el tratamiento del proyecto de mejora

Este punto consiste en la suma de los flujos netos del proyecto de mejora y los flujos netos en la evaluación de la empresa sin el tratamiento del proyecto de mejora. La Tabla 3.24 muestra, en primer lugar, (1) inversiones totales que representan la suma de la inversión del proyecto de mejora y la inversión de la empresa (activo total del año 2021). También, muestra (2) los beneficios totales que serán el resultado de la suma de los ahorros en costos del proyecto de mejora más los ingresos operativos restando los egresos operativos y sumando en el año cuatro el valor residual. Este último, se identificará en el patrimonio del año cuatro y se le sumará un 20% más. Luego, se obtendrá como resultado final (3) el flujo neto de la empresa en el año 0 y en cada año proyectado.

Tabla 3.24

Esquema modelo de evaluación financiera de la empresa con tratamiento

Evaluación financiera de la empresa con tratamiento del proyecto de mejora						
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 periodo			✓	✓	✓	✓
+ 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. Flujo neto de la empresa		✓	✓	✓	✓	✓
VAN						✓
TIR=k						✓
CBC						✓

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 3.24 mostrará que el valor actual neto o VAN de la evaluación financiera de la empresa con el tratamiento del proyecto de mejora y será igual a la suma del VAN del proyecto de mejora y el VAN de la empresa sin el tratamiento del proyecto de mejora. De igual manera, con los indicadores coeficiente costo-beneficio y la TIR, serán valores mayores que los indicadores de la evaluación financiera de la empresa sin el tratamiento del proyecto de mejora.

4. PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE MEJORA

4.1. Descripción del sector

La empresa Survey Rental & Sales S.A.C. fue constituida el 20 de julio del año 2004 en la ciudad de Lima, provincia y departamento de Lima. Su fundador fue el Sr. Leonardo James García, quien es accionista de 99% de las acciones suscritas y su socio, el Sr. Iván Venancio Berrocal, es poseedor del 1% de total de las acciones.

La empresa se dedica a la venta, alquiler y servicio técnico de instrumentos topográficos y geodésicos necesarios para realizar trabajos de representación gráfica de la tierra antes, durante y después de la construcción de obras. Estos productos que ofrece la empresa dependen del sector económico de construcción, por lo que su demanda es muy requerida en el mercado peruano.

En cuanto a su ubicación, su oficina principal está localizada en la Av. Dos de Mayo 1664 en el distrito de San Isidro, Lima, Perú. Además, tiene dos sucursales, la primera ubicada en Urb. Cercado Zona Urbana con Av. Panamericana norte S/N y la segunda sucursal ubicada en Av. Central 671 Int. 904.

En cuanto a sus clientes, la empresa Survey Rental & Sales S.A.C. posee una cartera de clientes muy variada, desde personas naturales, personas jurídicas y entidades del estado. A continuación, en la Tabla 4.25, se muestran los principales clientes.

Tabla 4.25

Principales clientes

Principales clientes
Abengoa Perú S.A.
V & V Bravo Equipos Sociedad Anónima Cerrada
IESA S.A.
Inspectorate Services Perú S.A.C.
MAQUITOP S.A.C.
JJC Contratistas Generales S.A.
HLC Ingeniería y Construcción SAC-HLC S.A.C.
Consorcio Sacyr - AJANI
INCIMMET S.A.
Topo Service Marallano's S.R.L.
Chavín de Huántar E.I.R.L.

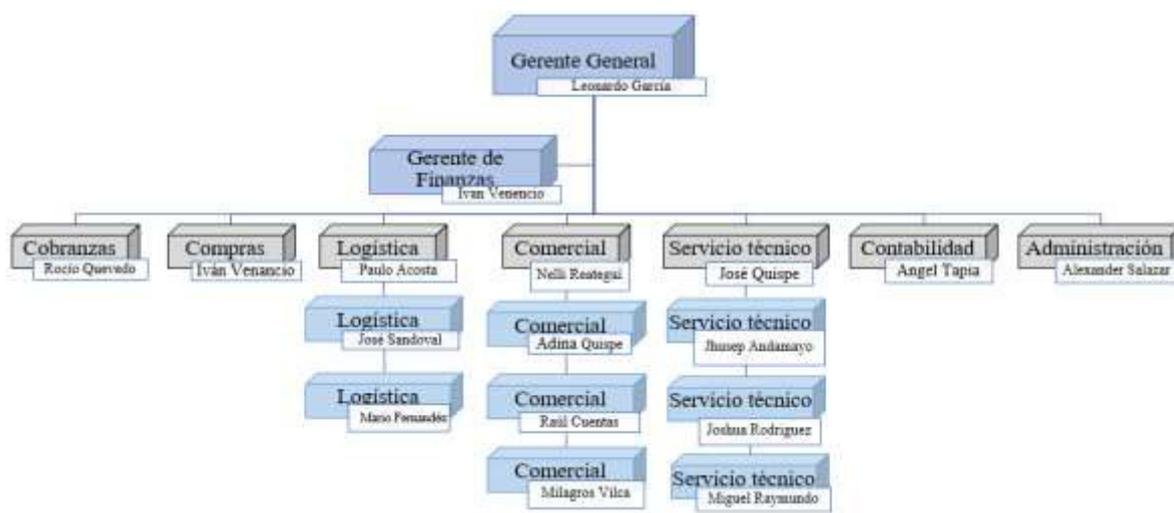
Fuente: Elaboración propia

Estructura organizacional

Con respecto a su estructura organizacional, la empresa Survey Rental & Sales S.A.C. presenta la siguiente estructura, donde se muestra la relación jerárquica, las áreas existentes y los encargados correspondientes. La Figura 4.28 muestra, detalladamente, la estructura organizacional de la empresa.

Figura 4.28

Organigrama de Survey Rental & Sales S.A.C.



Nota: Organigrama de Survey Rental & Sales S.A.C.

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente apartado, se describirán las áreas involucradas en la gestión de cobranzas, así como las ventas y la emisión de los resultados económicos y financieros de la empresa.

Cobranzas: Esta representa el área de cobranzas y cumple la función de realizar el seguimiento y cobros a los clientes. En el periodo 2021, estuvo a cargo de la Sra. Rocío Quevedo, pero no de manera definida. También, esta área es responsable de las siguientes funciones: (a) orden y sistematización de la información de las cobranzas, (b) identificar qué comprobantes están pendientes de cobro, (c) realización y seguimiento de las cobranzas y (d) retroalimentar de información de las cobranzas al área de contabilidad.

Compras: Representa el área de compras. Las principales funciones que se realizan son (a) coordinación con proveedores, (b) adquisición de productos, (c) cerrar

condiciones de pago y (d) realizar pagos a proveedores. El encargado es el Sr. Iván Venancio.

Logística: Representa el área de almacenamiento y distribución de los productos a los clientes. Las principales funciones que se realizan son (a) recepción de las compras de mercadería, (b) almacenamiento de los productos, (c) control de inventarios, (d) emisión de órdenes de compra de productos y (e) traslado de productos a clientes. El encargo de esta área es el Sr. Paulo Acosta.

Comercial: Esta representa el área de ventas, donde los ejecutivos de ventas evalúan al cliente en coordinación con el gerente de finanzas para los otorgamientos de créditos a los clientes. Además, se acuerdan los plazos y el monto. Los encargados y responsables de esta área son los Sres. Nelli Reategui, Adina Quispe, Raúl Cuentas y Milagros Vilca.

Servicio técnico: Representa el área de servicio técnico. La empresa también ofrece ese servicio. En esta área, igualmente, hay otorgamientos de créditos y, de la misma manera, en coordinación con el gerente de finanzas, quien aprueba el crédito, plazos y montos. Los responsables son los Sres. José Quispe, Jhusep Andamayo, Joshua Rodríguez y Miguel Raymundo.

Contabilidad: Representa el área de contabilidad y son responsables de los registros de la conciliación bancaria y realizan las siguientes funciones: (a) conciliaciones bancarias, (b) elaborar y presentar el resultado económico y financiero de la empresa y (c) cumplir con las obligaciones tributarias.

Misión

La misión de Survey Rental & Sales S.A.C. consiste en brindar soluciones integrales para optimizar la productividad y la rentabilidad de proyectos en obras civiles, en trabajos topográficos y geodésicos. Para ello, se cuenta con personal calificado y capacitado local e internacionalmente, calidad de productos soportada en el sistema de gestión basado en procesos, servicio postventa y asesoría permanente, además de más de 15 años de experiencia en el mercado.

Visión

La visión Survey Rental & Sales S.A.C. es ser la empresa líder en el mercado y convertirse en un socio estratégico de los clientes generando soluciones eficientes e innovadoras en el rubro de la geodesia y topografía.

Productos

Los principales productos que ofrece la empresa Survey Rental & Sales S.A.C. son equipos topográficos, accesorios de equipo topográficos, drones, GPS Garmin y accesorios para equipos topográficos. La Tabla 4.26 muestra el detalle de los principales productos.

Tabla 4.26

Principales productos de Survey Rental & Sales S.A.C.

N.º	PRODUCTO	TIPO
1	METERS - STOCK	ACCES TOPO
2	NIVEL ESFÉRICO CST/BERGER DE M	ACCES TOPO
:	:	:
569	GVP736, Backpack for RTC360	ACCES TOPO
570	BRÚJULA KB-30/360 - SS00290401	ACCES TOPO
571	PRENDE FUEGO DE EMERGENCIA 787	ACCESORIOS
572	ESPEJO DE SOBREVIVENCIA ULTRA	ACCESORIOS
:	:	:
757	TARJETA ELECTRÓNICA TDS 1 MB.	ACCESORIOS
758	VITRINA EXHIBIDORA NACIONAL PE	ACCESORIOS
759	DRONE EBEE SQ	DRONE
760	DRONE RADIUS	DRONE
761	MAVIC 2 ENTERPRISE	DRONE
769	DRONE CUERPO	DRONE
770	WingtraOne Paquete Empty GENII	DRONE
771	WingtraOne Package QX1 PPK (20x)	DRONE
772	Zenith35 Pro GSM-UHF Flex. Rover Set	EQP TOPO
773	ET SOKKIA CX-105	EQP TOPO
774	TEODOLITO ELECTRÓNICO SOUTH ET-02	EQP TOPO
:	:	:
872	ET NTS355L	EQP TOPO
873	NIVEL AUTOMÁTICO PM 3624	EQP TOPO
874	ET SET510K	EQP TOPO
875	GPS NAVEGADOR FISHFINDER 160C	GPS GARMIN
876	GPS NAVEGADOR RINO 120	GPS GARMIN
877	GPS NAVEGADOR GEKO 201	GPS GARMIN
:	:	:
912	GPS AUTOMOTRIZ NUVI 2595LMT	GPS GARMIN
913	GPS BLUETOOTH 65C	GPS GARMIN
914	CARGADOR 2S-6S	HERRAMIENT
:	:	:
1081	CAJA DE BUCLE INVERTIDA	HERRAMIENT
1082	ATR GEDGE	HERRAMIENT
1083	RELOJ TECH40 DISCOVER GPS	RELOJ
1084	RELOJ VECTOR YELLOW	RELOJ
1085	RELOJ X6HR BLACK	RELOJ
:	:	:
1147	RELOJ CORE YELLOW CRUSH	RELOJ
1148	RELOJ CORE RED CRUSH	RELOJ
1149	BASE COMPLETE LEICA	REPUESTOS
1150	TAPA DE BATERÍA PARA CORREA	REPUESTOS
1151	TAPA DE BATERÍA VECTOR CON AN	REPUESTOS
:	:	:
1507	TARJETA PRINCIPAL TEO ANTIGUO	REPUESTOS
1508	TARJETA PRINCIPAL TEO NUEVO	REPUESTOS
1509	TECLADO TEODOLITO	REPUESTOS
1510	TOPE PARA MIRA AGR5	REPUESTOS
1511	Grease KF3L	SUMINISTRO
1512	GRASA D2M ISOFLEX SUPER TEL25G	SUMINISTRO
:	:	:
1527	MEMORIA MICRO KINGSTONE SD 256	SUMINISTRO
1528	MEMORIA MICRO KINGSTONE SD 2GB	SUMINISTRO
1529	WEBCAM ANTRYX P220	SUMINISTRO

Fuente: Elaboración propia

Proveedores

Entre los principales proveedores de la empresa, destacan las empresas QSI Perú S.A., COSOLA GROUP S.A.C., SYSMAP PERÚ S.A.C. y Datacont S.A.C.

Competidores

La empresa Survey Rental & Sales S.A.C. se dedica a la comercialización de instrumentos topográficos y geodésicos para el estudio de la tierra en los proyectos de obras, tanto particulares como estatales. Entre sus principales competidores, se destacan los siguientes:

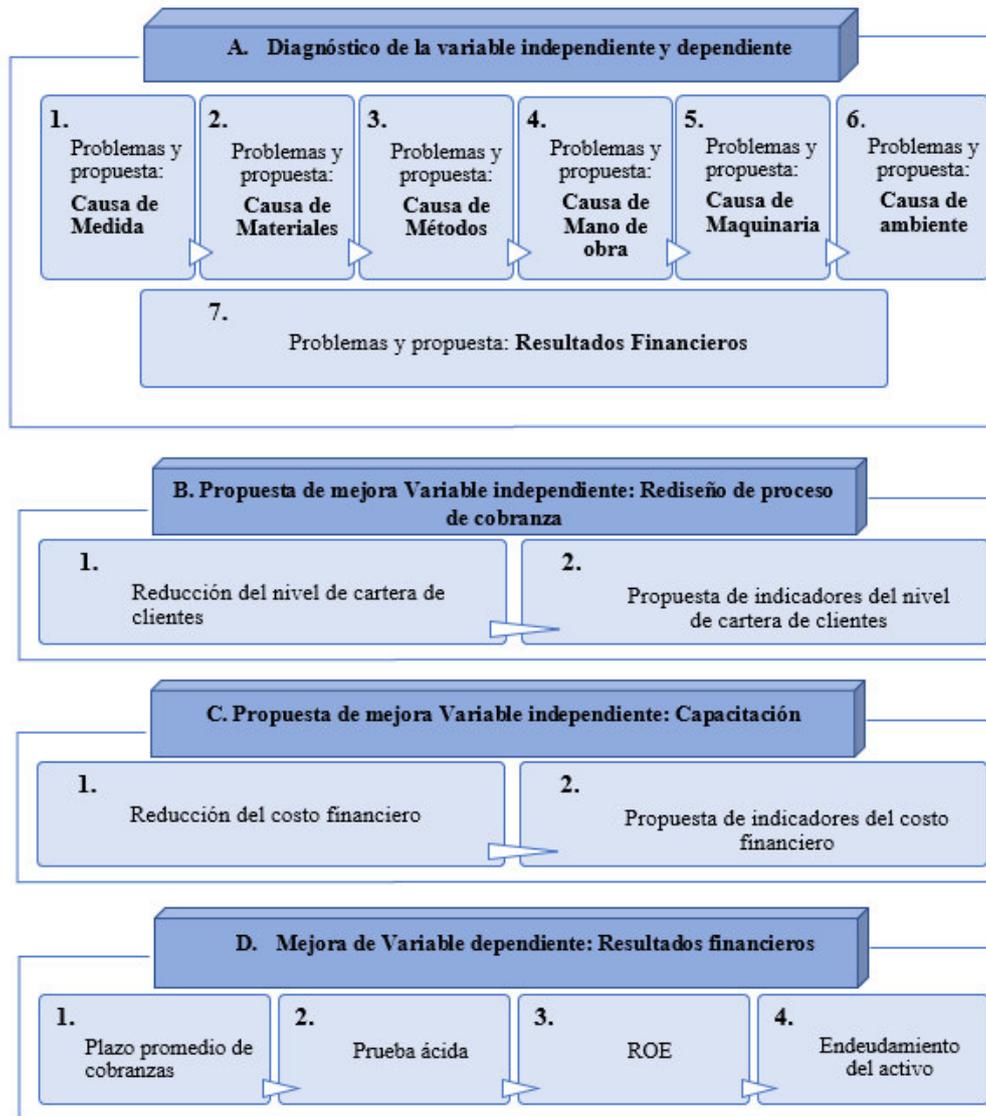
- Geo Systems S.A.C.
- GEOTOP PERÚ S.A.C.
- ISETEK S.A.
- T.O.P.G.A.T. INSTRUMENT S.A.

4.2. Presentación del diseño de la propuesta de mejora

A partir de este punto, se desarrolla la propuesta de mejora y se exponen los instrumentos utilizados para su realización y aplicación en la empresa, que se denomina “Proyecto de mejora del control interno de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., periodo 2021” En la Figura 4.29, se representa de manera gráfica la propuesta de mejora a desarrollar.

Figura 4.29

Esquema de presentación de la propuesta de mejora



Fuente: Elaboración propia

La presente propuesta empieza por el diagnóstico empresarial sobre la variable independiente *control interno de cobranzas* y la variable dependiente *resultados financieros*.

Como se detalló, en la Figura 4.29, el desarrollo de la propuesta de mejora abarca la aplicación de los indicadores del control interno de cobranzas, los cuales son rediseño del proceso de cobranzas y capacitación para medir la optimización en los resultados financieros mediante sus dimensiones: los indicadores de actividad, rentabilidad, liquidez y solvencia.

4.3. Diagnóstico del caso empresarial

4.3.1. Identificación de la problemática empresarial

Existen muchas empresas que conceden a sus clientes créditos con el fin de seguir vendiendo, cumplir metas comerciales, entre otros aspectos. Sin embargo, desconocen del control interno de cobranzas que deben llevar del crédito otorgado y la cobranza a realizar, además del área de créditos y cobranzas que la empresa debe tener estructurado y bien diseñado para garantizar el rendimiento financiero que necesitan para cumplir con sus obligaciones y maximizar sus resultados.

Por lo tanto, el control interno de cobranzas es una materia poca atendida dentro de estas empresas y, como consecuencia, tienen existe un alto nivel de morosidad por parte de sus clientes, el cual se podrían reflejar de diversas maneras y no aporta a maximizar las utilidades y obtener los resultados financieros esperados.

En relación con la problemática de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., se ha percibido que esta no cuenta con un control interno en sus cobranzas. Para llegar a este diagnóstico, se procedió a analizar un reporte de monetización de los retrasos de cobranzas y a cuánto asciende el costo financiero, ya que la empresa en diversas ocasiones incurre a las solicitudes de préstamos para contar con la liquidez necesaria para cumplir con sus obligaciones comerciales, pero dicho costo financiero que le cobra el banco es un sobre costo que la empresa debe asumir.

Problemas y propuesta de la causa de Medida: Se refiere a lo que se realiza en la empresa relacionado con la supervisión e inspección, qué medidas aplican o indicadores para asegurarse el alcance de los objetivos.

Se observó que en la empresa no realizan un seguimiento continuo de las cobranzas; es decir, el personal encargado de manera momentánea realiza la labor de cobranza y entrega los resultados al gerente de finanzas. Asimismo, no realiza una supervisión continua del nivel de morosidad y el estado de las cobranzas; solo se cobra cuando no se tiene liquidez. Por lo tanto, no existe una emisión de reportes del nivel de retraso de la cartera de clientes

La Tabla 4.27 describe el problema y solución de la causa de Medida, con la propuesta de un control interno de cobranzas.

Tabla 4.27

Descripción del problema y solución de la causa de Medida

Propuesta de mejora de la causa de Medida		
Problemas	Descripción del problema	Descripción de la solución
Falta de seguimiento continuo de las cobranzas.	Solo realizan cobros cuando necesitan efectivo para realizar pagos y no existe una persona que realice este proceso de manera formal y actualizar esta información para los propietarios.	Realizar y aplicar un plan de seguimiento de cobranzas y evaluar el desempeño de la persona que realizará la labor de supervisión, ya que pondrá al corriente la información de las cobranzas; es importante que la información esté a la mano.
Falta de emisión de reportes del nivel de retraso de cartera de clientes.	Realizan las cobranzas de manera empírica, sin seguir un proceso establecido. De esa manera, cuando los propietarios desean información del estado de sus cobranzas, este no es un importe real.	La emisión de la información del estado de las cobranzas es primordial. Es por ello que deben realizar emisión de reporte del nivel de retraso de cartera de clientes para que se apliquen estrategias de cobros.
Supervisión descontinuada.	No hay una supervisión continua del estado de las cobranzas. La persona encargada de esta labor lo realiza cada vez que se va a realizar pagos. A falta de ello, realizan solicitudes de préstamo al banco.	Existe una supervisión, pero no está establecida de manera formal; deben establecer al encargo de la supervisión de las cobranzas y brindar cursos de herramientas de supervisión, para que tenga la capacidad y fluidez de realizar su labor y cumplan con los resultados esperados.

Fuente: Elaboración propia

Problemas y propuesta de la causa de Materiales: Se refiere a las herramientas o recursos que la empresa debe tener, necesarias para que den soporte a las actividades. Se observó que no cuentan con políticas de cobro efectivas cuando otorgan crédito a los clientes, como para asegurar que el cliente va a realizar el pago en la fecha pactada. También, hay una falta de análisis financiero de futuros clientes, ya que por vender o llegar a la meta, se conceden créditos a clientes nuevos sin evaluar y analizar su estado financiero.

Por último, en este punto, tienen los datos desactualizados de los clientes; es decir, como no hay persona encargada de manera fija, la siguiente persona que realiza esta labor encuentra un reporte de cobranza desactualizado, porque hay clientes que indican ya haber pagado, demostrando con constancias de pago el hecho.

La Tabla 4.28 muestra la descripción del problema y solución de la causa de Materiales, con la propuesta de un control interno de cobranzas.

Tabla 4.28

Descripción del problema y solución de la causa de Materiales

Propuesta de mejora de la causa de Materiales		
Problemas	Descripción del problema	Descripción de la solución
Falta de análisis financiero de futuros clientes.	No gestionan los riesgos crediticios estimando la capacidad de pago definiendo la cantidad apropiada de crédito a otorgar a los nuevos clientes.	Es recomendable que realicen análisis financieros de clientes nuevos y que se otorguen créditos significativos para mitigar riesgos de que ese pago se atrase o no se cumpla.
Políticas de cobranzas ineficientes.	Cuentan con procedimientos de cobranzas ineficientes, porque no cuentan con medidas preventivas y de corrección de los créditos por otorgar u otorgados, generando que no haya éxito en las cobranzas.	Se propone establecer políticas de cobranzas y se analicen, de manera trimestral, de acuerdo con el contexto de la empresa y sus necesidades. Estas políticas deben ser de prevención, como políticas de créditos y políticas de cobros, y políticas de medidas correctivas, como políticas de impagos y políticas de recobros.
Datos desactualizados de clientes.	La base de datos de los clientes no está al día. La información de las cobranzas pendientes no es oportuna. Ello genera que realicen cobros a clientes que ya han pagado generando incomodidad.	Es conveniente para la empresa actualizar los datos de los clientes, porque no solo son útiles para tener la información real y ordenada de lo que cada cliente debe, sino también para realizar análisis y estrategia de ventas, cobros, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

Problemas y propuesta de la causa de Métodos: Son los pasos tomados por la empresa para llevar a cabo el proceso. Se observó que la empresa tiene un proceso de cobranza poco eficiente, ya que no se sigue o el trabajador desconoce del proceso en el momento en que está realizando la función de cobranzas. También existe tergiversación de la emisión de órdenes de parte del gerente de finanzas y la persona a cargo de la información del estado de las cobranzas, por lo que el proceso de cobranzas actual no aporta con el seguimiento de las cobranzas.

La Tabla 4.29 describe el problema y solución de la causa de Métodos, con la propuesta de un control interno de cobranzas.

Tabla 4.29

Descripción del problema y solución de la causa de Métodos

Propuesta de mejora de la causa de Métodos		
Problemas	Descripción del problema	Descripción de la solución
Proceso de cobranza deficiente.	No cuentan con proceso de cobranza establecido de manera formal, sino que realizan la labor de cobranzas de manera empírica y simultánea.	Se recomienda rediseñar un proceso de cobranza, que sea publicado de manera formal a los trabajadores y se aplique.
Tergiversación de órdenes.	Al no contar con un proceso formal y establecido, existe cruce de información de las cobranzas de los clientes. Hay veces en que el gerente de finanzas tiene una información diferente al encargado de cobranzas o, también, las órdenes de cobro a un cliente se tergiversan.	Es conveniente la aprobación de la emisión de órdenes en el proceso de cobranzas mediante correos que lo sustenten, para que la información y retroalimentación de las cobranzas sea completa y verdadera.
Proceso de cobranzas actual no aporta al seguimiento de las cobranzas.	Al no haber un proceso de cobranza eficiente y formal, es evidente que este no aporte al seguimiento de las cobranzas.	Se recomienda realizar mejoras en puntos claves del proceso de cobranzas, sobre todo énfasis en el seguimiento.

Fuente: Elaboración propia

Problemas y propuesta de la causa de Mano de obra: Se considera todo lo relacionado al personal encargado del proceso. Se observó que no hay un gestor de cobranzas de manera fija o que el trabajo esté ordenado. Asimismo la distribución del puesto de trabajo no es el adecuado; hay mucho desorden en la información. Es decir, la información del estado de las cobranzas no es exacta ni oportuna. Para concluir, en este punto, hace falta capacitaciones para el personal encargado.

La Tabla 4.30 describe el problema y solución de la causa de Mano de obra, con la propuesta de un control interno de cobranzas.

Tabla 4.30

Descripción del problema y solución de la causa de Mano de obra

Propuesta de mejora de la causa de Mano de obra		
Problemas	Descripción del problema	Descripción de la solución
Perfil de puesto de trabajo no definido.	No hay una persona encargada como gestor de cobranzas de manera fija. La persona que momentáneamente ejerce esta labor también realiza otras labores a la vez, generando que la información de las cobranzas no sea exacta ni oportuna, y no se realicen las cobranzas como se debe.	Es conveniente crear un puesto de gestor de cobranzas de manera fija y se dé la importancia en el organigrama, porque del desempeño de esta función dependen los resultados financieros de la empresa.
Distribución de puesto de trabajo inadecuado.	Como se mencionó, la persona encargada de realizar las cobranzas también realiza otras labores. Entonces, hay conflicto de labores a realizar y priorizar.	Es conveniente crear un plan de trabajo del puesto de gestor de cobranzas, para que se priorice la labor de cobranzas.
Falta de capacitaciones.	No realizan capacitaciones en general al personal, sobre todo en temas de cobranzas y créditos, para que la persona encargada tenga las herramientas necesarias para ejercer su labor y realice sus tareas con calidad, productividad, estabilidad, permanencia y en un buen ambiente de trabajo.	Es conveniente realizar capacitaciones de herramientas de cobranzas y créditos al personal encargado de las cobranzas y otorgación de créditos, con la finalidad de que desempeñen su labor cumpliendo con los indicadores esperados.

Fuente: Elaboración propia

Problemas y propuesta de la causa de Maquinaria: Se refiere al equipo técnico o tecnológico que se necesita para realizar el proceso. Se observó que la empresa no tiene automatizados los comunicados a los clientes, además de que no tienen un software de gestión de cobranzas integrado al sistema que utilizan. Por ende, no tienen automatizado el flujo de trabajo de las cobranzas.

La Tabla 4.31 muestra la descripción del problema y solución de la causa de Maquinaria, con la propuesta de un control interno de cobranzas.

Tabla 4.31

Descripción del problema y solución de la causa de Maquinaria

Propuesta de mejora de la causa de Maquinaria		
Problemas	Descripción del problema	Descripción de la solución
No tienen automatizado comunicados a clientes.	El sistema que manejan no aporta en informar automáticamente la cartera de clientes vencidos, y este ayude en el envío automático de recordatorios para no incurrir en olvidos y mantener a los clientes informados sobre el estado de sus cuentas.	Es conveniente automatizar los comunicados a los clientes.
No tienen integrado un software de gestión de cobranzas con su ERP.	De igual manera, no tienen integrado un software de gestión de cobranzas con ERP para que el trabajo no sea lento, no sea impreciso la información de las cobranzas y los datos e información de las cobranzas estén desactualizados.	También, es conveniente integrar un software de gestión de cobranzas con el ERP de la empresa.
No tienen automatizado el flujo de trabajo de cobranzas.	Asimismo, no tienen automatizado el flujo de trabajo de cobranzas, para que la información y compromisos de pagos de los clientes estén registrados en el sistema, así como tener información precisa de las cobranzas a realizar vía judicial.	Así, también, es recomendable automatizar el flujo de trabajo de cobranzas.

Fuente: Elaboración propia

Problemas y propuesta de la causa de Medio ambiente: Se refiere al contexto o lugar de trabajo donde se realiza el proceso. Se confirmó que, en muchas oportunidades, el cliente evade las llamadas que se realiza para el cobro. Por otro lado, se observó y confirmó que en ocasiones hay incoherencia con el cliente, en el hecho de ofrecer o comprometerse con el cliente en brindarle, por ejemplo, la entrega del producto en el tiempo pactado o el servicio técnico y realizarlo después del tiempo pactado. También, es una de las causas por las que el cliente puede incumplir con su pago. Finalmente, se confirmó que, en muchas ocasiones, el cliente no tiene la intención de pagar su deuda.

La tabla 4.32 muestra la descripción del problema y solución de la causa de Medio ambiente, con la propuesta de un control interno de cobranzas.

Tabla 4.32

Descripción del problema y solución de la causa de Medio ambiente

Propuesta de mejora de la causa de Medio ambiente		
Problemas	Descripción del problema	Descripción de la solución
Cliente evade las llamadas y comunicaciones de cobranzas.	En muchas ocasiones hay clientes que evaden las llamadas y comunicaciones de cobranzas que se realizan, por lo que la persona a cargo ya no insiste en realizar el cobro o un seguimiento hasta el momento de una respuesta del cliente.	Es recomendable crear una estrategia de cobro y, en el último de los casos, llevarlo por vía judicial, para la recuperación de la cobranza.
Incoherencia con el cliente.	Existen ocasiones en que se no realiza bien una venta o servicio; por ejemplo, no se entrega a tiempo el producto o se brinda el servicio técnico después de la fecha pactada, entre otros, lo que genera que el cliente incumpla con sus pagos.	Es conveniente poner mucha importancia en la venta y prestación de servicio y cumplir con lo pactado con el cliente para que el cobro se recupere de acuerdo con lo comprometido y la empresa tenga una buena reputación.
Cliente no tiene intención de pagar.	Hay clientes que no tienen ninguna intención de realizar el pago de deuda y resulta ser riesgoso y peligroso para la empresa.	Es recomendable realizar campañas de cobranza más agresivas mediante el software que permita crear recordatorios y poder comunicarse más seguido con el cliente moroso para que cumpla con su responsabilidad y, en el último de los casos, llevar por la vía judicial la recuperación del cobro.

Fuente: Elaboración propia

Problemas y propuesta de Resultados financieros: Mediante el análisis del estado de situación financiera de los años históricos, se puede confirmar que el efectivo y equivalente de efectivo ha tenido un rendimiento descendente del 2019 al 2021, confirmando la baja liquidez de la empresa. Con respecto a la partida de cuentas por cobrar comerciales, se puede visualizar que ha ido disminuyendo, pero no en grandes cantidades, tal como se aprecia en la Tabla 4.33.

Tabla 4.33

Estados de situación financiera de años históricos

Estados de situación financiera			
En millones de soles	Años históricos		
	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Total activo	7,880,765	6,595,124	6,258,263
1. Activo corriente	6,453,477	5,059,452	4,867,008
Efectivo y equivalentes al efectivo	133,926	218,409	95,871
Cuentas por cobrar comerciales (neto)	2,291,311	1,833,119	1,475,847
Otras cuentas por cobrar	762,295	99,809	142,550
Existencias (neto)	3,264,518	2,735,280	3,138,565
Servicios y otros contratos por anticipado	174,054	172,835	14,175
Estimación de cobranza dudosa	-172,628	-	-
2. Activo no corriente	1,427,288	1,535,672	1,391,255
Propiedad, planta y equipos (neto)	1,291,392	1,451,278	1,376,616
Activos intangibles (neto)	17,114	7,799	3,287
Otros activos	118,782	76,595	11,351
Pasivo y patrimonio	7,880,765	6,595,124	6,258,263
3. Pasivo corriente	755,533	562,710	630,251
Sobregiros bancarios	-	-	-
Tributos por pagar	137,775	354,872	115,902
Remuneraciones por pagar	-	-	-
Cuentas por pagar comerciales	562,007	80,727	409,130
Cuentas por pagar diversas	22,260	23,660	1,782
Obligaciones financieras	-	4,501	5,602
Provisiones de beneficios sociales	33,491	98,950	97,836
4. Pasivo no corriente	3,287,556	2,488,645	1,880,924
Obligaciones financieras	1,775,868	1,084,143	983,265
Cuentas por pagar accionist.	1,441,060	1,404,502	897,659
Otros pasivos	70,628	-	-
5. Patrimonio	3,837,676	3,543,769	3,747,088
Capital	233,725	233,725	233,725
Resultados acumulados	3,519,445	3,603,951	3,274,605
Resultado del ejercicio	84,506	-293,907	238,758

Fuente: Elaboración propia

Mediante el análisis de los estados de resultados de los años históricos, se puede apreciar que las ventas netas han aumentado. También, se puede observar que, en el 2020, la empresa obtuvo pérdidas debido a la pandemia de la COVID-19, pero, en el 2021, la empresa logró recuperarse y aumentar sus ganancias respecto al año 2019.

Tabla 4.34

Estados de resultados de años históricos

Estados de resultados de la empresa			
En millones de soles	Años históricos		
	Año 2019	Año 2020	Año 2021
1.Ventas netas	6,580,089	5,415,114	7,738,206
2.Costo de ventas	-4,175,324	-3,362,922	-5,149,662
3.Costo de servicio	-80,075	-216,676	-449,932
4.Utilidad bruta	2,324,689	1,835,517	2,138,612
5.Gastos de ventas	-1,715,739	-410,712	-549,480
6.Gastos de admin.	-780,535	-1,528,366	-1,018,548
7.Utilidad operativa	-171,585	-103,561	570,584
9.Ingresos / Gastos financieros	292,053	-196,164	-209,882
10.Resultado sin impuesto	120,469	-293,907	360,701
11.Impuesto a la renta	-35,963	-32,040	-121,943
12.Resultado neto	84,506	-325,946	238,758

Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Monetización de la problemática empresarial

Para conocer el perjuicio económico en que incurre la empresa por los retrasos de cobranzas y a cuánto asciende el nivel de morosidad, se procedió a realizar un reporte resumido a partir del instrumento de esquematización del problema mediante el análisis documental explicado en el capítulo 3, de metodología, donde se detalla el costo financiero del periodo 2021.

La Tabla 4.35 muestra el costo financiero del periodo 2021, que asciende a S/ 210,978.22. Dicho importe es significativo para la empresa y genera un perjuicio económico relevante, que debe ser mitigado a la brevedad posible y, así, se minimicen los excesos de solicitudes de créditos a corto plazo.

Tabla 4.35
Costo financiero de la problemática empresarial

Estimación de pérdidas por costo financiero					
Variable	Tipo de defectos o fallas	Defectos o fallas	Costo del proceso		Pérdidas
			Programado (Soles/Anual)	Ejecutado (Soles/Anual)	Diferencia (Soles/Anual)
Retraso entre 30 días	>0 y =< 30	162	6,553.03	1,493.45	-5,059.58
Retraso entre 60 días	>31 y =< 60	133	10,893.64	5,425.30	-5,468.34
Retraso entre 90 días	>61 y =< 90	50	8,153.57	11,027.00	2,873.42
Retraso entre 120 días	>91 y =< 120	28	40,983.31	8,000.49	-32,982.82
Retraso de más de 120 días	> 120	707	0.00	251,615.53	251,615.53
Total		1080	66,583.55	277,561.77	210,978.22

Fuente: Elaboración propia

4.4. Objetivos de la propuesta

4.4.1. Objetivo general

Mejorar los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C.

4.4.2. Objetivos específicos

- a) Optimizar los procedimientos de cobranzas y otorgación de créditos comerciales para la pronta recuperación de la cobranza pactada al crédito.
- b) Informar las mejoras realizadas al personal de cobranzas y créditos, gerente de finanzas y comercial para asegurar que las mejoras realizadas han sido informadas y puestas a conocimiento del personal descrito.
- c) Capacitar al personal de cobranzas y créditos, gerente de finanzas y comercial para asegurar y garantizar que las mejoras realizadas van a cumplir con el desempeño esperado.
- d) Supervisar y monitorear las mejoras realizadas para garantizar que el desempeño esperado se cumpla (ver Figura 4.30).

Figura 4.30

Sistema de información del control interno de cobranzas y resultados financieros



Fuente: Elaboración propia

4.5. Diagrama del proyecto de mejora

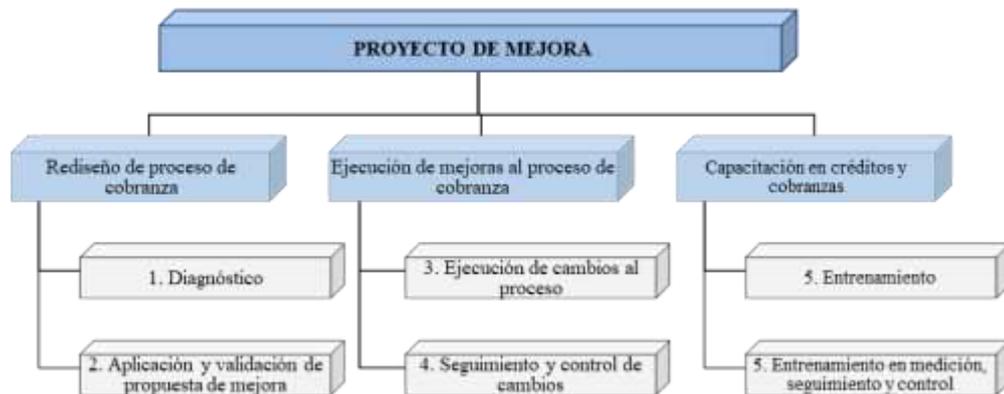
El proyecto de mejora del control interno consiste en tres etapas, (a) la primera etapa consiste en el rediseño del proceso de cobranzas, donde se realizará el diagnóstico de la problemática de la empresa y, también, se realizará la aplicación y validación del proyecto de mejora planteado.

Luego, (b) en la segunda etapa, se realizará la ejecución de mejoras al proceso de cobranza, en donde se realizará, primero, la ejecución de cambios al proceso y el seguimiento y control de cambios. Finalmente, (c) se realizará la capacitación al personal de cobranzas y créditos, gerente de finanzas y comercial mediante el entrenamiento en medición, seguimiento y control, para asegurar y garantizar que las mejoras realizadas se van a cumplir con el desempeño esperado.

En la Figura 4.31, se aprecia el desglose de la propuesta de mejora, la cual comprende un total de seis actividades.

Figura 4.31

Diagrama del proyecto de mejora



Fuente: Elaboración propia

4.5.1. Proyecto de mejora

Como se mencionó en la anterior sección, el objetivo general de la propuesta del proyecto de mejora del control interno de cobranzas es mejorar los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C. Para ello, es importante mejorar el proceso de cobranzas y créditos para corregir falencias que se están presentando y que no aportan en la recuperación inmediata de las cobranzas otorgadas al crédito.

De acuerdo con lo diagnosticado en el flujo de procesos de cobranzas y otorgación de créditos, la empresa Survey Rental & Sales S.A.C. tiene falencias en su proceso actual y este no se adecúa al contexto de sus clientes; por ende, se genera un alto nivel de morosidad. Por otro lado, se diagnosticó que, en la empresa, no hay un personal designado como gestor de cobranzas que tenga los requisitos del perfil y es por ello que no existen capacitaciones como herramienta fundamental para el desempeño de la labor y se obtengan los resultados esperados.

En efecto, es necesario rediseñar el proceso de cobranzas y créditos para reducir los plazos de pago de los clientes y garantizar el flujo del efectivo. Este rediseño servirá de guía a los trabajadores encargados para que, a través de ellos, se optimice el rendimiento financiero.

Cabe resaltar que, para iniciar el proceso de cobranzas y otorgación, se debe tener un esquema resumen de los plazos de atrasos de clientes y clasificarlos por clientes supercríticos, cuyos plazos son iguales y superiores a 120 días; clientes críticos, cuyos plazos oscilan entre los 90 y menor a 120 días; y los clientes con retraso promedio, cuyos plazos son de 30 días a menos.

4.5.2. Monetización del problema a investigar

La monetización del proyecto de mejora muestra el costo total estimado del proyecto de mejora, resalta las etapas a seguir y especifica las acciones con el personal y consultor externo. También, se señalan las horas dedicadas a cada acción. El importe del costo del proyecto de mejora representa S/ 46, 952.00. Este equivale al 17% del costo financiero. La Tabla 4.36 muestra el detalle del proyecto de mejora para la empresa.

Tabla 4.36

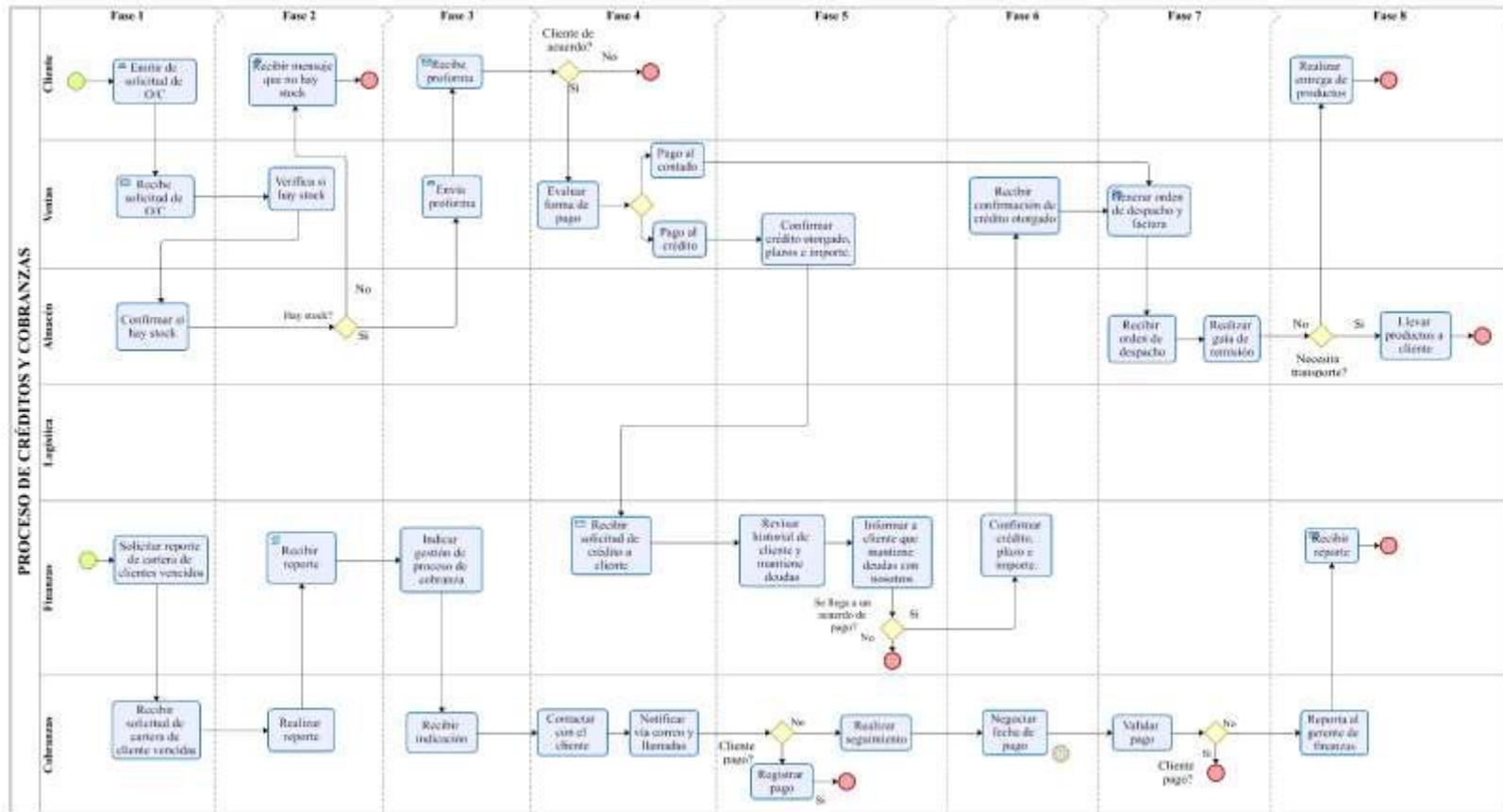
Plan de mejora para Survey Rental & Sales S.A.C.

Plan de mejora				
Etapas del proyecto de mejora	Actividades del proyecto	Horas hombre (hh)	Costo horario (Soles/hh)	Valor total (Soles)
1. Rediseño de proceso de cobranza	1. Diagnóstico	192	25	4,800.00
	2. Análisis y validación de propuesta de mejora	64	35	2,240.00
		32	23	736.00
	Refrigerio	32	235	7,520.00
2. Ejecución de mejoras al proceso de cobranza	3. Ejecución de cambios al proceso	32	235	7,520.00
	4. Seguimiento y control de cambios	32	23	736.00
		16	625	10,000.00
	Refrigerio	16	35	560.00
3. Capacitación en créditos y cobranzas	5. Entrenamiento	96	25	2,400.00
	6. Entrenamiento en medición, seguimiento y control	16	235	3,760.00
		16	60	960.00
		16	35	560.00
		16	25	400.00
	Almuerzo y refrigerio	16	235	3,760.00
				800
Inversión o costo total				46,952.00

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.32

Proceso de cobranzas y créditos actual



Fuente: Elaboración propia

4.5.3. Cronograma de acciones para ejecutar el proyecto de mejora

Se ha tenido en cuenta un calendario de próximos eventos que se desarrollarán en el proyecto de mejora en un plazo de tres meses, con la finalidad de llevarlas a cabo en el tiempo considerado y llevar un seguimiento de cada etapa. Este cronograma está separado en tres meses. También, será validado por el consultor externo, quien se encargará de la elaboración del proyecto.

Tabla 4.37

Cronograma de acciones

CRONOGRAMA												
Detalle de actividad	MES 1				MES 2				MES 3			
	S. 1	S. 2	S. 3	S. 4	S. 5	S. 6	S. 7	S. 8	S. 9	S. 10	S. 11	S. 12
1. Diagnóstico	✓	✓										
2. Aplicación y validación de propuesta de mejora			✓	✓								
3. Ejecución de cambios al proceso					✓	✓	✓					
4. Seguimiento y control de cambios								✓				
5. Entrenamiento									✓	✓		
6. Entrenamiento en medición, seguimiento y control											✓	✓

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4.37, se puede apreciar que cada etapa del proyecto requiere un mes. También, se debe mencionar que, en la primera etapa, se examinará y valorará el control interno de cobranzas y sus respectivas dimensiones sin el tratamiento del proyecto de mejora. En el segundo mes, una vez implementada la propuesta de mejora, se medirá el control interno y dimensiones con el tratamiento del proyecto de mejora. Luego, se realizará una comparación para poder evaluar y valorar el nivel de la mejora.

4.6. Propuesta de mejora de la variable independiente

La propuesta de mejora de la variable independiente señalará la solución a las causas detectadas a través del análisis del diagrama de causa-efecto, que no están optimizando los resultados financieros en la empresa, según lo evidenciado. A continuación, se presentará las soluciones de las causas del problema:

Causa de Medida 1: Falta de seguimiento continuo de las cobranzas.

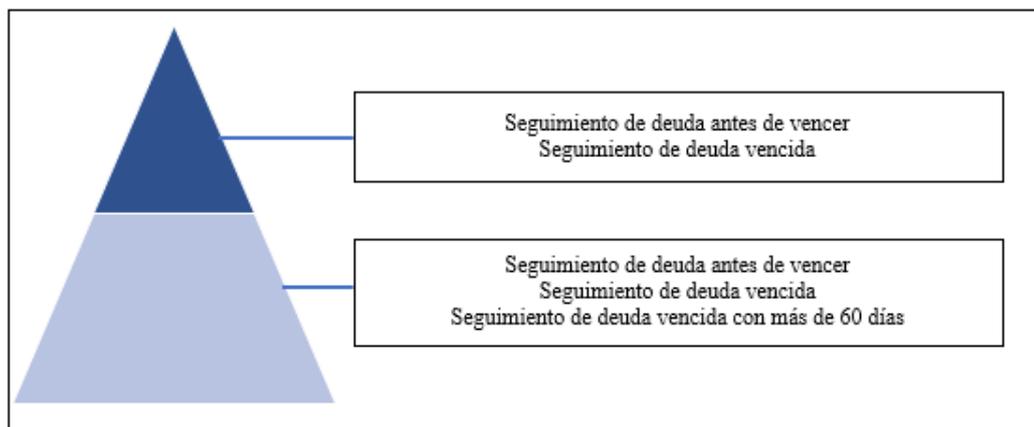
Solución 1: Plan de seguimiento de cobranzas y evaluación del desempeño.

Paso 1: Segmentación

En el primer paso, se debe realizar una segmentación de los clientes, ya que no deben ser tratados de igual manera. Por ejemplo, con los clientes que tienen mayor volumen o clientes estratégicos, se debe realizar seguimientos más minuciosos que los clientes de menor negocio. De esa manera, se puede automatizar a los clientes de mayor relevancia con los de menor (ver Figura 4.33).

Figura 4.33

Segmentación de prioridad de clientes a gestionar



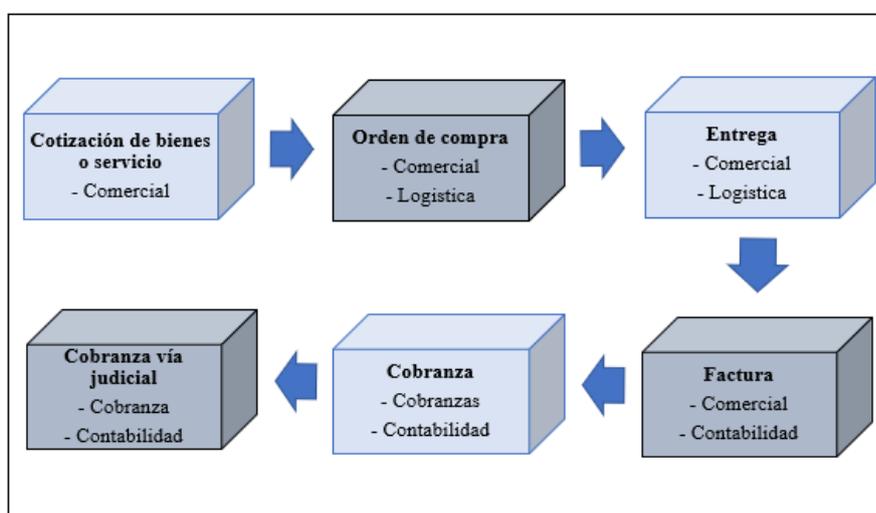
Fuente: Intiza S.A. (2020)

Paso 2: Flujo de trabajo

Identificar el proceso completo y analizar qué áreas impactan en las cobranzas para que haya facilidad del cobro (ver Figura 4.34).

Figura 4.34

Flujo de trabajo



Fuente: Intiza S.A. (2020)

Paso 3: Automatización de la gestión de cobranzas

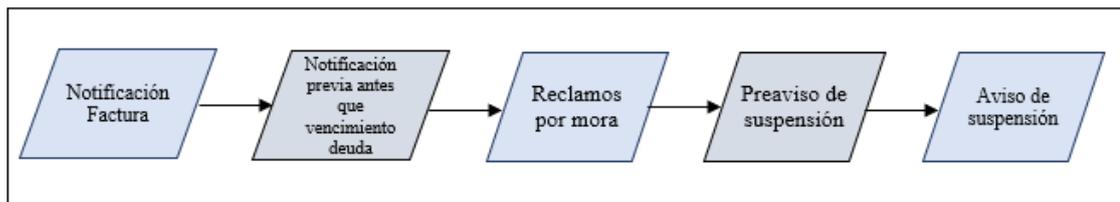
Se debe consolidar la información de las cuentas pendientes por cobrar. Para ello, se recomienda a la empresa adquirir un software adicional para consolidar y enriquecer su información para facilitar la cobranza y, así, todas las áreas tengan de manera oportuna la información de las cobranzas. Asimismo, se debe asignar tareas de cobro a un gestor en específico, así como enviar emails automatizados y personalizados, según la segmentación de clientes. Esto permite emitir reportes y medir el desempeño de las cobranzas.

Paso 4: Levantamiento de alertas automatizadas

Es importante trabajar con la tecnología para ahorrar tiempos y crear recordatorios, así como mantener la comunicación con los clientes de manera sutil. Para ello, se debe seguir una secuencia de comunicados al cliente según su respuesta de compromiso (ver Figura 4.35).

Figura 4.35

Pasos de levantamiento de alertas automatizadas



Fuente: Intiza S.A. (2020)

También, es importante automatizar alarmas internas después de haber realizado el seguimiento. Por tal razón, se debe crear las siguientes alarmas:

1. Compromiso de pago incumplido.
2. Pagos informados y no acreditados.
3. Conflictos no resueltos.
4. Clientes con retrasos mayor a 30 días.
5. Clientes con del 90 % límite de crédito utilizado.

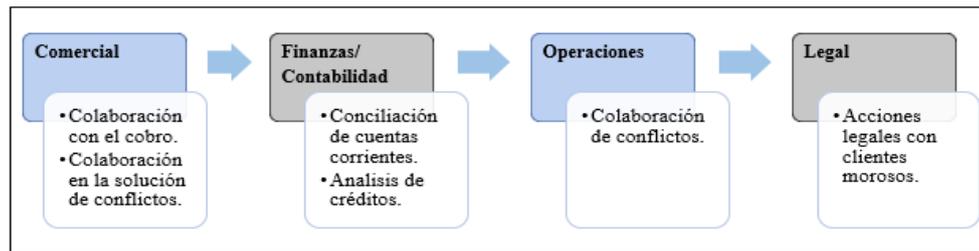
Estas acciones son importantes, porque de esta manera se educa al cliente para que cumpla con sus compromisos y sepan que, para la empresa, es importante su pago y que esta no es un proveedor permisivo en los pagos.

Paso 5: Colaboración con otras áreas

Es importante que la empresa se asegure que sus colabores estén alineados después del cobro. Para lograr un cobro efectivo, hay muchas áreas que participan. Por ejemplo, el área comercial puede colaborar en el cobro y la solución de conflictos con los clientes. Asimismo, el área de finanzas y contabilidad puede colaborar con la conciliación de cuentas corrientes y análisis de crédito. También, el área de operaciones puede colaborar con la solución de disputas y, por último, el área legal puede colaborar en la solución de conflictos con los clientes morosos (ver Figura 4.36).

Figura 4.36

Participación de otras áreas en la cobranza



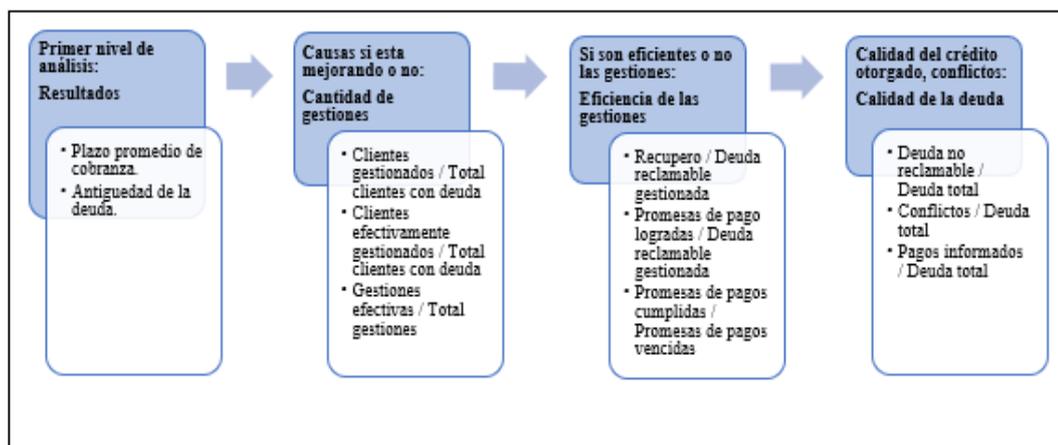
Fuente: Intiza S.A. (2020)

Paso 6: Indicadores y reportes

Los indicadores y reportes sirven para tener oportunidades de mejora, así como medir el desempeño del proceso de cobranzas, si se está realizando bien o no. Unos de los indicadores más usados son el plazo promedio de cobro y antigüedad promedio de la deuda. La Figura 4.37 muestra los indicadores y reportes necesarios para la empresa para que conozca el rendimiento de la gestión de cobranzas. Primero, la empresa debe conocer los resultados. Luego de conocer los resultados, conocer las causas del porqué no está mejorando o sí. Asimismo, se debe conocer si han sido eficientes las gestiones y, por último, indagar la calidad de la deuda, ya que pueden ser créditos otorgados a clientes que no pueden pagar, y si hubo desacuerdos con los clientes sobre la prestación del servicio o la entrega de bienes.

Figura 4.37

Indicadores y reportes



Fuente: Intiza S.A. (2020)

Causa de Medida 2: Falta de emisión de reportes del nivel de retraso de cartera de clientes.

Solución 2: Emisión de reportes del nivel de retraso de cartera de clientes.

Para la falta de emisión de reportes del nivel de retraso de cartera de clientes, se recomienda que se emitan reportes del nivel de retraso de clientes para que se conozca el desempeño de la gestión de cobranzas y, además, se pueda aplicar y alinear métodos para garantizar los cobros de la deuda.

La Figura 4.38 muestra un modelo de reporte del nivel de retraso de cobranzas, donde indica lo vencido y lo no vencido. Asimismo, señala cuánto es el porcentaje de cada uno y los importes totales.

Figura 4.38

Modelo de emisión de reportes de retraso de cobranza



Fuente: Intiza S.A. (2020)

Causa de Medida 3: Supervisión discontinuada.

Solución 3: Curso de herramientas de supervisión.

Para agregar valor a la gestión de cobranzas y obtener los resultados esperados, es fundamental que los responsables tengan la formación adecuada. Asimismo, deben estar equipados con todas las herramientas que necesitarán para hacer un buen trabajo.

Para ello, se ha planteado un curso de supervisión de cobradores dirigido al responsable de supervisar la gestión de cobranza para que pueda desarrollar técnicas de seguimiento, evaluación y motivación a los gestores de cobranzas. Los temas y contenidos que debe cubrir el curso de 8 horas se exponen en la Tabla 4.38.

Tabla 4.38

Contenido del curso de supervisión de gestores de cobranzas

Perfil del líder	Selección del personal	Objetivos individuales de cobranzas	Evaluación del gestor de cobranza en base a objetivos	La motivación del personal de cobranzas	El clima de trabajo en el área de cobranzas
Atributos naturales por adquirir	¿Cómo definir el perfil del gestor de cobranza?	¿Cómo establecer objetivos, forma, metodología de medición y seguimiento?	La comunicación de los objetivos.	Formas de motivar a los gestores de cobranzas.	El manejo de conflictos del cliente trasladados al gestor de cobranzas.
¿Qué espera la organización de él?	¿Cómo realizar la entrevista grupal y personal?		Seguimiento de resultados y desvíos.	¿Cómo mantener la energía positiva?	¿Cómo manejar los conflictos en el equipo?
Diferentes personalidades del líder			La evaluación periódica y la relación diaria.	La importancia del trabajo en equipo y cómo lograrlo.	¿Cómo mejorar el clima laboral en base a resolver inquietudes e incertidumbre de los gestores?
			La entrevista de evaluación.		

Fuente: Buero (2021)

Causa de Materiales 4: Falta de análisis financieros de futuros clientes.

Solución 4: Análisis financieros de clientes que se otorguen créditos significativos.

Sin proyecciones financieras de clientes nuevos, la empresa corre el riesgo de que un cliente no cumpla con su obligación de pago, generando flujos negativos y morosidad de clientes; por consiguiente, antes de extender el crédito, se requiere un análisis financiero completo del solicitante para evaluar y conocer su capacidad de pago y el movimiento de sus actividades comerciales. A partir del análisis financiero, se debe evaluar elementos del solicitante. Para conocer la naturaleza y calidad de estos elementos, se mencionan los siguientes:

1. Estados financieros
2. Indicadores financieros (prueba ácida, ROE y endeudamiento del activo)
3. Entender el negocio del cliente
4. Tomar garantías

Causa de Materiales 5: Políticas de cobranza deficientes.

Solución 5: Plan de políticas de otorgamientos de créditos a clientes.

Hay pocas posibilidades de que se realice el cobro si la política de cobro es inadecuada, ya que la calidad de la deuda no es la ideal, al otorgarse créditos a clientes que no tienen solvencia económica o clientes que tienen un negocio o actividad comercial que no está funcionando bien, entre otros casos.

Es importante señalar que existen tres etapas que se deben cumplir antes de establecer políticas de créditos comerciales.

1. Establecimiento de tipos de créditos para tomar la decisión del cómo proceder con el análisis requerido para otorgar crédito a los solicitantes.
2. Establecimiento de condiciones del crédito para tomar la decisión de la extensión del periodo.
3. Establecer política de cobranza para llevar a cabo las estrategias de cobro, como enviar de manera automatizada correos del comprobante indicando los plazos de pago, correos de aviso del pago a los clientes con los números de cuenta de la empresa, llamadas telefónicas, entre otros.

Causa de Materiales 6: Datos desactualizados de clientes.

Solución 6: Actualización de datos de clientes.

Cuando las empresas mantienen la información de sus clientes desactualizada, no tienen acceso a datos vitales sobre el estado de sus cobranzas. Igualmente, no tendrán conocimiento de las causas del porqué la liquidez es baja y el aumento de los incobrables.

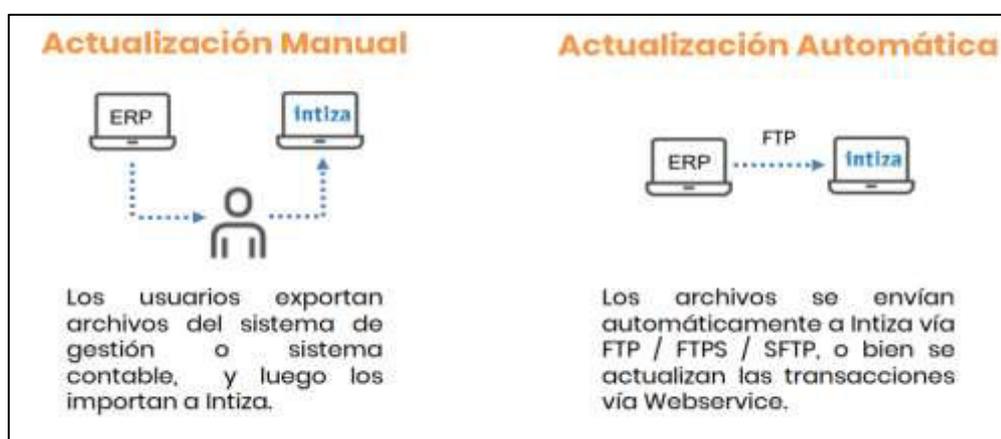
Es fundamental mantener actualizada la información del cliente para realizar un seguimiento del rendimiento de la cobranza y corregir las desviaciones utilizando métodos de cobranza efectivos.

Por ello, se sugiere, en aras de mantener registros precisos, utilizar un sistema de cobranza que permita al responsable realizar su trabajo mediante un seguimiento supervisado y registrado. Esta actualización de datos puede ser manual en el sistema que maneje la empresa o automática. Esto permitirá acompañar al gestor de cobranzas a llevar a cabo su labor de manera automatizada y dicha información se conocerá de manera oportuna por los altos mandos de dirección de la empresa.

En la Figura 4.39, se observa cómo se mantendrían actualizados los datos del sistema de cobranzas sobre los clientes.

Figura 4.39

Modelo de actualización de datos de clientes



Fuente: Intiza S.A. (2020)

Causa de Métodos 7: Proceso de cobranza deficiente.

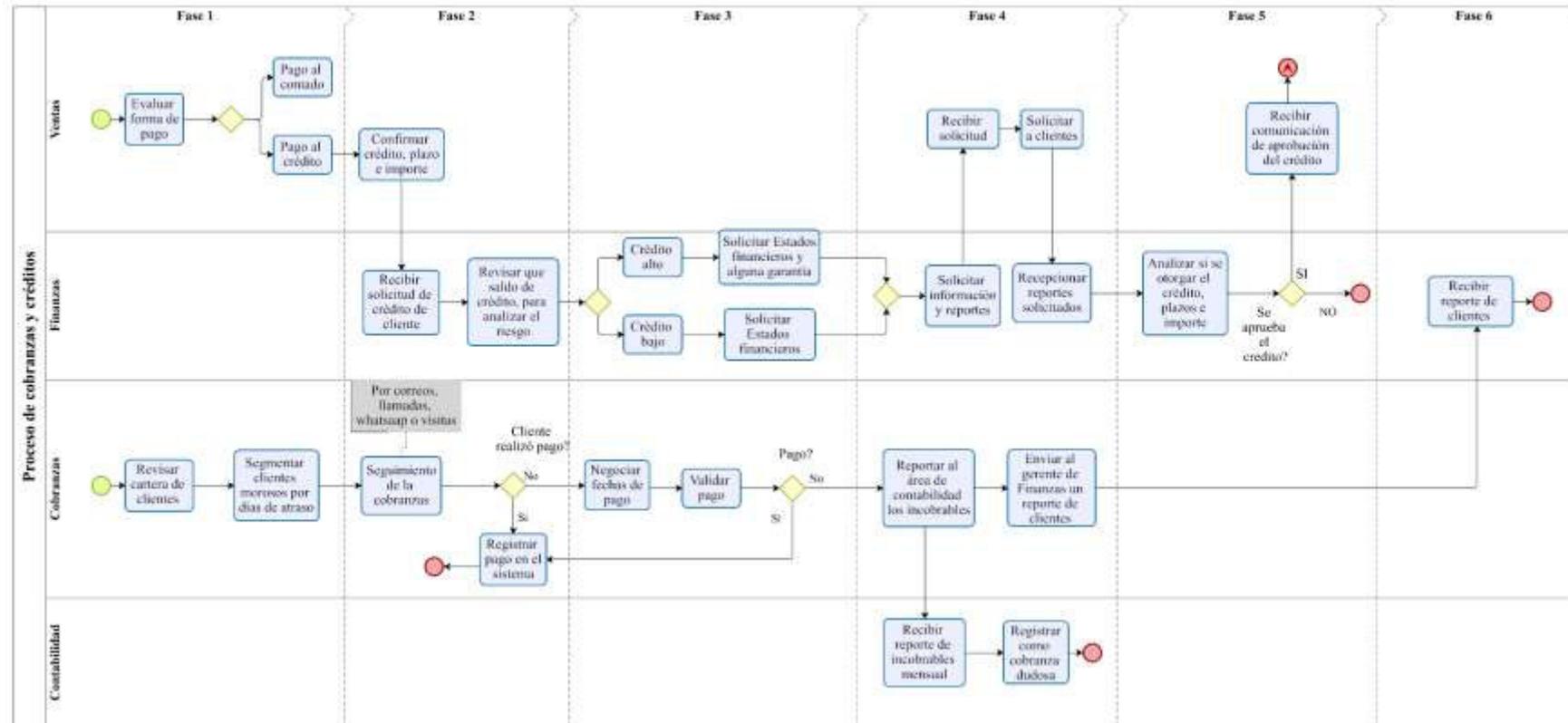
Solución 7: Rediseño de proceso de cobranza.

El rediseño del proceso de cobranza implica utilizar técnicas de presión de cobro a través de software de gestión de cobro, así como la cobranza de clientes prioritarios, para posteriormente hacer un seguimiento de los datos de recopilación y generar reportes e indicadores del estado de la cobranza.

La Figura 4.40 muestra el flujo de proceso propuesto para el rediseño del proceso de cobranza de la empresa, que permitiría una gestión más eficiente de los cobros.

Figura 4.40

Rediseño de proceso de cobranzas y créditos



Fuente: Elaboración propia

Causa de Métodos 8: Tergiversación de emisión de órdenes.

Solución 8: Aprobación de la emisión de órdenes de cobranza.

Hay casos en que la gestión de cobranza necesita el apoyo de otras áreas, como el área comercial, logística y legal. Para llevar un orden y formalidad de las actividades de trabajo, es importante que se emita un correo solicitando el apoyo y este sea aprobado por el gerente de finanzas. Asimismo, el supervisor y el gestor de cobranzas debe llevar el seguimiento de este cobro, ya que pueden ser clientes de mucha confianza del área comercial y quizás haya alguna disputa sin resolver con el cliente por parte de logística o que el cobro se lleve por la vía legal.

Causa de Métodos 9: Proceso de cobranza actual no aporta al seguimiento de las cobranzas.

Solución 9: Mejora de puntos claves en el proceso de cobranza.

El proceso de cobranza que mantenía la empresa no era eficiente, porque no aportaba al seguimiento de la cobranzas y resultados óptimos de las cobranzas. Es por ello que, en el rediseño del proceso de cobranzas, se enfatizó el seguimiento y registro de la información de las cobranzas, así como la negociación de cumplimiento del compromiso de parte del cliente.

Causa de Mano de obra 10: Perfil de puesto de trabajo no definido.

Solución 10: Crear puesto de encargado de cobranzas.

Es necesario asignar a un trabajador la tarea de gestión de cobranza para poder llevarla a cabo y que, además, cumpla con el perfil de un gestor de cobranzas, para que junto con las herramientas brindadas por la empresa pueda desempeñar su labor con resultados eficientes. Para ello, se debe crear el área de cobranzas, darle la misma importancia como todas las áreas de la empresa en el organigrama y crear el puesto de trabajo.

Causa de Mano de obra 11: Distribución de puesto de trabajo inadecuado.

Solución 11: Plan de trabajo de puesto de encargado de cobranzas.

El plan de trabajo de puesto de encargado de cobranzas debe ser el siguiente (ver Tabla 4.39 y Tabla 4.40):

Tabla 4.39

Descripción del puesto de gestor de cobranza

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
TÍTULO DEL PUESTO: Gestor de cobranza
REPORTA A: Supervisor de cobranza
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisar lista de cobranzas pendientes. Emitir reporte de clientes prioritarios a gestionar la cobranza. Realizar llamadas telefónicas, visitas, envío de correos, WhatsApp, cualquier otro tipo de comunicación con el cliente. Realizar cobros a clientes. Registrar información de comunicación con cliente. Registrar compromiso pactado con el cliente, pago realizado y si no se comunicó con el cliente. Actualizar base de datos de cobranzas pendientes. Emitir reporte de cobranzas realizadas y compromisos pactados. <p>CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO: Manejo de cobranza con rapidez, eficacia y eficiencia. Personal hábil, proactiva, con tono de voz fuerte, buena presencia, honesto, responsable, puntual, ordenado, de amplio conocimiento de cobranzas y con experiencia en relaciones humanas.</p> <p>OBJETIVOS DEL PUESTO: Cumplimiento de las metas mensuales, en cuanto a la recuperación de cartera de cobranzas, ayudar al supervisor en el reporte del desempeño de las cobranzas y con los nuevos compromisos.</p>

Fuente: Buero (2021)

Tabla 4.40

Descripción del puesto de supervisión de cobranza

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
TÍTULO DEL PUESTO: Supervisor de cobranza
REPORTA A: Gerente de finanzas
SUPERVISA A: Gestor de cobranza
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisar lista de cobranzas pendientes. Coordinación de recuperación de cartera de cobranzas. Mantener contacto y comunicación con los clientes. Supervisar la gestión de cobranzas. Monitorear las tareas diarias. Organizar las cobranzas para que gestor pueda cumplir con la labor diaria. Establecer controles para verificar la comunicación con los clientes y cobro de los comprobantes. Emitir reporte de indicadores de cobranzas. Reportar reporte al gerente finanzas. <p>CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO: Manejo de cartera de clientes, supervisión de gestión de cobranzas, negociación con los clientes para logro de cobranzas y medición de desempeño de gestión de cobranzas.</p> <p>OBJETIVOS DEL PUESTO: Cumplimiento de las metas mensuales, en cuanto a la recuperación de cartera de cobranzas, emitir el reporte del desempeño de las cobranzas.</p>
Fuente: Buero (2021)

Causa de Mano de obra 12: Falta de capacitaciones.

Solución 12: Curso de herramientas de cobranzas.

Para garantizar que la gestión de cobranza sea efectiva, se requiere un esfuerzo en conjunto. Para ello, la empresa debe brindar herramientas a sus colaboradores para que estén bien entrenados y puedan desempeñar su labor cumplimiento con los objetivos.

Como se muestra en la Tabla 4.41, los siguientes temas deben cubrirse en el curso de cobranza.

Tabla 4.41

Contenido del curso de herramientas de cobranzas

CONTENIDO DEL CURSO	
1.	Definición de la gestión de cobranzas.
2.	Impacto de las cobranzas en la empresa.
3.	Sistema eficiente de cobranzas.
4.	Cómo conocer al deudor.
5.	Por qué se generan los incobrables.
6.	Argumentos para tener en cuenta de los deudores.
7.	Ventajas de pagar y desventajas de no pagar.
8.	Etapas de la mora.
9.	Cómo utilizar las telecobranzas, con respecto a la estructura, lenguaje, sondeo y técnicas.
10.	Acción judicial por medios de abogados.
11.	Acciones efectivas que sorprendan al deudor.

Fuente: Buero (2021)

Causa de Maquinaria 13: No tienen automatizado comunicados a clientes.

Solución 13: Automatizar comunicados a clientes.

Se debe aprovechar la tecnología para automatizar el envío de los comunicados a los clientes. Esto permitirá un mejor seguimiento de la cobranza, mediante el software de gestión de cobranza, puesto que permite configurar reglas para el envío automatizado de correos electrónicos, mensajes de texto y mensajes de WhatsApp a los clientes, adaptando los mensajes a cada individuo en función de sus datos de contacto y estado de cuenta. Además, el tiempo de los empleados puede ahorrarse en tareas como el envío de facturas, estados de cuentas o realizar reclamos de la deuda.

En la Figura 4.41, se observa un modelo de contenido de mensaje de estado de cuenta del cliente; este mensaje solo es un recordatorio amigable de la deuda del cliente.

Figura 4.41

Modelo de contenido de mensaje de estado de cuenta del cliente

Remitente: Cobranzas ACME
Asunto: Estado de Cuenta
Cliente: {{NOMBRE CLIENTE}}
 Estimado cliente,
 A continuación, detallamos el estado de su deuda con ACME SA.
{{DETALLE DE FACTURAS}}
 En caso de que haya realizado pagos, agradecemos enviarnos los comprobantes correspondientes.
 Saludos cordiales,
Juan Sanchez
 Cobranzas
 ACME
 Tel. xxx-xxxx

Fuente: Intiza S.A. (2020)

Por otra parte, la Figura 4.42 es un ejemplo de contenido de mensaje sobre el aviso de mora por parte del cliente. Este debe ser un contenido de exigencia para que el cliente informe una fecha de pago.

Figura 4.42

Modelo de contenido de mensaje sobre el aviso de retraso de pago de la deuda

Remitente: Cobranzas ACME
Asunto: Aviso de Deuda en Mora
Cliente: {{NOMBRE CLIENTE}}
 Estimado cliente,
 El presente email es para comunicarle que su empresa tiene deuda en mora con ACME.
 A continuación, detallamos el estado de su deuda, y agradecemos nos indique la fecha de pago de aquellas facturas que se encuentran en mora.
{{DETALLE DE FACTURAS}}
 En caso de que haya realizado pagos, agradecemos enviarnos los comprobantes correspondientes.
 Saludos cordiales,
Juan Sanchez
 Cobranzas
 ACME
 Tel. xxx-xxxx

Fuente: Intiza S.A. (2020)

Causa de Maquinaria 14: No tienen integrado un software de gestión de cobranzas con su ERP.

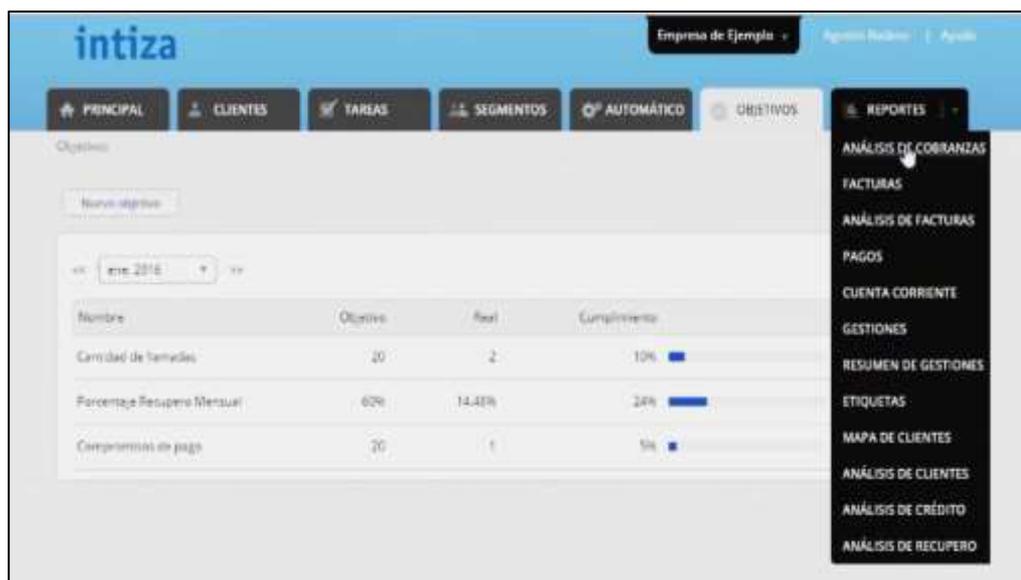
Solución 14: Integrar un software de gestión de cobranzas con el ERP de la empresa.

Es fundamental contar con la tecnología para gestión de cobranzas, debido a que permitirá automatizar la información y esta se almacenará en una base de datos. De esa forma, será accesible, oportuna y real para los encargados correspondientes, además de que permitirá simplificar el trabajo de los gestores de cobranzas, dado que los gestores de cobranzas, comúnmente, tienen la información en plantillas de Excel, notas de cuadernos, tareas de Outlook, entre otros, lo que hace que la gestión de cobranzas no sea eficiente.

En la Figura 4.43, se observa un modelo funcional de un sistema de gestión de cobranzas.

Figura 4.43

Modelo de software de gestión de cobranza



Fuente: Intiza S.A. (2020)

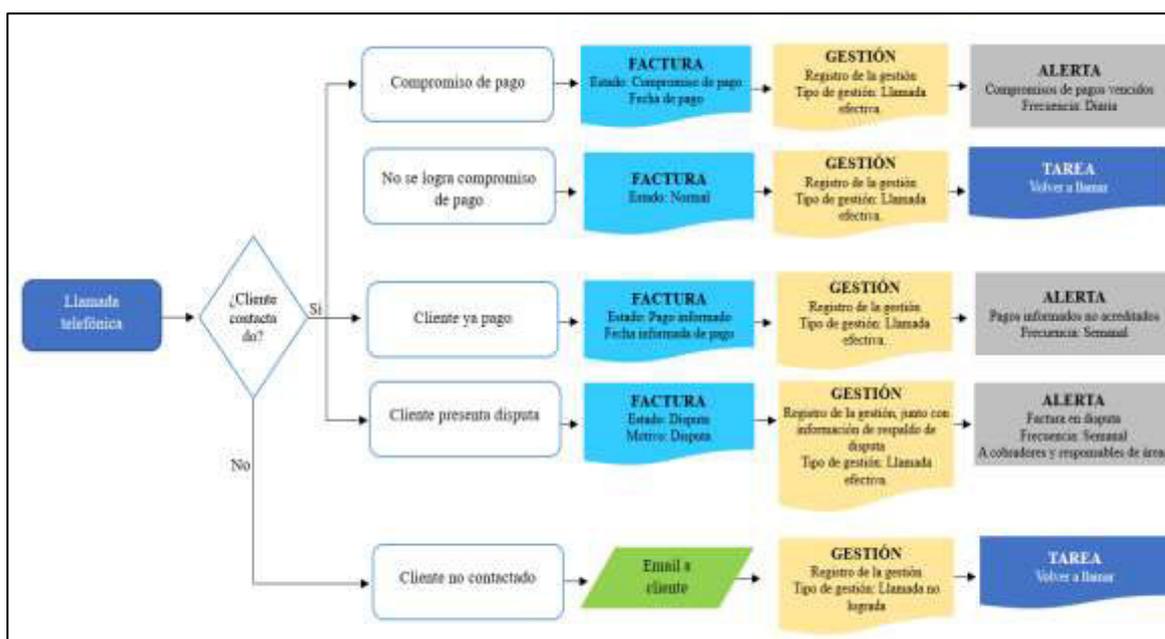
Causa de Maquinaria 15: No tienen automatizado el flujo de trabajo de cobranzas.

Solución 15: Automatizar el flujo de trabajo de cobranzas.

La información sobre el flujo de trabajo de las cobranzas debe registrarse en el software, debido a que es información vital sobre el estado de las cobranzas y el contacto con el cliente. De esta manera, el supervisor puede controlar, supervisar y medir el rendimiento de la gestión de cobranzas (ver Figura 4.44).

Figura 4.44

Modelo de automatización de flujo de trabajo de cobranza



Fuente: Intiza S.A. (2020)

Causa de Medio ambiente 16: Cliente evade las llamadas y comunicaciones de cobranzas.

Solución 16: Realizar otro seguimiento al cliente.

Ponerse en contacto con un cliente puede ser un desafío a veces. Esto podría deberse a que han dejado de prestar atención a sus obligaciones de pago. La herramienta de automatización de emails puede aportar mucho en el seguimiento de las cobranzas. Adicionalmente a ello, se pueden poner en práctica las siguientes estrategias que se muestran en la Figura 4.45.

Figura 4.45

Estrategias de seguimiento a cliente

<p>1. Establecer plazos de entrega.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfatizar las fechas más importantes. 	<p>2. Aclarar las consecuencias de no cumplir con los plazos específicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivar al cliente a cumplir con su compromiso de pago. 	<p>3. No poner fechas límites.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En cambio, se debe establecer fechas de etapas, ya que se crea una línea de tiempo de lo que sucederá si no se cumple con el pago. 	<p>4. Establecer una estructura para tener una comunicación clara.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe establecer cuáles serán los tiempos de respuesta y métodos de comunicación que se empleará con el cliente.
<p>5. No finalizar una reunión sin programar un encuentro de seguimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez lograda la reunión con el cliente, es ideal lograr programar otra reunión de seguimiento. 	<p>6. Crear un pla de contingencia en caso de no recibir una respuesta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda hacer preguntas al cliente, como la siguiente: ¿Cómo podemos avanzar por nuestra cuenta, en caso no recibamos una respuesta de su parte?. 	<p>7. Familiarse con los calendarios del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si se quiere lograr la atención del cliente, entonces se debe establecer fechas de entregas razonables para el cliente. 	<p>8. Presenfoca tu perspectiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe demostrar una actitud de brindar soluciones al cliente, para que el cliente no se espante y sienta un apoyo para que cumpla con su compromiso.

Fuente: Buero (2021)

Causa de Medio ambiente 17: Incoherencia con el cliente.

Solución 17: Cumplir con lo pactado o comprometido con el cliente para que la empresa tenga buena reputación y no tenga inconvenientes en la cobranza.

Aunque la gran mayoría de las ventas se llevan a cabo sin problemas, hay algunos casos en los que surge una disputa con el cliente y no se resuelve rápidamente. Un ejemplo de esto es cuando un consumidor recibe una factura que interpreta como errónea, esto crea un desacuerdo y lo deja esperando una respuesta de su proveedor.

Estos desacuerdos a menudo surgen a lo largo de las etapas de la transacción de toma de pedidos, entrega de pedidos y emisión de facturas. Es posible que la lista de precios no se haya aplicado correctamente, que se hayan facturado cantidades erróneas de bienes o servicios, o que algunos de los productos entregados estén defectuosos.

Esto da como resultado retrasos en la cobranza de los clientes y agrega una carga financiera al negocio. Una vez que se han identificado las posibles causas, se pueden trabajar para reducirlas, si no eliminarlas, y las disputas se pueden resolver lo más rápido posible.

Causa de Medio ambiente 18: Cliente no tiene intención de pagar.

Solución 18: Asignar a un abogado para que lleve la cobranza vía legal.

Una vez aplicadas las estrategias y métodos de cobranza establecidos, sigue la última instancia para gestionar el cobro vía judicial. Para ello, primero se debe corroborar si la deuda puede ser cobrada; esto es acreditar la existencia de la obligación y la capacidad económica del deudor.

También, al conceder un crédito al cliente, la empresa debe asegurarse en establecer una letra de cambio, pagaré o cheque, ya que permitirá acceder al cobro vía judicial. Además, si la empresa otorga un crédito por una cantidad significativa, es ideal que se establezca una garantía como una hipoteca, ya que facilitará el cobro de la deuda.

4.7. Propuesta de mejora de la variable dependiente

La propuesta de mejora de la variable dependiente señalará la solución a los resultados financieros de la empresa. Seguidamente, se presentarán las soluciones de los resultados financieros en proyección a los estados financieros.

La Tabla 4.42 muestra los estados financieros de los años proyectados. Se puede apreciar que el efectivo equivalente de efectivo va aumentando, lo que quiere decir que su liquidez aumentaría. Asimismo, sus deudas aumentan, pero su activo corriente sigue siendo mucho mayor. Con respecto a su patrimonio, también aumentaría en los años proyectados.

Tabla 4.42

Estados financieros de años proyectados

Estados de situación financiera				
En millones de soles	Años proyectados			
	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Total activo	7,496,853	8,797,152	9,189,180	9,548,236
1. Activo corriente	6,243,260	7,915,245	8,394,000	8,909,164
Efectivo y equivalentes al efectivo	1,018,231	3,765,791	3,983,483	4,253,165
Cuentas por cobrar comerciales (neto)	2,176,069	1,600,973	1,741,348	1,317,094
Otras cuentas por cobrar	142,550	142,550	142,550	142,550
Existencias (neto)	2,892,235	2,391,756	2,512,444	3,182,180
Servicios y otros contratos por Anticipado	14,175	14,175	14,175	14,175
Estimación de cobranza dudosa	-	-	-	-
2. Activo no corriente	1,253,593	881,907	795,180	639,072
Propiedad, planta y equipos (neto)	1,238,954	867,268	780,541	624,433
Activos intangibles (neto)	3,287	3,287	3,287	3,287
Otros activos	11,351	11,351	11,351	11,351
Pasivo y patrimonio	7,496,853	8,797,152	9,189,180	9,548,236
3. Pasivo corriente	1,814,021	2,922,818	3,152,693	3,242,155
Sobregiros bancarios	-	-	-	-
Tributos por pagar	46,361	37,089	29,671	23,737
Remuneraciones por pagar				
Cuentas por pagar comerciales	1,677,956	2,809,452	3,060,040	3,161,717
Cuentas por pagar diversas	1,782	1,782	1,782	1,782
Obligaciones financieras	4,762	3,809	3,238	2,752
Provisiones de beneficios sociales	83,160	70,686	57,963	52,166
4. Pasivo no corriente	1,684,271	1,605,610	1,471,886	1,414,463
Obligaciones financieras	786,612	707,950	574,227	516,804
Cuentas por pagar accionist.	897,659	897,659	897,659	897,659
Otros pasivos	-	-	-	-
5. Patrimonio	3,998,561	4,268,724	4,564,600	4,891,618
Capital	233,725	233,725	233,725	233,725
Resultados acumulados	3,513,363	3,764,836	4,034,999	4,330,875
Resultado del ejercicio	251,473	270,163	295,876	327,018

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4.43, se puede apreciar que en los años proyectados las ventas aumentarían, también, el costo de ventas y el resultado neto.

Tabla 4.43

Estados de resultados de años proyectados

Estados de resultados de la empresa				
En millones de soles	Años proyectados			
	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
1. Ventas netas	8,125,116	8,693,874	9,476,323	10,423,955
2. Costo de ventas	-5,370,987	-5,696,335	-6,143,921	-6,685,997
3. Costo de servicio	-523,707	-632,156	-781,351	-962,043
4. Utilidad bruta	2,230,423	2,365,383	2,551,051	2,775,915
5. Gastos de ventas	-567,924	-595,036	-632,335	-677,508
6. Gastos de admin.	-1,073,880	-1,155,217	-1,267,113	-1,402,632
7. Utilidad operativa	588,619	615,130	651,603	695,775
8. Ingresos / gastos financieros	-209,882	-209,882	-209,882	-209,882
9. Resultado sin impuesto	378,736	405,248	441,720	485,892
10. Impuesto a la renta	-127,264	-135,084	-145,844	-158,875
11. Resultado neto	251,473	270,163	295,876	327,018

Fuente: Elaboración propia

4.8. Monetización de la propuesta de mejora

4.8.1. Valorización de las pérdidas antes de la propuesta

La medición de las pérdidas se realiza en conjunto por las causas que generaron el costo financiero, cuyos datos fueron proporcionados por el departamento de contabilidad, ventas y cobranzas. Realizando un análisis, se diferencian el costo ejecutado y el costo programado, porque en una empresa siempre existen riesgos inherentes a la actividad que realizan; es decir, no se va a erradicar los riesgos al 100%, pero se espera que este riesgo sea el mínimo e insignificante.

Tabla 4.44

Valorización de pérdidas antes de la propuesta

Estimación de pérdidas del problema del control interno de cobranzas - Año 2019				
Variables	Cantidad de comprobantes	Costo del proceso		Pérdidas Diferencia (Soles/Anual)
		Programado (Soles/Anual)	Ejecutado (Soles/Anual)	
Retraso entre 30 días	196	11,646.76	55,904.44	44,257.68
Retraso entre 60 días	161	9,561.84	45,896.85	36,335.01
Retraso entre 90 días	60	3,594.68	17,254.46	13,659.78
Retraso entre 120 días	34	2,013.02	9,662.50	7,649.48
Retraso de más de 120 días	854	50,828.75	243,978.00	193,149.25
Total	1,305.00	77,645.05	372,696.24	295,051.19

Estimación de pérdidas del problema del control interno de cobranzas - Año 2020				
Variables	Cantidad de comprobantes	Costo del proceso		Pérdidas Diferencia (Soles/Anual)
		Programado (Soles/Anual)	Ejecutado (Soles/Anual)	
Retraso entre 30 días	143	9,584.75	46,486.05	36,901.29
Retraso entre 60 días	117	7,868.96	38,164.47	30,295.51
Retraso entre 90 días	44	2,958.26	14,347.55	11,389.29
Retraso entre 120 días	25	1,656.62	8,034.63	6,378.00
Retraso de más de 120 días	624	41,829.75	202,874.29	161,044.54
Total	953	63,898.35	309,906.98	246,008.63

Estimación de pérdidas del problema del control interno de cobranzas - Año 2021				
Variables	Cantidad de comprobantes	Costo del proceso		Pérdidas Diferencia (Soles/Anual)
		Programado (Soles/Anual)	Ejecutado (Soles/Anual)	
Retraso entre 30 días	162	6,553.03	1,493.45	-5,059.58
Retraso entre 60 días	133	10,893.64	5,425.30	-5,468.34
Retraso entre 90 días	50	8,153.57	11,027.00	2,873.42
Retraso entre 120 días	28	40,983.31	8,000.49	-32,982.82
Retraso de más de 120 días	707	0.00	251,615.53	251,615.53
Total	162	66,583.55	277,561.77	210,978.22
Pérdidas actuales	Porcentaje sobre el costo programado = 210,978.22 / 66,583.55			76%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4.44, se puede apreciar las pérdidas del año 2019, 2020 y 2021, confirmándose que el problema es estructural en la empresa, el mismo que ha generado que los resultados financieros no se optimicen.

4.8.2. Valorización de las pérdidas después de la propuesta

Por ejemplo, en la Tabla 4.44, se observa que las pérdidas del periodo 2021 ascienden a S/ 210,978.22, mientras que, en la Tabla 4.45, se observa que aplicando el proyecto de

mejora, las pérdidas del periodo 2022 equivale a S/ 95, 876.37, que es el resultado de costo ejecutado menos el costo programado. Por otro lado, para el periodo 2023, se estima que el costo financiero será de S/ 51,293.86. Así también, para el 2024, se estima que será de S/ 55, 910.31. Finalmente, para el periodo 2025, se estima que alcanzará un costo financiero de S/ 61, 501.34.

En la Tabla 4.45, se puede apreciar cuadros de costos programados y costos ejecutivos en los años proyectados 2022-2025. También, se puede observar el ahorro o beneficio en cada año proyectado, que en el año 2022 representa un 50 % del importe de monetización del problema; para el 2023, representa el 70 % de la monetización del problema; para 2024, representa el 80 % de la monetización del problema; y, para el año 2025, representa el 100 % de la monetización del problema.

La propuesta de mejora tendrá un costo de S/ 46.952 (que representa la inversión inicial del proyecto) y tendrá una vida útil de 4 años (es decir, su valor residual será cero). Después de implementar el proyecto de mejora del control interno de cobranza, se estima que la cantidad de comprobantes pendientes de cobro para el 2022, será de 1,026. Asimismo, para el 2023, se estima que serán de 954 comprobantes pendientes por cobrar, mientras que, para el 2024, se estima que será de 878 y, para el 2025, será de 799.

En efecto, en la Tabla 4.45, se pueden apreciar los beneficios de la propuesta de mejora del control interno de cobranzas durante los periodos 2022-2025. Ahora bien, el beneficio del periodo 2022 se estima que será de S/ 105, 489.11. Con respecto a los beneficios del periodo 2023, se estima que será de S/ 147, 684.75, mientras que los ahorros para el periodo 2024 se estima que alcanzarán S/ 168, 782.58; y, finalmente, los beneficios del periodo 2025 se estima que serán de S/ 210, 978.22. Por lo tanto, estos importes totales de ahorros o beneficios deben ser mayor al costo de la inversión de la propuesta de mejora.

Tabla 4.45

Variación de pérdidas después de la propuesta de mejora

Estimación de pérdidas del problema del control interno de cobranzas - Año 2022				
Variables	Cantidad de comprobantes	Costo del proceso		Pérdidas Diferencia (Soles/Anual)
		Programado (Soles/Anual)	Ejecutado (Soles/Anual)	
Retraso entre 30 días	513	47,938.18	95,876.37	47,938.18
Retraso entre 60 días	154	14,381.46	28,762.91	14,381.46
Retraso entre 90 días	154	14,381.46	28,762.91	14,381.46
Retraso entre 120 días	103	9,587.64	19,175.27	9,587.64
Retraso de más de 120 días	103	9,587.64	19,175.27	9,587.64
Total	1,026	95,876.37	191,752.74	95,876.37
Ahorro o beneficio	Igual al 50 % de la monetización del problema 2021 = 210, 978 (50 %)			105,489.00

Estimación de pérdidas del problema del control interno de cobranzas - Año 2023				
Variables	Cantidad de comprobantes	Costo del proceso		Pérdidas Diferencia (Soles/Anual)
		Programado (Soles/Anual)	Ejecutado (Soles/Anual)	
Retraso entre 30 días	477	51,293.86	76,940.79	25,646.93
Retraso entre 60 días	143	15,388.16	23,082.24	7,694.08
Retraso entre 90 días	143	15,388.16	23,082.24	7,694.08
Retraso entre 120 días	95	10,258.77	15,388.16	5,129.39
Retraso de más de 120 días	95	10,258.77	15,388.16	5,129.39
Total	954	102,588	153,882	51,294
Ahorro o beneficio	Igual al 50 % de la monetización del problema 2021 = 210, 978 (70 %)			147,685.00

Estimación de pérdidas del problema del control interno de cobranzas - Año 2024				
Variables	Cantidad de comprobantes	Costo del proceso		Pérdidas Diferencia (Soles/Anual)
		Programado (Soles/Anual)	Ejecutado (Soles/Anual)	
Retraso entre 30 días	439	55,910.31	83,865.46	27,955.15
Retraso entre 60 días	132	16,773.09	25,159.64	8,386.55
Retraso entre 90 días	132	16,773.09	25,159.64	8,386.55
Retraso entre 120 días	88	11,182.06	16,773.09	5,591.03
Retraso de más de 120 días	88	11,182.06	16,773.09	5,591.03
Total	439	111,820.61	167,730.92	55,910.31
Ahorro o beneficio	Igual al 50 % de la monetización del problema 2021 = 210, 978 (80 %)			168,783.00

Estimación de pérdidas del problema del control interno de cobranzas - Año 2025				
Variables	Cantidad de comprobantes	Costo del proceso		Pérdidas
		Programado (Soles/Anual)	Ejecutado (Soles/Anual)	Diferencia (Soles/Anual)
Retraso entre 30 días	400	61,501.34	92,252.00	30,750.67
Retraso entre 60 días	120	18,450.40	27,675.60	9,225.20
Retraso entre 90 días	120	18,450.40	27,675.60	9,225.20
Retraso entre 120 días	80	12,300.27	18,450.40	6,150.13
Retraso de más de 120 días	80	12,300.27	18,450.40	6,150.13
Total	799	123,002.67	184,504.01	61,501.34
Ahorro o beneficio	Igual al 50 % de la monetización del problema 2021 = 210, 978 (100 %)			210,978.00

Fuente: Elaboración propia

4.9. Propuesta del sistema de indicadores del control interno de cobranzas

4.9.1. Indicadores del control interno de cobranza

Indicador del nivel de cartera de clientes morosos de los años históricos - Antes de la propuesta

La Tabla 4.46 explica el nivel de morosidad de los años históricos. En el 2019, obtuvo un nivel de morosidad de S/ 4,658,703.0. Por otro lado, para el periodo 2020, se alcanzó un nivel de morosidad de S/ 5, 111, 867.69 y, para el periodo 2021, tuvo un nivel de morosidad de S/ 5, 185,541.95.

Tabla 4.46

Indicador de nivel de cartera de clientes morosos de los años históricos - Antes de la propuesta

Nivel de morosidad - Año 2019		
Venta total	Porcentaje	Nivel de morosidad
7,764,505.02	60%	4,658,703.01
Total		4,658,703.01

Nivel de morosidad - Año 2020		
Venta total	Porcentaje	Nivel de morosidad
6,389,834.61	80%	5,111,867.69
Total		5,111,867.69

Nivel de morosidad - Año 2021		
Venta total	Porcentaje	Nivel de morosidad
9,131,082.85	57%	5,185,541.95
Total		5,185,541.95

Fuente: Elaboración propia

Indicador del nuevo nivel de cartera de clientes morosos - Después de la propuesta

Para reducir el nivel de morosidad de clientes morosos, se ha considerado en la propuesta que se rediseñe el proceso de cobranzas y créditos. Para ello, se deberá realizar un orden e identificar el estado de la venta, ya sea al crédito o contado. Luego, se deberá realizar una segmentación de la cartera de clientes en relación con las cobranzas con más prioridad o impacto en los días vencidos. Asimismo, se deberá clasificar el tipo de crédito otorgado para identificar su relevancia de acuerdo con los días otorgados y, también, clasificar el estado del crédito.

Tabla 4.47

Nuevo nivel de morosidad de clientes morosos - Después de la propuesta

Nivel de morosidad - Año 2022			Nivel de morosidad - Año 2024		
Venta total	Porcentaje	Nivel de morosidad	Venta total	Porcentaje	Nivel de morosidad
9,587,636.99	46%	4,410,313.01	11,182,061.02	33%	3,690,080.14
Total		4,410,313.01	Total		3,690,080.14

Nivel de morosidad - Año 2023			Nivel de morosidad - Año 2025		
Venta total	Porcentaje	Nivel de morosidad	Venta total	Porcentaje	Nivel de morosidad
10,258,771.58	35%	3,590,570.05	12,300,267.12	24%	2,952,064.11
Total		3,590,570.05	Total		2,952,064.11

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4.47, se observa que el nuevo nivel de morosidad en base a las ventas totales al crédito es sobre el porcentaje de 46 % para el periodo 2022. Se estima que la morosidad asciende a S/ 4,410, 313.01, mientras que, para el 2023, se estima que el nivel de morosidad sea de S/ 3, 590, 570.05, el cual representaría el 35 % de las ventas totales. Asimismo, para el 2024, se estima que llegue a S/ 3, 690, 080.14, el cual representaría el 33 % de las ventas totales.

Finalmente, para el 2025, se estima que el nivel de morosidad alcance S/ 2,952, 064.11; este sería el 24 % de las ventas totales del 2025.

Indicador del costo financiero de los años históricos - Antes de la propuesta

La Tabla 4.48 explica el costo financiero de los años históricos. Para el periodo 2019, el costo financiero calculado fue de S/ 295,051.19, mientras que, para el periodo 2020, su costo financiero fue de S/ 246,008.63 y, para el 2021, alcanzó un costo financiero de S/ 210,978.22.

Este último importe es significativo para la empresa y genera un perjuicio económico relevante, que debe ser mitigado a la brevedad posible y, así, se minimicen los excesos de solicitudes de créditos a corto plazo.

Tabla 4.48

Indicador del costo financiero de los años históricos - Antes de la propuesta

Costo financiero - Año 2019		
Programado	Ejecutado	Diferencia
(Soles/Anual)	(Soles/Anual)	(Soles/Anual)
77,645.05	372,696.24	295,051.19
Total		295,051.19
Costo financiero - Año 2020		
Programado	Ejecutado	Diferencia
(Soles/Anual)	(Soles/Anual)	(Soles/Anual)
63,898.35	309,906.98	246,008.63
Total		246,008.63
Costo financiero - Año 2021		
Programado	Ejecutado	Diferencia
(Soles/Anual)	(Soles/Anual)	(Soles/Anual)
66,583.55	277,561.77	210,978.22
Total		210,978.22

Fuente: Elaboración propia

Indicador del nuevo costo financiero - Después de la propuesta

Se estima que el nuevo costo financiero para los periodos 2022-2025 tiene que ser menor al del periodo 2021, ya que el costo financiero del 2021 fue de S/ 210, 978.22 en relación con las ventas de dicho año.

De acuerdo con lo dicho en los párrafos anteriores, de lo que propone implementar, se estima que el costo financiero, para el periodo 2022, sea de S/ 95, 876.37. Para el periodo 2023, se estima que el costo financiero ascienda a S/ 51, 293.86. Para el periodo 2024, se estima que el costo financiero sea de S/ 55, 910.31 y, para el periodo 2025, se estima que el costo financiero sea de S/ 61, 501.34. La Tabla 4.49 se puede observar el cálculo del costo financiero de los periodos proyectados.

Tabla 4.49

Indicador de costo financiero - Después de la propuesta

Costo financiero - Año 2022		
Programado (Soles/Anual)	Ejecutado (Soles/Anual)	Diferencia (Soles/Anual)
95,876.37	191,752.74	95,876.37
Total		95,876.37
Costo financiero - Año 2023		
Programado (Soles/Anual)	Ejecutado (Soles/Anual)	Diferencia (Soles/Anual)
102,587.72	153,881.57	51,293.86
Total		51,293.86
Costo financiero - Año 2024		
Programado (Soles/Anual)	Ejecutado (Soles/Anual)	Diferencia (Soles/Anual)
111,820.61	167,730.92	55,910.31
Total		55,910.31
Costo financiero - Año 2025		
Programado (Soles/Anual)	Ejecutado (Soles/Anual)	Diferencia (Soles/Anual)
123,002.67	184,504.01	61,501.34
Total		61,501.34

Fuente: Elaboración propia

***Indicador de número de comprobantes con retrasos de los años históricos -
Antes de la propuesta***

En Tabla 4.50, se puede determinar que, en el año 2019, se generó 1,305 comprobantes con retrasos de los 1,796 comprobantes emitidos, lo que representa el 72.66 %, mientras que, en el año 2020, hubo 953 comprobantes con retrasos de 1,453 comprobantes emitidos, siendo el 65.59 % y, para el año 2021, hubo 1,080 comprobantes con retrasos de la totalidad de 1,781 comprobantes, lo que representa el 60.64 %.

Tabla 4.50

Indicador de número de comprobantes con retrasos de los años históricos - Antes de la propuesta

Número de comprobantes - Año 2019		
Total de comprobantes emitidos	Porcentaje máximo	N.º de comprobantes con retrasos
1,780.00	73.31%	1,305.00
Total		1,305.00

Número de comprobantes - Año 2020		
Total de comprobantes emitidos	Porcentaje máximo	N.º de comprobantes con retrasos
2,080.00	45.82%	953.00
Total		953.00

Número de comprobantes - Año 2021		
Total de comprobantes emitidos	Porcentaje máximo	N.º de comprobantes con retrasos
1,781.00	60.64%	1,080.00
Total		1,080.00

Fuente: Elaboración propia

Indicador de número de comprobantes con retrasos de los años proyectados - Después de la propuesta

En relación con el número de comprobantes con retrasos a lo largo del ciclo de vida útil del proyecto, se estima que, para el periodo 2022, habrá 1026 comprobantes con retrasos de un total de 1,870 comprobantes emitidos, lo que representa un 54.87 %, mientras, para el periodo 2023, se estima que habrá 954 comprobantes con retrasos, de un total de 2,001 comprobantes emitidos, que representa el 47.68 %. Luego, para el periodo 2024, se estima que habrá 878 comprobantes con retrasos de un total de 2,161 comprobantes emitidos, lo que representa el 40.63 %. Finalmente, para el periodo 2025, se estima que habrá 799 comprobantes con retrasos de un total de 2,355 comprobantes emitidos, el cual representa el 33.93 %.

Tabla 4.51

Número de comprobantes con retrasos - Después de la propuesta

Número de comprobantes - Año 2022			Número de comprobantes - Año 2024		
Total de comprobantes emitidos	Porcentaje máximo	N.º de comprobantes con retrasos	Total de comprobantes emitidos	Porcentaje máximo	N.º de comprobantes con retrasos
1,870.00	54.87%	1,026.00	2,161.00	40.63%	878.00
Total		1,026.00	Total		878.00

Número de comprobantes - Año 2023			Número de comprobantes - Año 2025		
Total de comprobantes emitidos	Porcentaje máximo	N.º de comprobantes con retrasos	Total de comprobantes emitidos	Porcentaje máximo	N.º de comprobantes con retrasos
2,001.00	47.68%	954.00	2,355.00	33.93%	799.00
Total		954.00	Total		799.00

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4.51, se puede apreciar el número de comprobantes con retrasos durante la vida útil del proyecto. Con estas proyecciones, se busca reducir estos porcentajes y terminar con un 33.93 %. De esta manera, se va midiendo el desempeño de las cobranzas.

4.10. Propuesta de la variable dependiente

4.10.1. Indicadores del resultado financiero

El resultado financiero se mide de acuerdo con las siguientes ratios: plazo promedio de cobranza, prueba ácida, ROE y endeudamiento del activo. Los resultados históricos y proyectados de cada ratio se muestran en la Tabla 4.52.

Tabla 4.52

Indicadores de resultados financieros

Indicadores	Unidades	Años históricos			Años proyectados			
		Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Plazo promedio de cobranzas	días	163.72	206.55	116.37	93.17	70.23	65.95	48.19
Cuentas por cobrar	soles / año	2,118,683	1,833,119	1,475,847	2,176,069	1,600,973	1,741,348	1,317,094
Ventas al crédito	soles / año	4,658,703	3,194,917	4,565,541	8,408,033	8,207,017	9,504,752	9,840,214
Prueba ácida	unidad	1.4	0.9	0.4	1.8	1.9	1.9	1.8
Activo corriente - existencias	soles / año	1,070,275	491,054	252,596	3,351,025	5,523,489	5,881,556	5,726,985
Pasivo corriente	soles / año	755,533	562,710	630,251	1,814,021	2,922,818	3,152,693	3,242,155
ROE	%	2.2 %	-9.2 %	6.4 %	6.3 %	6.3 %	6.5 %	6.7 %
Beneficio neto	soles / año	84,506	-325,946	238,758	251,473	270,163	295,876	327,018
Patrimonio neto	soles / año	3,837,676	3,543,769	3,747,088	3,998,561	4,268,724	4,564,600	4,891,618
Endeudamiento del activo	%	51.3 %	46.3 %	40.1 %	46.7 %	51.5 %	50.3 %	48.8 %
Pasivo total	soles / año	4,043,089	3,051,355	2,511,175	3,498,292	4,528,428	4,624,579	4,656,618
Activo total	soles / año	7,880,765	6,595,124	6,258,263	7,496,853	8,797,152	9,189,180	9,548,236

Fuente: Elaboración propia

En el indicador de **plazo promedio de cobranzas**, se mide las cuentas por cobrar al año entre las ventas al crédito al año de evaluación y su resultado se expresa en días. Como se puede apreciar en la Tabla 4.52, en los años históricos, los días de recuperación de las cobranzas promedio eran alrededor de 6 meses y, para el 2021, más de 3 meses, siendo demasiado días. Con el plan de mejora, se estima que los días de recuperación de las cobranzas debe ser menos a 90 días hasta llegar a los 48 días máximo. De esta manera, se optimizan los resultados de la empresa.

Con respecto al indicador de **prueba ácida**, se mide a través del activo corriente descontando las existencias, porque esta partida de existencias no garantiza que se convierta rápidamente en liquidez y, finalmente, se divide entre el pasivo corriente y su resultado. Se expresa en unidad y el resultado ideal sería que sea mayor a 1.

Se puede apreciar en la Tabla 4.52 que, en los años históricos 2020 y 2021, el índice era menor a 1, lo que significa que la empresa carecía del efectivo disponible para pagar sus deudas en un futuro próximo, pero con el plan de mejora se estima que este índice aumente y sea mayor a 1, dándole la solvencia y liquidez necesaria a la empresa.

Asimismo, el indicador **ROE - rentabilidad financiera** se mide mediante el beneficio neto entre patrimonio neto y su resultado se expresa en porcentaje. Con este índice, se puede conocer el rendimiento de la empresa para generar beneficios netos a sus accionistas. Como se puede observar en la Tabla 4.52, el ROE de los años históricos son muy variados, incluso negativo en el 2020, ya que la empresa obtuvo pérdidas debido a la pandemia, pero en el 2021 se recupera totalmente. En los años proyectados, se estima que el ROE será mayor a 6 %.

Finalmente, el indicador de **endeudamiento del activo** se mide entre el pasivo total y activo total y su resultado se expresa en porcentaje. Con este índice, se puede conocer el nivel de endeudamiento entre recursos de terceros y sus propios fondos. En la Tabla 4.52, se puede apreciar que en los años históricos más del 40 % era financiado por terceros y la diferencia con recursos propios de la empresa, mientras que, en los años proyectados, se estima que se mantendrá en los mismos porcentajes.

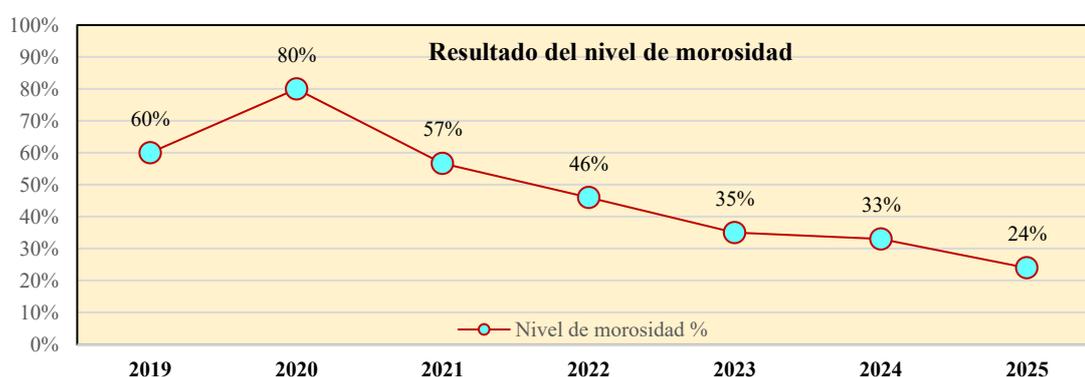
4.11. Resultados de la variable independiente

4.11.1. Resultados de indicadores del nivel de morosidad

En la Figura 4.46, se puede evidenciar que en los años históricos se obtuvo un nivel de morosidad mayor del 57 % de las ventas. Es seguro confirmar que los niveles de morosidad de los clientes son altos y que no aporta a optimizar los resultados financieros, mientras que, en los años proyectados, se estima que el nivel de morosidad sea menos del 35 %.

Figura 4.46

Evolución de resultados del nivel de morosidad



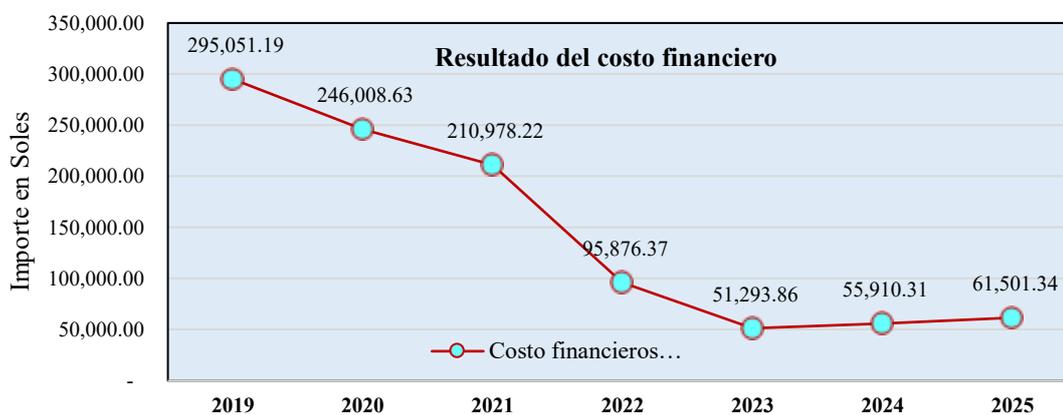
Fuente: Elaboración propia

4.11.2. Resultados de indicadores del costo financiero

En la Figura 4.47, se puede apreciar que, en los periodos 2019, 2022 y 2021, el costo financiero era mayor a S/ 210, 978.22. Por otro lado, en los periodos proyectados, se estima que el costo financiero será menos de S/ 95,876.37.

Figura 4.47

Evolución de resultados del costo financiero



Fuente: Elaboración propia

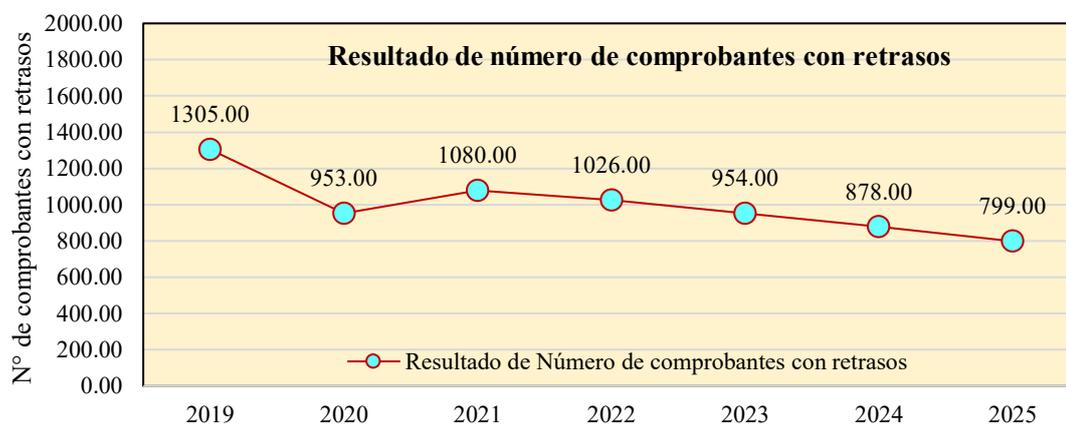
4.11.3. Resultados de indicadores de número de comprobantes con retrasos

En la Figura 4.48, se puede apreciar que, en los periodos 2019 y 2021, la empresa obtuvo mayores números de comprobantes con retrasos. Con el plan de mejora, se estima reducir el número de comprobantes con retrasos hasta llegar a los 799 comprobantes con retrasos.

Dicho cálculo fue considerado en base a los porcentajes de crecimiento de los ingresos y egresos proyectados en el ciclo de tiempo del proyecto.

Figura 4.48

Evolución de resultados de número de comprobantes con retrasos



Fuente: Elaboración propia

4.12. Resultados de la variable dependiente

Los resultados de la variable dependiente se sustentan en la evolución de los indicadores de los resultados financieros. En el siguiente apartado, se pretende que la variable independiente *control interno de cobranzas* tenga un impacto en la variable dependiente *resultados financieros*.

Los resultados de la variable independiente muestran una evolución viable en el rendimiento de sus indicadores, y de acuerdo con ese rendimiento a favor de la empresa, los indicadores de la variable dependiente resultados financieros deben mostrar una mejora en los años proyectados como impacto de la variable independiente.

4.12.1. Resultados de indicadores de resultados financieros

El indicador *plazo promedio de cobranzas* aporta información sobre cuantos días en promedio transcurren desde que vende un bien o presta un servicio concedido al crédito, hasta que se recupera el dinero de la contraprestación. Asimismo, proporciona información del flujo de caja para que la empresa pueda cumplir con sus pagos.

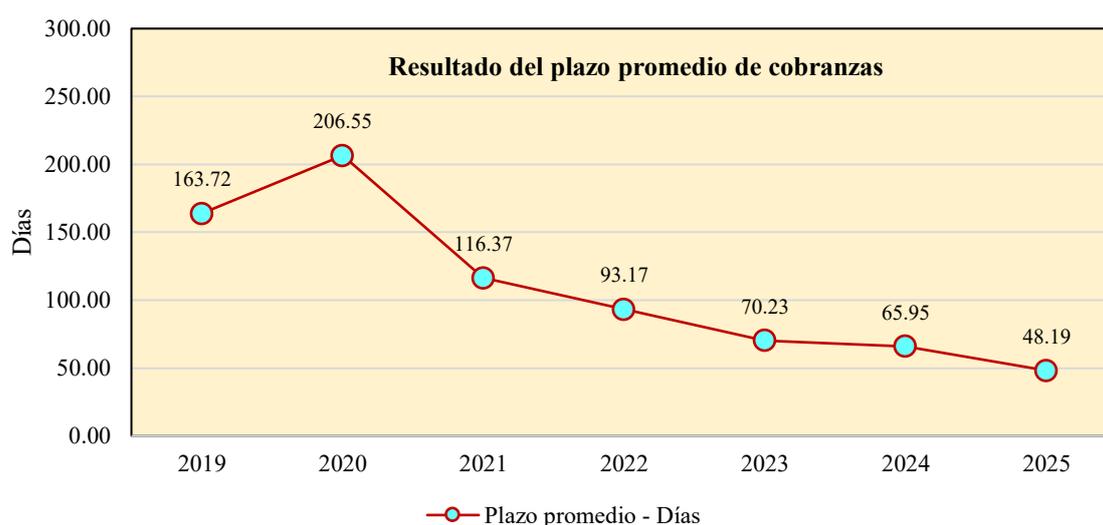
En la Figura 4.49, se evidencia que el desarrollo de la dimensión de plazo promedio de cobranzas en los años históricos fue alto. Los días de recuperación de la

cobranza fueron mayores a 116 días; es decir, aproximadamente cada tres meses o más se recuperaban las cobranzas, lo que ocasiona que la empresa no tenga los ingresos suficientes de manera mensual para programar sus pagos y cumplir con sus obligaciones.

También, se puede observar que, en los años proyectados, el plazo promedio de cobranzas va disminuyendo en cada año hasta llegar a los 48 días en el año 2025; es decir, se estima que cada mes y medio se recuperen las cobranzas.

Figura 4.49

Evolución de resultados de la ratio plazo promedio de cobranzas

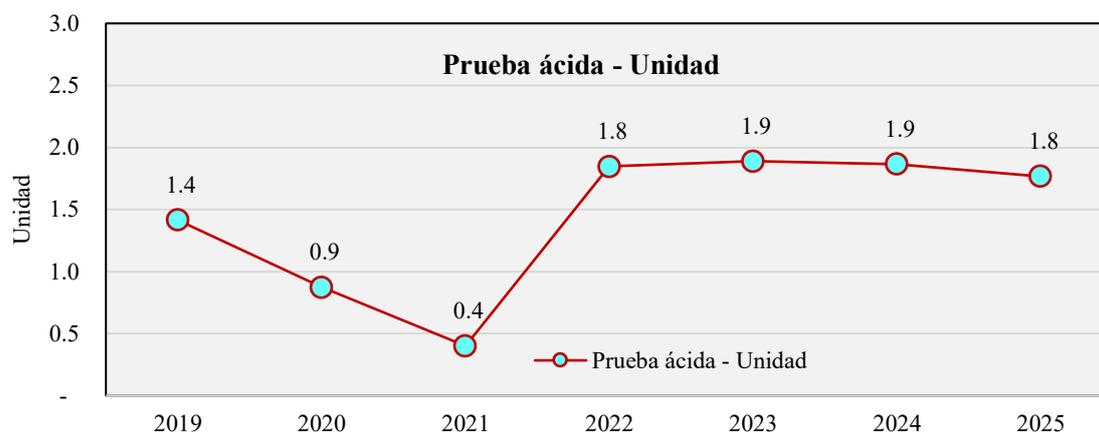


Fuente: Elaboración propia

La ratio de *prueba ácida* evalúa la capacidad de una empresa para cumplir con sus deudas a corto plazo. En la Figura 4.50, se evidencia el desarrollo de la ratio de prueba ácida. A partir de dichos resultados, se puede afirmar que, en los años históricos, la empresa no contaba con los fondos suficientes para cumplir con sus deudas a corto plazo, a diferencia del año 2019, cuyo índice es mayor a 1. Sin embargo, en el periodo 2021, este índice es menor, no siendo un resultado óptimo. Por otro lado, se estima que, en los años proyectados, estos índices serán mayores a 1, porque lo que se proyecta que la empresa sí contaría con la liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Figura 4.50

Evolución de resultados de la ratio de prueba ácida

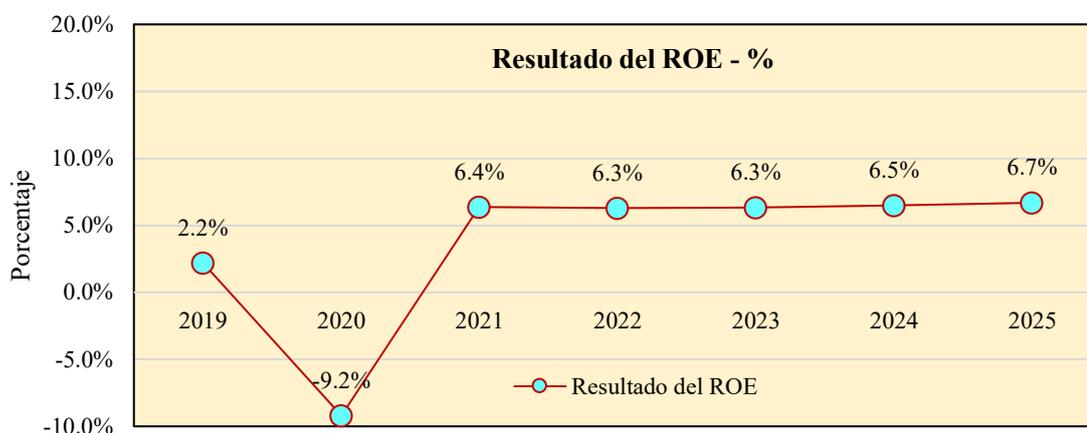


Fuente: Elaboración propia

El **ROE o ratio de rentabilidad financiera** aporta información a las empresas para analizar y evaluar la rentabilidad con relación a los beneficios generados sobre los fondos propios. En la Figura 4.51, se puede determinar que, en los años históricos 2019 y 2020, la empresa no obtuvo buenos resultados, a diferencia del año 2021, cuyo resultado es del 6.4 %, lo que implica el rendimiento de los beneficios de los accionistas sobre los fondos propios. Asimismo, en los años proyectados, se estima que el rendimiento de los beneficios sobre los fondos propios de la empresa se mantendrá en el 6 %, siendo un resultado favorable para la empresa, ya que su rentabilidad se mantendría.

Figura 4.51

Evolución de resultados del ROE



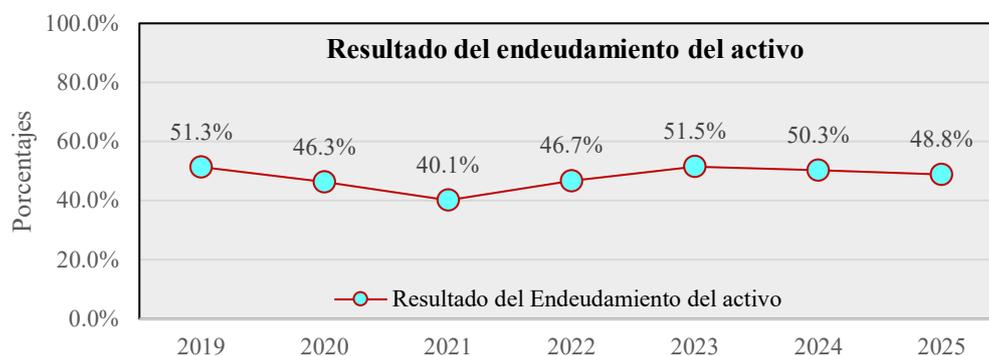
Fuente: Elaboración propia

La ratio de *endeudamiento del activo* permite medir las dos formas de financiamiento de una empresa, ya sea por recursos propios o de terceros y, de esta manera, evaluar el endeudamiento de la empresa y no sobrepasar o exceder de los financiamientos de terceros. En la Figura 4.52, se puede apreciar que, en los años históricos, el 50 % o 40 % de la empresa era financiado por recursos ajenos. Este es un buen resultado porque quiere decir que la empresa no está sobreendeudada.

Para los años proyectados, se prevé que la organización mantenga ese tipo de posición de endeudamiento sin exceder el 60 % de financiamiento de terceros, tal como se detalla en la Figura 4.52.

Figura 4.52

Evolución de resultados de la ratio de endeudamiento del activo



Fuente: Elaboración propia

4.13. Validación de propuesta de mejora

4.13.1. Proyección de EE.FF.

Como consecuencia de la medición del efecto del proyecto de mejora del control en la optimización de la liquidez de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., se procede a proyectar los siguientes estados financieros: (a) estados de resultados, (b) estados de situación financiera y (c) estados de flujo de efectivo operativo. Los pronósticos se realizarán en base a los estados de resultados y estados de situación financiera históricos, considerando las proyecciones estimadas para la empresa.

Proyección del estado de resultados de la empresa sin tratamiento del proyecto de mejora. La Tabla 4.53 explica que las ventas proyectadas tienen un crecimiento de un 5 % para el periodo 2022, 7 % para el periodo 2023, 9 % para el periodo 2024 y para el periodo 2025 de un 10 %, cuyo impacto en sus utilidades netas son de 3 % para los periodos proyectados (2022, 2023, 2024 y 2025). También, se puede apreciar que el costo de ventas y costo de servicios tienen una participación del 73 % para los periodos proyectados 2022, 2023, 2024 y 2025 sobre las ventas netas, mientras que los gastos de ventas y administración representan juntos una participación del 20 % para los periodos proyectados 2022, 2023, 2024 y 2025 sobre las ventas netas.

Tabla 4.53

Proyección de estados de resultados de la empresa sin tratamiento

Estados de resultados de la empresa sin tratamiento							
En millones de soles	Años históricos			Años proyectados			
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
1. Ventas netas	6,580,089	5,415,114	7,738,206	8,125,116	8,693,874	9,476,323	10,423,955
2. Costo de ventas	-4,175,324	-3,362,922	-5,149,662	-5,370,987	-5,696,335	-6,143,921	-6,685,997
3. Costo de servicio	-80,075	-216,676	-449,932	-523,707	-632,156	-781,351	-962,043
4. Utilidad bruta	2,324,689	1,835,517	2,138,612	2,230,423	2,365,383	2,551,051	2,775,915
5. Gastos de ventas	-1,715,739	-410,712	-549,480	-567,924	-595,036	-632,335	-677,508
6. Gastos de admin.	-780,535	-1,528,366	-1,018,548	-1,073,880	-1,155,217	-1,267,113	-1,402,632
7. Utilidad operativa	-171,585	-103,561	570,584	588,619	615,130	651,603	695,775
8. Ingresos / gastos financieros	292,053	-196,164	-209,882	-209,882	-209,882	-209,882	-209,882
9. Resultado sin impuesto	120,469	-293,907	360,701	378,736	405,248	441,720	485,892
10. Impuesto a la renta	-35,963	-32,040	-121,943	-127,264	-135,084	-145,844	-158,875
11. Resultado neto	84,506	-325,946	238,758	251,473	270,163	295,876	327,018

Fuente: Elaboración propia

Proyección de estados de situación financiera sin tratamiento del proyecto de mejora. En la Tabla 4.54, se puede apreciar que la inversión de la empresa, es decir, el activo total asciende a S/ 6,258,253, cuyo importe no varía mucho en los periodos históricos. Con respecto al activo corriente, este tiene una participación del 78 % del activo total, las cuentas que más resaltan son de existencias y cuentas por cobrar.

Por otro lado, el activo no corriente está representado básicamente por la partida de activos fijos como edificaciones, equipos de cómputos, otros activos y activos intangibles, los mismos que tienen una tendencia decreciente en el tiempo de desvalorización.

Tabla 4.54

Estados de situación financiera de la empresa sin tratamiento

Estados de situación financiera sin tratamiento							
En millones de soles	Años históricos				Años proyectados		
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Total activo	7,880,765	6,595,124	6,258,263	7,496,853	8,797,152	9,189,180	9,548,236
1. Activo corriente	6,453,477	5,059,452	4,867,008	6,243,260	7,915,245	8,394,000	8,909,164
Efectivo y equivalentes al efectivo	133,926	218,409	95,871	1,018,231	3,765,791	3,983,483	4,253,165
Cuentas por cobrar comerciales (neto)	2,291,311	1,833,119	1,475,847	2,176,069	1,600,973	1,741,348	1,317,094
Otras cuentas por cobrar	762,295	99,809	142,550	142,550	142,550	142,550	142,550
Existencias (neto)	3,264,518	2,735,280	3,138,565	2,892,235	2,391,756	2,512,444	3,182,180
Servicios y otros contratos por anticipado	174,054	172,835	14,175	14,175	14,175	14,175	14,175
Estimación de cobranza dudosa	-172,628	-	-	-	-	-	-
2. Activo no corriente	1,427,288	1,535,672	1,391,255	1,253,593	881,907	795,180	639,072
Propiedad, planta y equipos (neto)	1,291,392	1,451,278	1,376,616	1,238,954	867,268	780,541	624,433
Activos intangibles (neto)	17,114	7,799	3,287	3,287	3,287	3,287	3,287
Otros activos	118,782	76,595	11,351	11,351	11,351	11,351	11,351
Pasivo y patrimonio	7,880,765	6,595,124	6,258,263	7,496,853	8,797,152	9,189,180	9,548,236
3. Pasivo corriente	755,533	562,710	630,251	1,814,021	2,922,818	3,152,693	3,242,155
Sobregiros bancarios	-	-	-	-	-	-	-
Tributos por pagar	137,775	354,872	115,902	46,361	37,089	29,671	23,737
Remuneraciones por pagar	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar comerciales	562,007	80,727	409,130	1,677,956	2,809,452	3,060,040	3,161,717
Cuentas por pagar diversas	22,260	23,660	1,782	1,782	1,782	1,782	1,782
Obligaciones financieras	-	4,501	5,602	4,762	3,809	3,238	2,752
Provisiones de beneficios sociales	33,491	98,950	97,836	83,160	70,686	57,963	52,166
4. Pasivo no corriente	3,287,556	2,488,645	1,880,924	1,684,271	1,605,610	1,471,886	1,414,463
Obligaciones financieras	1,775,868	1,084,143	983,265	786,612	707,950	574,227	516,804
Cuentas por pagar accionist.	1,441,060	1,404,502	897,659	897,659	897,659	897,659	897,659
Otros pasivos	70,628	-	-	-	-	-	-
5. Patrimonio	3,837,676	3,543,769	3,747,088	3,998,561	4,268,724	4,564,600	4,891,618
Capital	233,725	233,725	233,725	233,725	233,725	233,725	233,725
Resultados acumulados	3,519,445	3,603,951	3,274,605	3,513,363	3,764,836	4,034,999	4,330,875
Resultado del ejercicio	84,506	-293,907	238,758	251,473	270,163	295,876	327,018

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la partida de pasivos y patrimonio, se observa que el capital y utilidades acumuladas representan el 60 % del total de pasivos y patrimonio total, mientras que el 40 % que representa el pasivo proviene, principalmente, de deudas con terceros, tributos por pagar y entidades financieras

Proyección del estado de flujo de efectivo operativo de la empresa sin tratamiento del proyecto de mejora. En la Tabla 4.55, se pueden apreciar los ingresos operativos en efectivo, que se han considerado de las ventas netas del estado de resultados, en el caso de los egresos de efectivo operativo descontando la depreciación y amortización de los activos correspondientes al estado financiero.

Asimismo, se puede observar que, en el año histórico 2019, se tuvo un saldo negativo de flujo operativo, ya que su liquidez no dependía de sus ventas y, para cubrir sus obligaciones, optaban por financiamientos.

Tabla 4.55

Estados de flujo de efectivo operativo de la empresa sin tratamiento

Estados de flujo de efectivo operativo de la empresa sin tratamiento							
En millones de soles	Años históricos				Años proyectados		
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
1. Ingresos operativos	6,580,089	5,415,114	7,738,206	8,125,116	8,693,874	9,476,323	10,423,955
2. Egresos operativos	6,701,906	5,272,744	6,907,972	7,276,848	7,819,094	8,565,070	9,468,531
+ Costos operativos	6,751,673	5,518,675	7,167,622	7,536,497	8,078,744	8,824,720	9,728,181
- Depreciación	46,480	46,480	46,480	46,480	46,480	46,480	46,480
- Amortización	3,288	3,288	3,288	3,288	3,288	3,288	3,288
-Ingresos financieros	292,053						
+ Gastos financieros	-	-196,164	-209,882	-209,882	-209,882	-209,882	-209,882
3. Flujo operativo	-121,817	142,371	830,234	848,269	874,780	911,252	955,424

Fuente: Elaboración propia

Ingresos

En la Tabla 4.56, se presenta el ingreso obtenido en el 2021 y se considera como año base para la aplicación del crecimiento. También, se evalúa la tasa de crecimiento en los siguientes años. Se puede observar que, para el 2022, este aumentará en 5 %; para el 2023, aumentará en 7 %; para el 2024, aumentará en 9 %; y, para el 2025, aumentará en 10 %.

Tabla 4.56

Proyección de ingresos

Tasa de crecimiento de ingresos		
Año	Monto	Tasa crecimiento
2021	7,738,205.80	
2022	8,125,116.09	5.0 %
2023	8,693,874.22	7.0 %
2024	9,476,322.90	9.0 %
2025	10,423,955.19	10.0 %

Fuente: Elaboración propia

Egresos

La Tabla 4.57 presenta el egreso obtenido en el 2021 y se considera como año base para el cálculo del crecimiento de acuerdo con los ingresos, ya que los egresos se encaminan de igual manera que los ingresos de los próximos periodos. Además, sirve para poder proyectar el plan de mejora. Asimismo, muestra los egresos proyectados en los próximos años.

Tabla 4.57

Proyección de egresos

Tasa de crecimiento de egresos		
Año	Monto	Tasa crecimiento
2021	- 7,377,504.49	
2022	- 7,746,379.71	5.0%
2023	- 8,288,626.29	7.0%
2024	- 9,034,602.66	9.0%
2025	- 9,938,062.93	10.0%

Fuente: Elaboración propia

4.13.2. Validación cuantitativa

Para la comprobación y validez de la hipótesis sobre la validación financiera y el impacto del proyecto de mejora del control interno de cobranzas en la optimización de los resultados financieros, se realizó la validación financiera a través del VAN, TIR y en el aspecto económico a través del costo beneficio. Para ello, se utilizó los estados financieros proyectados.

Determinación de los beneficios del proyecto de mejora. Los beneficios del proyecto de mejora provienen de un ahorro por cada periodo proyectado, en base a la monetización del problema, de los S/ 210,978.22 calculado por un porcentaje. Para el año 2022, se calcula un porcentaje de 50 %; para el año 2023, un porcentaje de 70 %; para el año de 2024, un porcentaje de 80 %; y, para el año 2025, un porcentaje de 100 % (ver Tabla 4.58).

Tabla 4.58

Ahorro en costo del proyecto o beneficios del proyecto

Ahorros en costo del proyecto / Beneficios del proyecto					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1. Monetización del problema	210,978	210,978	210,978	210,978	210,978
2. % Ahorro		50%	70%	80%	100%
3. Ahorro en costo del proyecto	-	105,489.11	147,684.75	168,782.58	210,978.22

Fuente: Elaboración propia

Evaluación financiera del proyecto de mejora. La Tabla 4.59 representa el flujo neto durante el tiempo de los próximos cuatro años, tiempo de vida útil del proyecto de mejora. Se utilizaron los datos de la inversión y beneficio del proyecto para calcular los indicadores de la evaluación del proyecto.

Tabla 4.59

Estimación financiera del proyecto de mejora

Evaluación financiera del proyecto de mejora						
COK=	9%	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
- 1. Inversión del proyecto	-	46,952				
+ 2. Beneficio del proyecto			105,489	147,685	168,783	210,978
+ Utilidades por más ventas del periodo						
+ Ahorros en costos del proyecto			105,489	147,685	168,783	210,978
+ Valor residual del proyecto						
= 3. Flujo neto del proyecto	-	46,952	105,489	147,685	168,783	210,978
VAN						416,444
TIR=k						253%
CBC						13.48

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores de evaluación señalan un valor actual neto que significa la utilidad del proyecto con un valor de S/ 416,444; por otra parte, el coeficiente costo-beneficio o razón entre los beneficios totales con la inversión alcanza un valor de 13.48 veces, por su parte.

La TIR o tasa de retorno que significa la rentabilidad del proyecto es igual al 253 %, cifra mucho mayor al COK de 9 %. Debido a esto, se puede afirmar que el proyecto de mejora tiene buenas posibilidades de éxito y generará ganancias significativas.

Evaluación financiera de la empresa sin el proyecto de mejora

Para la realizar la evaluación financiera de la empresa sin el proyecto de mejora, es necesario evaluar el estado de flujo neto de la empresa. Este es el cálculo de los beneficios de la empresa menos la inversión de la empresa. Para ello, se va a considerar como inversión de la empresa en el año 0 (2021) al valor del activo total, identificado en el estado de situación financiera, representado en la Tabla 4.54. Asimismo, se consideró, como valor residual en el último año de la evaluación, al patrimonio del año 2025 o valor de la empresa en libros, que se identificó en el estado de situación financiera proyectado, mostrado en la Tabla 4.54.

Los beneficios de la empresa se obtuvieron de los estados de flujo operativo anterior de la empresa, ya calculado y analizado. En la Tabla 4.56, se aprecia que la proyección de los ingresos operativos en efectivo es igual a las ventas netas del estado de resultados de la Tabla 4.53. Con respecto a los egresos operativos anuales, se obtuvieron de los costos operativos anuales del estado de resultados menos las provisiones correspondientes a la depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles.

El VAN es el valor actualizado de los beneficios netos obtenidos en el periodo en evaluación y es igual a S/ 21,358.00. En cuanto a la tasa de retorno o TIR, esta alcanza el 9 %, que es una tasa igual al COK de la empresa. Por otro lado, el coeficiente costo-beneficio sin la propuesta del proyecto de mejora alcanza a 1.06 veces (ver Tabla 4.60).

Tabla 4.60

Evaluación financiera de la empresa sin tratamiento del proyecto de mejora

Evaluación financiera de la empresa sin tratamiento del proyecto de mejora						
COK=	9%	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
- 1. Inversión de la empresa	-	6,258,263				
+ 2. Beneficio de la empresa			588,619	615,130	651,603	6,663,549
+ Ingresos operativos de la empresa			8,125,116	8,693,874	9,476,323	10,423,955
- Egresos operativos de la empresa			7,536,497	8,078,744	8,824,720	9,728,181
+ Valor residual de la empresa						5,967,774
= 3. Flujo neto de la empresa	-	6,258,263	588,619	615,130	651,603	6,663,549
VAN						21,358
TIR=k						9%
CBC						1.06

Estados de flujo de efectivo operativo de la empresa sin tratamiento							
En millones de soles	Años históricos				Años proyectados		
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
1. Ingresos operativos	6,580,089	5,415,114	7,738,206	8,125,116	8,693,874	9,476,323	10,423,955
2. Egresos operativos	6,701,906	5,272,744	6,907,972	7,276,848	7,819,094	8,565,070	9,468,531
+ Costos operativos	6,751,673	5,518,675	7,167,622	7,536,497	8,078,744	8,824,720	9,728,181
- Depreciación	46,480	46,480	46,480	46,480	46,480	46,480	46,480
- Amortización	3,288	3,288	3,288	3,288	3,288	3,288	3,288
- Ingresos financieros	292,053						
+ Gastos financieros	-	-196,164	-209,882	-209,882	-209,882	-209,882	-209,882
3. Flujo operativo	-121,817	142,371	830,234	848,269	874,780	911,252	955,424

Fuente: Elaboración propia

Evaluación financiera de la empresa con el proyecto de mejora

En este punto, la evaluación financiera de la empresa con el tratamiento del proyecto de mejora se elaboró con la suma de los flujos netos de mejora más los flujos netos de la evaluación financiera sin el proyecto. A continuación, en la Tabla 4.61, se puede ver cómo la propuesta del proyecto de mejora afectó los resultados financieros de la empresa y su grado de morosidad.

Tabla 4.61

Evaluación financiera de la empresa con tratamiento del proyecto de mejora

Evaluación financiera de la empresa con tratamiento del proyecto de mejora						
COK=	9%	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
- 1. Inversiones totales	-	6,305,215				
- Inversión del proyecto	-	46,952				
- Inversión de la empresa	-	6,258,263				
+ 2. Beneficios totales		0.00	694,108	762,815	820,385	6,874,527
+ Utilidades por ventas del periodo						
+ Ahorros en costos del proyecto			105,489	147,685	168,783	210,978
+ Ingresos operativos de la empresa			8,125,116	8,693,874	9,476,323	10,423,955
- Egresos operativos de la empresa			7,536,497	8,078,744	8,824,720	9,728,181
+ Valor residual del proyecto						0.00
+ Valor residual de la empresa						5,967,774
= 3. Flujo neto de la empresa	-	6,305,215	694,108	762,815	820,385	6,874,527
VAN						437,801
TIR=k						11%
CBC						1.07

Ahorros en costo del proyecto / Beneficios del proyecto					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1. Monetización del problema	210,978	210,978	210,978	210,978	210,978
2. % Ahorro		50%	70%	80%	100%
3. Ahorro en costo del proyecto	-	105,489.11	147,684.75	168,782.58	210,978.22

Fuente: Elaboración propia

Beneficios del proyecto: Este punto se refiere al ahorro en los siguientes periodos proyectados mediante porcentajes en base al importe de la monetización del problema.

La Tabla 4.61 muestra que el VAN de la empresa con el proyecto de mejora es equivalente a la suma del VAN del proyecto de mejora más el VAN de la empresa sin el proyecto de mejora. En cuanto a la rentabilidad de la empresa, esta se ha incrementado con el tratamiento del proyecto de mejora hasta en 12 % y, sobre el coeficiente costo-beneficio, da un mejor resultado de la evaluación de la empresa sin tratamiento del proyecto de mejora.

En conclusión, el tratamiento del proyecto de mejora tiene un efecto positivo en la empresa en su conjunto, aumentando su liquidez, utilidades y rentabilidad, disminuyendo el nivel de morosidad. De hecho, la evidencia respalda la hipótesis de que mejorar los procesos internos de cobranza conduciría a resultados financieros positivos para la empresa Survey Rental & Sales S.A.C, 2021.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos de la investigación.

5.1. Conclusiones

- Se demuestra la hipótesis general de la investigación, al confirmarse que mediante la elaboración y aplicación del control interno de cobranzas se optimizan los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C.
- Queda demostrada la hipótesis específica 1, que indica que mediante el diagnóstico y evaluación del control interno de cobranzas se mide cómo afecta los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C, a causa del perjuicio que generan los problemas identificados en los conceptos de maquinaria, medida, métodos, mano de obra, materiales y medio ambiente, evaluados en el diagrama causa-efecto, cuyo el costo financiero que asciende a S/ 210, 978.22.
- Se demuestra la hipótesis específica 2, que señala que mediante la elaboración y aplicación de una propuesta de proyecto de mejora del control interno de cobranzas se optimizan los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C, en base al rediseño del proceso de cobranzas, ejecución de mejoras al proceso de cobranzas y capacitación en créditos y cobranzas al personal correspondiente.
- Queda demostrada la hipótesis específica 3, que indica que mediante la validación financiera se evalúa el impacto de la propuesta del proyecto de mejora del control interno de cobranzas en la optimización de los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C, ya que el valor actual neto con el tratamiento del proyecto de mejora alcanzó un importe de S/ 437, 801.00 y una tasa interna del 11 %. Este porcentaje al ser mayor que el COK (9 %) confirmaría la viabilidad del proyecto.

- Queda demostrado que, realizando y aplicando un plan de seguimiento de cobranzas, la empresa se pondrá al corriente de la información del estado de las cobranzas. Asimismo, la emisión de reportes del nivel de retraso de la cartera de clientes permitirá que se apliquen estrategias de cobranzas. Asimismo, estableciendo un encargado en la supervisión de las cobranzas que se asegure del cumplimiento de estas actividades, se minimizarán los niveles de cobranzas.
- Queda demostrado que, realizando un análisis financiero de los clientes nuevos antes de que se le otorguen créditos, se reducirá el riesgo de que no paguen en la fecha pactada o simplemente no paguen, así como estableciendo y aplicando políticas de cobranza, tales como políticas de cobro y políticas de créditos.
- Por otro lado, políticas de medidas correctivas, como políticas de impagos o de recobro, y la actualización de la base de datos de los clientes permitirán que los propietarios puedan tener información del estado de las cobranzas y, también, puedan tomar decisiones de estrategias de cobro de las cobranzas que han excedido el plazo otorgado y que aún estén pendientes de cobrar después de haber aplicado todos los filtros establecidos.
- Queda demostrado que, rediseñando un proceso de cobranzas, como también aprobando la emisión de órdenes en el proceso de cobranzas mediante correos que los sustenten y realizando mejoras en puntos claves del proceso de cobranzas, se permitirá que el flujo del proceso sea más eficiente y eficaz, demostrándose en los resultados del desempeño de las cobranzas, mediante reportes del nivel de cobranzas de manera mensual, reportes del número de comprobantes pendientes de cobro de manera mensual y el ratio de plazo promedio de cobranzas.
- Queda demostrado que, creando un puesto de gestor de cobranzas de manera fija y se dé la importancia en el organigrama de la empresa, así como creando un plan de trabajo de este puesto de gestor de cobranzas, se priorizará la labor de cobranzas y se observará su resultado en el desempeño de las cobranzas. Por último, otorgando capacitaciones de cobranzas y créditos al personal

correspondiente, se estaría brindando las herramientas necesarias para el aseguramiento del cumplimiento de los indicadores esperados.

- Queda demostrado que el software de gestión de cobranzas automatiza el envío de notificaciones a los clientes, con lo que se ahorra tiempo a los trabajadores en la realización de estas tareas, además de que este software permite automatizar el flujo de trabajo de las cobranzas. De esta manera, se mantendrá actualizada la información.
- Queda demostrado que, en el caso de que el cliente no tenga la intención de pagar después de todos los esfuerzos realizados para la recuperación del cobro, se llevará por la vía legal.
- Asimismo, es importante que en la venta y prestación de servicio se cumpla con lo pactado con el cliente para que el cobro se recupere de acuerdo con lo comprometido. También, es necesario que se realicen campañas de cobranzas exigentes mediante el software, ya que a través de recordatorios y comunicación más seguida con los clientes, la cobranza se recupera en menos tiempo.

5.2. Recomendaciones

Conforme con las conclusiones de la presente tesis, se consideran las siguientes recomendaciones.

- Se recomienda a la empresa la elaboración y aplicación del control interno de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa.
- Se recomienda, a la empresa, realizar un diagnóstico, aplicación y validación de la propuesta de mejora para realizar el rediseño del proceso de cobranzas, ya que permite reducir en tiempo la cobranza de clientes. De esta manera, el personal encargado de realizar la cobranza a los clientes lo realizará de manera efectiva. Asimismo, mediante la validación del rediseño establecido, se analizará el nivel de clientes morosos y cuántos días están atrasados.
- Se recomienda, a la empresa, realizar el rediseño del proceso de cobranzas propuesto en el proyecto de mejora, también permite reducir las posibilidades

de solicitar un préstamo, ya que, al aumentar la liquidez, ya no sería necesario solicitar un préstamo o, si se llega a solicitar, sería un importe menor.

- Se recomienda, a la empresa, realizar capacitaciones al personal designado para realizar las cobranzas y otorgación de créditos a los clientes, ya que esta herramienta les servirá como conocimiento sobre la importancia de la gestión del crédito y cobranzas y el impacto en los resultados. También, les posibilitaría conocer las características de la evaluación crediticia por tipo de cliente y las herramientas de gestión por cada segmento de clientes.
- Esto permitirá reducir en tiempo la recuperación de la cobranza, ya que un personal capacitado es una inversión, que en este caso recuperará la cartera de clientes en menor tiempo. Para ello, también, se debe medir el nivel de desempeño de la cartera recuperada y en cuánto tiempo.
- Se recomienda realizar y aplicar un plan de seguimiento de cobranzas. De esta manera, la empresa se pondrá al tanto del estado de las cobranzas. Así, también, se debe establecer la emisión de reportes del nivel de retraso de la cartera de clientes y definir un encargado para la supervisión de las cobranzas para que se garantice el cumplimiento de lo establecido.
- Se recomienda realizar análisis financieros de los clientes nuevos a quienes se le otorgará créditos, así como establecer y aplicar políticas de cobranzas, como políticas de cobro y políticas de cobranzas, para que se reduzca el riesgo de que los clientes no cumplan con su compromiso de pago en la fecha pactada o no lo realicen.
- Se recomienda realizar el rediseño de cobranzas y, junto a ello, establecer la aprobación de emisión de órdenes en el proceso de cobranzas sustentadas mediante correos y realizar mejoras en puntos claves del proceso para que el flujo del proceso de cobranzas sea eficiente y eficaz.
- Se recomienda crear un puesto de gestor de cobranzas y se resalte la importancia de este puesto en el organigrama. Asimismo, se debe crear un plan de trabajo del gestor de cobranzas y realizar capacitaciones de cobranzas y créditos al personal correspondiente. De esta manera, la empresa asignará y distribuirá la responsabilidad de las funciones de cobranzas, y reforzará estas acciones mediante capacitaciones para que el cumplimiento del desempeño

de los resultados de las cobranzas optimice los resultados financieros de la empresa.

- Se recomienda adquirir el software de gestión de cobranzas para que automatice y envíe recordatorios a los clientes sobre el estado de cuenta, y, también, automatice el flujo de trabajo. De esta manera, será un aporte en el seguimiento de las cobranzas.
- Se recomienda crear y aplicar estrategias de cobros y realizar las cobranzas vía judicial; este último cuando se evidencie que el cliente no tiene la intención de realizar el pago. También, es necesario cumplir con los compromisos pactados y coordinados con el cliente al realizar la venta o prestación de servicio, y realizar campañas de cobranzas más exigentes para que se garantice la recuperación de la cobranzas lo antes posible y reducir lo máximo posible los impagos de parte de los clientes.

REFERENCIAS

- Aching, C. (2006). *Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*.
https://books.google.com.pe/books?id=AQKhZhpOe_oC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. Limusa.
- Baena, G. (2011). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.
<https://books.google.com.pe/books?id=6aCEBgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodolog%C3%ADa+de+investigaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwivodSkn6z3AhVxGbkGHRIJAdkQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=metodolog%C3%ADa%20de%20investigaci%C3%B3n&f=false>
- Baeza, P. y Silva, S. (2010). *Propuesta de mejoramiento de gestión al sistema de cobranza administrativo en la Tesorería Provincial Colchagua San Fernando* [Tesis de doctorado, Universidad Academia de Humanismo Cristiano].
<http://bibliotecadigital.academia.cl/xmlui/handle/123456789/2272>
- Ballesteros, L. (2013, 29 de diciembre). Nociones generales de control interno.
<https://lballesteroscontrolinterno.wordpress.com/2013/12/29/antecedentes/>
- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., y Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL*, (110), 137-155. <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/50511/RVE110Yoqueletal.pdf>
- Barreño, V. (2015). *El control interno contable y su incidencia en la Rentabilidad en el comercial La Granja*. [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato].
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/17405/1/T3026i.pdf>
- Bauce, G., Códova, M., y Avila, A. (2018). Operacionalización de variables. *Revista del Instituto Nacional de Higiene Rafael Ranger*, 49(2), 43-50.
<https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/05/1096354/operacionalizacion-de-variables.pdf>

- BBVA México (2015). *Tasa de descuento*. https://www.bbva.mx/educacion-financiera/t/tasa_de_descuento.html
- Bello, C., Rodríguez, J., y Córdoba, Y. (2018). *Plan de mejora para el control de cartera vencida en empresa del sector farmacéutico*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Colombia]. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16219/1/PLAN%20DE%20MEJORA%20PARA%20EL%20CONTROL%20DE%20CARTERA%20VENCIDA%20EN%20EMPRESA%20DEL%20SECTOR%20FARMACEUTICO.pdf>
- Blanco, R., Mayordomo, S., Menéndez, y Mulino, M. (2020). El impacto de la crisis del Covid-19 sobre la situación financiera de la empresa no financieras en 2020: Evidencia basada en la central de balances. *Artículos Analíticos*, (4). <https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/14241/1/be2004-art39.pdf>
- Bonta, P., y Farber, M. (2002). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Norma. <https://books.google.com.pe/books?id=sJikTspq7iUC&pg=PA76&dq=tasa+interna+de+retorno&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj3e-Lm7z8AhXMILkGHbciB7EQ6AF6BAgJEA#v=onepage&q=tasa%20interna%20de%20retorno&f=false>
- Brachfield, P. (2020, 30 de junio). Las causas principales por las que existen morosos. *Perebrachfield Credit & Risk Consultants*. <https://perebrachfield.com/blog/noticias-e-informaciones/las-causas-principales-por-las-que-existen-morosos-2/>
- Buero, E. (2009). *El cobrador está condenado al éxito*. Gran Aldea Editores. <https://eduardobuero.com/libro-como-cobrarle-a-un-deudor-que-no-quiere-pagar.htm>
- Buero, E. (2021). Capacitación de cobranzas. https://capacitacioncobranzas.com/videos_de_cobranzas.htm
- Buzo, J., y PwC. (2014). Punto de vista de la práctica de auditoría de PwC de México. <https://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/archivo/2014-02-punto-vista.pdf>
- Calderón, B. (2021). La cobranza. *Centro de Estudios Fiscales*. https://www.cefa.com.mx/art_art110727.html

- Castillo, G. (2021). *Créditos y cobranzas: Enfoque profesional*. Tercero en Discordia. <https://books.google.com.pe/books?id=a3wcEAAAQBAJ&pg=PT20&dq=cobranzas&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjA9P6tjqz3AhXKF7kGHVDIC34Q6AF6BAgLEAI#v=onepage&q=cobranzas&f=false>
- Caxi, M. (2021). *Riesgo crediticio y su incidencia en el nivel de morosidad de los clientes del Banco Falabella Tacna, periodo 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna]. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1901/Caxi-Caceres-Mirian.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chong, E., Quevedo, M., Chávez, M. y Bravo, M. (2019). *Contabilidad financiera intermedia: estados financieros y análisis de las cuentas del activo, pasivo y patrimonio*. Universidad del Pacífico. https://books.google.com.pe/books?id=faROEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=estados+de+resultados&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiUrO_7ibz8AhVGrpUCHVypCEkQ6AF6BAgQEA#v=onepage&q=estados%20de%20resultados&f=false
- Choy, M., y Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Banco Central de Reserva del Perú. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
- Coloma, M., y De la Costa, F. (2014). Relación y análisis de los cambios al informe COSO y su vínculo con la transparencia empresarial. <http://www.capic.cl/wp-content/uploads/2015/12/vol12art10.pdf>
- ComexPerú. (2022). Desarrollo del sector inmobiliario en 2021 y expectativas para 2022.
- Da Silva, D. (2020, 24 de agosto). ¿Qué es la escala de Likert? *Blog de Zendesk*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-escala-de-likert/>
- Deloitte (2018). *NIIF 9 Instrumentos financieros. Lo que hay que saber desde la perspectiva de las empresas no financieras*. Grupo Técnico IFRS Centre of Excellence. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/audit/Deloitte-ES-Auditoria-NIIF%209%20Modelo%20simplificado_unlocked%20\(1\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/audit/Deloitte-ES-Auditoria-NIIF%209%20Modelo%20simplificado_unlocked%20(1).pdf)

- Deloitte. (2015). *COSO: Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. Person Educación.
<https://books.google.com.pe/books?id=00dKezzNE-AC&pg=PA249&dq=proceso+de+capacitacion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiXsaDiyLD3AhV7IbkGHcbzCOgQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=proceso%20de%20capacitacion&f=false>
- Diario el Peruano. (1997). Ley general de sociedades Ley 26887.
- Diario El Peruano. (2020, abril). Apuntalando a las mypes, micro y pequeñas empresas reciben apoyo ante emergencia.
- Espinoza, O. (2002). El control interno. Procesos de autoevaluación de controles. *Revista Quipukamayoc*.
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2002/segundo/control_.htm
- Estupiñán, R. (2021). *Control interno y fraudes: Análisis del informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Ecoe Ediciones.
<https://books.google.com.pe/books?id=fk5hEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=control+interno+son+acciones+y+mecanismos+necesarios+para+reducir,&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwic2PSO9av3AhVCHbkGHScxBHEQ6AF6BAgJEA1#v=onepage&q&f=false>
- Fernández, Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Esic Editorial.
https://books.google.com.pe/books?id=LnVxgMkEhkgC&pg=PA99&dq=tecnic+a+de+encuesta&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwirt9_ms8z4AhW2ArkGHe4FDoUQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=tecnica%20de%20encuesta&f=false
- Ferro, J. (2020). *Morosos, deudores y outsourcing*. M01.
<https://books.google.com.pe/books?id=cSnKDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=la+morosidad+es+la+practica+por+la+cual+un+deudor+no+paga+al+vencimiento+de+su+obligaci%C3%B3n&hl=es->

419&sa=X&ved=2ahUKEwj9_LuEgqz3AhX2HbkGHaTPBksQ6AF6BAgIEAI#v=onepage&q&f=false

Flores, W. (2021). *Control interno y morosidad en los clientes de la sociedad de beneficencia de Chiclayo, 2020*. [Universidad de licenciatura, Universidad Señor de Sipán].
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8739/Flores%20Aquinino%20Walberto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fonseca, O. (2013). *Sistemas de control interno para organizaciones*. Instituto de Investigación en Accountability y Control – IICO.
<https://books.google.com.pe/books?id=plsiU8xoQ9EC&printsec=frontcover&dq=Control+interno:&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiU5be24Kv3AhW0K7kGHc-IBdwQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=Control%20interno%3A&f=false>

Frett, N. (2015, diciembre). Limitaciones del control interno.
<https://www.auditool.org/blog/control-interno/3193-limitaciones-del-control-interno>

Galán, A., & Martínez, C. (2014). *Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
[https://books.google.com.pe/books?id=iiTHAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=T%C3%A9cnicas+e+instrumentos+para+la+recogida+de+informaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiiubmNqaz3AhUQJLkGHWmfBlwQ6AF6BAgFEAI#v=onepage&q=T%C3%A9cnicas%20e%20instrumentos%20para%](https://books.google.com.pe/books?id=iiTHAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=T%C3%A9cnicas+e+instrumentos+para+la+recogida+de+informaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiiubmNqaz3AhUQJLkGHWmfBlwQ6AF6BAgFEAI#v=onepage&q=T%C3%A9cnicas%20e%20instrumentos%20para%20)

García, J. (2013). *Construye tu web comercial: de la idea al negocio*. RA-MA.

García, V. (2014, junio). COSO 2013: Actualización del marco integrado de control interno (parte 3). *VHG Consulting*. <http://www.vhgconsulting.com/coso-2013-articulo-parte-3/>

Gil, J. (2016). *Técnicas e instrumentos para la recogida de información*. UNED.

Godinez, A. (2015, agosto). ¿Qué es capacitación? *Gestiorn.org*.
<https://www.gestion.org/que-es-capacitacion/>

- Gonzales, R. (2014). *Marco integrado de control interno. Modelo COSO III. Manual del participante*. <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- González, E., y Almeida, M. (2013, marzo). El informe COSO I y COSO II. <https://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-y-ii>
- Halmiton, M. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados*. Convenio Andrés Bello. <https://books.google.com.pe/books?id=PfpYxDclwUMC&pg=PP174&dq=coeficiente+costo+beneficio&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjFnOP6zpb8AhUYqZUCHQWVBDsQ6AF6BAgFEAI#v=onepage&q=coeficiente%20costo%20beneficio&f=false>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Interamericana Editores, S.A. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Interamericana Editores. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Intiza S.A. (2020, 20 de abril). Webinar: Mejores prácticas de cobranzas con Intiza. <https://www.intiza.com/es/blog/webinar-mejores-practicas-de-cobranzas-con-intiza>
- Leiva, D., y Contraloría General de la República. (2014). *Marco conceptual del control interno*. http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf
- Longa, M. (2020). Crecen atrasos en pagos de letras y pagarés de deudores luego de tres años. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/crecen-atrasos-en-pagos-de-letras-y-pagares-de-deudores-luego-de-tres-anos-noticia/>
- López, R. (2019). *Sistema de control interno de cuentas por cobrar comerciales y su influencia en la gestión financiera de la empresa INTEC S.A.C. Lima Metropolitana 2018*. [Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma]. https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/3046/CONTAB-T030_41081556_T%20%20%20L%c3%93PEZ%20HUANCA%20ROSAURA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ludeña, J. (2021). Falta de liquidez. *Economipedia*.
<https://economipedia.com/definiciones/falta-de-liquidez.html>
- Maco, H. (2001). Normas de auditoría generalmente aceptadas NAGAS en Perú. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/normas-de-auditoria-generalmente-aceptadas-nagas-en-peru/#:~:text=Concepto,del%20trabajo%20profesional%20del%20auditor>
- Martínez, V. (2015). NIA 265 - Comunicación de deficiencias en el control interno. *Instituto Nacional de Contadores Públicos*. <https://incp.org.co/nia-265-comunicacion-de-deficiencias-en-el-control-interno/#:~:text=La%20norma%20internacional%20de%20auditor%C3%ADa,para%20que%20ellos%20sigan%20las>
- Massons, J. (2014). *Finanzas: Análisis y estrategia financiera*. Editorial Hispano-europea.
<https://books.google.com.pe/books?id=3OyVoC7Amv0C&pg=PA346&dq=ratio+de+solvencia&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjTuJrYqLn8AhXlvJUCHfgTCTkQ6AF6BAGgEEAI#v=onepage&q=ratio%20de%20solvencia&f=false>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (1999). Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta.
- Molina, V. (2002). *Gestor de cobranzas*. ISEF Empresa Líder.
<https://books.google.com.pe/books?id=Id37mei83AIC&printsec=frontcover&dq=cobranzas+y+creditos+en+una+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj3KzLg5z3AhWdHbkGHbFCAEcQ6AF6BAGgEEAI#v=onepage&q=cobranzas%20y%20creditos%20en%20una%20empresa&f=false>
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Crédito y cobranza*. Patria.
<https://books.google.com.pe/books?id=gtXhBAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=antecedente+de+la+morosidad&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj5mIC1yZv3AhUoLLkGHY0DBIUQ6AF6BAGgFEAI#v=onepage&q&f=false>
- Morilla, G. (2021). Proceso de cobranza eficiente: 5 claves. *DEBITIA*.
<https://debitia.com.ar/proceso-de-cobranza-eficiente/>

- Mowa (2021, 18 de junio). Indicadores de cobranza y el camino hacia una exitosa gestión. *Blog Mowa*. <https://www.mowa.com.pe/indicadores-de-cobranza-y-el-camino-hacia-una-exitosa-gestion/>
- Naghi, M. (2005). *Metodología de la investigación*. Limusa Noriega Editores. <https://books.google.com.pe/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&pg=PA223&dq=escala+de+medici%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiahvydnJz3AhVkiBkGHSDyCSAQ6AF6BAGKEAI#v=onepage&q=escala%20de%20medici%C3%B3n&f=false>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U. <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Metodologia-de-la-inv-cuanti-y-cuali-Humberto-Naupas-Paitan.pdf>
- Orlandoni, G. (2010). Escalas de medición en Estadística. *TeloS*, 12(2), 243-247. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569009.pdf>
- Pain, A. (2012). *Cómo realizar un proyecto de capacitación. Un enfoque de la ingeniería de la capacitación*. Ediciones Granica. https://books.google.com.pe/books?id=wwRdgqozVXEC&printsec=frontcover&dq=CAPACITACION&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=CAPACITACION&f=false
- Peinado, G. (2002). Administración del producto: operaciones industriales y servicios. <https://blogdelocalidad.com/diagrama-de-flujo-flujograma-de-proceso/>
- Periche-Delgado, G., Ramon-Farroñan, E., y Chamolí-Falcón, A. (2020). La morosidad ante un confinamiento del Covid-19 en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Perú. *Investigación Valdizana*, 14(4), 206-212. https://www.redalyc.org/journal/5860/586066112004/html/#redalyc_586066112004_ref18
- Resendiz, F. (2021). Proceso y tipos de cobranza: 4 estrategias para la gestión de cobranza. *Fondimex*. <https://fondimex.com/blog/proceso-gestion-cobranza/>
- Rodríguez, J. (2019). *El control interno en las cuentas por cobrar de la empresa G Force Electronic S.A.C. en el periodo 2017*. [Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú].

https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2369/Jenny%20Rodriguez_Tesis_Titulo%20Profesional_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodríguez, J. (2020). *Fortalecimiento del sistema de control interno en la E.S.E Hospital Regional del Magdalena Medio: enfoque COSO*. [Tesis de maestría, Universidad EAN].

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9837/RodriguezJavier2020.pdf?sequence=1>

Saavedra, M. (2001). *Elaboración de tesis profesionales*. Editorial Pax México.

Salazar, D. (2019). *Qué es un dossier*. <https://es.calameo.com/books/003383478915e9bb16463>

Sampaollesi, L. (2021, 3 de noviembre). *Índice de morosidad: ¿Qué es y por qué medirlo en tu institución?* *Aulicum*. <https://aulicum.com/blog/indice-de-morosidad/#>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018). *Central de riesgos de la SBS. Infórmate sobre tus derechos*. [https://www.consumidor.gob.pe/documents/127561/1460393/CentralDeRiesgos.pdf/3314584b-9d2b-fb8a-ee77-54cc310518ec#:~:text=Categor%C3%ADa%20Deficiente%20\(%202%20\)%3A%20implica,31%20a%2060%20d%C3%ADas%20calendario.&text=Categor%C3%ADa%20Dudoso%20\(%203%20\)%3A](https://www.consumidor.gob.pe/documents/127561/1460393/CentralDeRiesgos.pdf/3314584b-9d2b-fb8a-ee77-54cc310518ec#:~:text=Categor%C3%ADa%20Deficiente%20(%202%20)%3A%20implica,31%20a%2060%20d%C3%ADas%20calendario.&text=Categor%C3%ADa%20Dudoso%20(%203%20)%3A)

Tamayo, C., y Silva, I. (2015). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. <https://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/23.pdf>

Vázquez, R. (2015). Tasa de descuento. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/tasa-descuento.html#:~:text=La%20tasa%20de%20descuento%20es,recibiremos%20en%20una%20fecha%20posterior>

Vázquez, R. (2021). Análisis costo-beneficio. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-costebeneficio.html>

Velayos, V. (2020). Valor actual neto (VAN). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>

Westreicher, G. (2017). Proceso. *Economipedia*.
<https://economipedia.com/definiciones/proceso.html>

Wittmann, R. (2006). ¿Hubo una revolución en la lectura a finales del siglo XVIII? En G. Cavallo, y R. Chartier. *Historia de la lectura en el mundo occidental* (pp. 435-472). Santillana.

ANEXOS

Anexo 1: Proyecto de mejora del control interno de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA PRINCIPAL ¿De qué manera se puede implementar un proyecto de mejora del control interno de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>a) ¿De qué manera se puede diagnosticar cómo un deficiente control interno de cobranzas afecta los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021?</p> <p>b) ¿De qué manera se puede elaborar y aplicar un proyecto de mejora del control interno de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021?</p> <p>c) ¿De qué manera se puede evaluar el impacto de la propuesta de un proyecto de mejora del control interno de cobranzas de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Demostrar que se puede aplicar un proyecto de mejora del control interno de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a) Demostrar que se puede diagnosticar cómo un deficiente control interno de cobranzas afecta los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021.</p> <p>b) Demostrar que se puede elaborar y aplicar un proyecto de mejora del control interno de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021.</p> <p>c) Demostrar que se puede evaluar el impacto de la propuesta de un proyecto de mejora del control interno de cobranzas para optimizar los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL Mediante la elaboración y aplicación del proyecto de mejora del control interno de cobranzas, se optimizan los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS Mediante el diagnóstico y evaluación del control interno de cobranzas, se mide cómo afecta los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021.</p> <p>Mediante la elaboración y aplicación de una propuesta de proyecto de mejora del control interno de cobranzas, se optimizan los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021.</p> <p>Mediante la validación financiera, se evalúa el impacto de la propuesta del proyecto de mejora del control interno de cobranzas en la optimización de los resultados financieros de la empresa Survey Rental & Sales S.A.C., 2021.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE (V1) V1: PROYECTO DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO DE COBRANZAS Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rediseño del proceso de cobranza • Capacitación <p>VARIABLE DEPENDIENTE (V2) V2: RESULTADOS FINANCIEROS Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicador de actividad • Indicador de rentabilidad • Indicador de liquidez • Indicador de solvencia 	<p>- Tipo y diseño de investigación: Cuantitativa, aplicada y cuasiexperimental.</p> <p>- Ámbito de estudio: Empresa Survey Rental & Sales S.A.C. que se ubica en San Isidro provincia y región de Lima.</p> <p>- Población Trabajadores de la empresa del área de ventas y cobranzas</p> <p>- Muestra Población muestral</p> <p>- Técnicas de recolección de datos: Análisis documental Grupo de enfoque Encuesta</p> <p>- Instrumentos de medición: Esquematización del problema Flujograma Diagrama de Ishikawa</p> <p>- Procesamiento, presentación, análisis e interpretación de los datos: Monetización del problema Flujograma Diagrama de Ishikawa Diseño de Proyecto de mejora</p> <p>- Técnicas de validación de hipótesis VAN Costo-beneficio TIR</p>

Anexo 2: Carta de permiso

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

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 14 de diciembre de 2021.

CARTA N° 489-2021-UCSS/VAC-FCEC

Señores
SURVEY RENTAL & SALES S.A.C
Att. Sr. Leonardo James García
Representante Legal
Presente.-

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted y hacerle llegar mi cordial saludo en nombre de la Universidad Católica Sedes Sapientiae y el mío propio, asimismo presentarle a la Srta. **EGUIZÁBAL MORALES, MELINA MARTHA** con código **2012200038** del programa de estudios de **Contabilidad** y al Sr. **QUISPE COLLAO, DIEGO ALFONSO** con código **2012101108**, del programa de estudios de **Administración**; de la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales.

Los Sres. **EGUIZÁBAL MORALES, MELINA MARTHA** y **QUISPE COLLAO, DIEGO ALFONSO**, se encuentran recopilando información para su trabajo de tesis. Motivo por el cual, solicito se sirvan brindarles el apoyo necesario a fin de que pueda obtener la información para su tesis.

Sin otro particular y agradeciendo la atención, quedo de ustedes.

Atentamente,



José Enrique Guadalupe Aguilar Muñoz
Decano



Leonardo James García
 C.E: 000265732

Anexo 3: Carta de autorización



Survey Rental & Sales S.A.C.
Renta - Alquiler - Reparación y Mantenimiento de Equipos Topográficos, Geodésicos y de Exploración

when it has to be right 

Distribuidor y Servicio Técnico Autorizado
de Leica Geosystems

Lima, 14 de Diciembre de 2021

Señores
UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
Presente.-

De nuestra consideración

Por medio de la presente, tenemos el agrado de dirigirnos a Ustedes, a fin de informarles sobre la solicitud para el uso de información de mi representada requerida por vuestros (as) hachalleres Eguizabal Morales Melina Martha y Quispe Collao Diego Alfonso para el desarrollo de su Tesis.

Al respecto, de manera expresa autorizamos que dicha información pase a ser de carácter público dentro de los fines académicos que son propios de la naturaleza de este tipo de trabajos, entre los cuales está su publicación, una vez concluido el mismo, en el repositorio de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Asimismo, comunicamos que el tipo de acceso al Documento debe ser:

Acceso público* al contenido completo.
 Acceso restringido** al contenido completo.

Sin otro particular, nos despedimos de Ustedes, expresándole las muestras de nuestra mayor consideración.

Atentamente;



Leonardo James Garcia
C.E: 000265732

(Leonardo James Garcia)
(Survey Rental & Sales S.A.C.)

ORGANISMO DE CALIFICACIÓN
BRONZE



surveyrental.com.pe

011 206 4402 / 011 206 0011 / 011 206 0000

Av. Descomulgación 1444, Surco - Lima (Perú)

Anexo 4: Cotización del servicio - Consultor externo

Inversión

Hacemos el mejor esfuerzo, hasta donde sea compatible con la calidad de nuestro trabajo, por asignar nuestro talento humano, de forma que obtengamos el mejor resultado al más bajo costo y con la mayor disponibilidad posible.

1. HONORARIOS PROFESIONALES A TODO COSTO

INVERSIÓN	S/	Descuento 50%	S/
Diseño e implementación Gestión Estratégica Cobranzas (3 meses x S/5,000)	15,000	-7,500	7,500
Diseño e implementación Gestión Estratégica Créditos (3 meses x S/5,000)	15,000	-7,500	7,500
TOTAL INVERSIÓN x 3 MESES	30,000	-15,000	15,000

Nuestros honorarios NO incluyen IGV.

Si durante la realización, surgen situaciones imprevistas que ocasionarán tiempos o costos adicionales no contemplados, ellos serán coordinados previamente con EL CLIENTE para su aprobación.

FORMA DE PAGO:

Se pagará 100% a la firma del contrato, 1 semana antes de iniciar.