

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
COMERCIALES



Plan de mejora del control de las cobranzas en la empresa Tan San
Jinshi S. A. C., y su incidencia en los resultados financieros,
Lima, Periodo 2023-2026

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO

AUTOR

Rocio Remigia Flores Flores

ASESOR

William Amadeo Muñoz Marticorena

Lima, Perú

2022

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
COMERCIALES



Plan de mejora del control de las cobranzas en la empresa Tan San
Jinshi S. A. C., y su incidencia en los resultados financieros,
Lima, Periodo 2023-2026

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR

Katherine Liz Huatuco Dávila

ASESOR

William Amadeo Muñoz Marticorena

Lima, Perú

2022

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	Katherine Liz
Apellidos	Huatuco Dávila
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	74767401
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

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

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

Nombres	Ana Lucia
Apellidos	Cueva Paredes
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	74135026

Datos del segundo miembro

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

Datos del tercer miembro

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

Datos de la obra

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

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

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	Rocio Remigia
Apellidos	Flores Flores
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	41151295
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

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

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

Nombres	Ana Lucia
Apellidos	Cueva Paredes
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	74135026

Datos del segundo miembro

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

Datos del tercer miembro

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

Datos de la obra

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

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

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

TESIS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

ACTA N° 102-2022-ADM.

Siendo las 17:43 horas del día **jueves 22 de diciembre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **093-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Plan de mejora del control de las cobranzas en la empresa Tan San Jinshi S.A.C., y su incidencia en los resultados financieros, Lima, Periodo 2023-2026”** presentada por el bachiller **HUATUCO DAVILA, KATHERINE LIZ**. 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
“Plan de mejora del control de las cobranzas en la empresa Tan San Jinshi S.A.C., y su incidencia en los resultados financieros, Lima, Periodo 2023-2026”	Mg. Ana Lucia Cueva Paredes. Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena. Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez.	Notable 17

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


Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena
MIEMBRO


Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez
MIEMBRO


Mg. Ana Lucia Cueva Paredes
PRESIDENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

TESIS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD

ACTA N° 160-2022-CONT.

Siendo las 17:43 horas del día **jueves 22 de diciembre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **093-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Plan de mejora del control de las cobranzas en la empresa Tan San Jinshi S.A.C., y su incidencia en los resultados financieros, Lima, Periodo 2023-2026”** presentada por el bachiller **FLORES FLORES, ROCIO REMIGIA**. 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
“Plan de mejora del control de las cobranzas en la empresa Tan San Jinshi S.A.C., y su incidencia en los resultados financieros, Lima, Periodo 2023-2026”	Mg. Ana Lucia Cueva Paredes. Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena. Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez.	Notable 17

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



Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena
MIEMBRO



Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez
MIEMBRO



Mg. Ana Lucia Cueva Paredes
PRESIDENTE

Anexo 2

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

Lima, 22 de diciembre de 2022.

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

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis bajo mi asesoría, con título: “Plan de mejora del control de las cobranzas en la empresa Tan San Jinshi S. A. C., y su incidencia en los resultados financieros, Lima, Periodo 2023-2026” presentada por Rocio Remigia Flores Flores (código 20091958 y DNI 41151295) y Katherine Liz Huatuco Dávila (código 2013100519 y DNI 74767401) para optar el título profesional de Contador Público y Licenciado en Administración respectivamente de la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales de la Universidad Católica Sedes Sapientiae ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 15 %** (poner el valor del porcentaje).* Por tanto, en mi condición de asesor, firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,



Firma del Asesor

DNI N°: 09260783

ORCID: 0000-0003-2112-1453

Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales UCSS

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

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

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

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	vi
ABSTRACT.....	vii
Introducción	1
Capítulo 1. Problemática Empresarial de Investigación	3
1.1. Diagnóstico Contextual de la Situación Problemática	3
1.2. Formulación del Problema Empresarial.....	5
<i>1.2.1. Problema General</i>	<i>5</i>
<i>1.2.2. Problemas Específicos</i>	<i>5</i>
1.3. Justificación de la Problemática	6
<i>1.3.1. Justificación Operativa</i>	<i>6</i>
<i>1.3.2. Justificación Económica.....</i>	<i>7</i>
1.4. Objetivos de la Investigación	8
<i>1.4.1. Objetivo General.....</i>	<i>8</i>
<i>1.4.2. Objetivos Específicos.....</i>	<i>8</i>
Capítulo 2. Marco Teórico	9
2.1. Antecedentes de la Investigación	9
<i>2.1.1. Antecedentes Internacionales</i>	<i>9</i>
<i>2.1.2. Antecedentes Nacionales</i>	<i>11</i>
2.2. Base Teórica de la Investigación.....	14
<i>2.2.1. Control Interno</i>	<i>14</i>
<i>2.2.2. Informe COSO</i>	<i>18</i>
<i>2.2.3. Resultados Financieros.....</i>	<i>20</i>
<i>2.2.4. Capacitación</i>	<i>25</i>
<i>2.2.5. Sistemas de Información.....</i>	<i>29</i>
<i>2.2.5. Procesos.....</i>	<i>33</i>
<i>2.2.6. Créditos y Cobranzas.....</i>	<i>36</i>
2.3. Base Legal y Normativa Interna de la Organización.....	45

2.4. Marco Conceptual de la Situación Problemática	50
Capítulo 3. Metodología	52
3.1. Marco Metodológico	52
3.1.1. Hipótesis	52
3.1.2. Variables de estudio	53
3.2. Ámbito y Tiempo Social de la Investigación	54
3.3. Diseño de la Investigación	55
3.3.1. Tipo y Alcance de la Investigación	55
3.3.2. Descripción del Diseño de la Investigación	56
3.4. Técnicas e Instrumentos	57
3.4.1. Técnicas	57
3.4.2. Instrumentos	58
3.5. Recolección y Procesamiento de los Datos Empresariales	62
3.5.1. Técnicas de Recolección	62
3.5.2. Técnicas de procesamiento	64
Capítulo 4. Propuesta y Ejecución de Mejora	70
4.1. Descripción del Sector	70
4.1.1. Antecedentes de la Empresa	70
4.1.2. Misión, Visión y Valores	71
4.1.3. Estructura Organizacional	72
4.1.4. Descripción del producto	74
4.1.5. Amplitud del Mercado	76
4.1.6. Cadena de Valor de Tan San Jinshi S. A. C.	82
4.1.7. Análisis FODA de Tan San Jinshi S. A. C.	86
4.2. Diagnóstico del Caso Empresarial	88
4.2.1. Identificación de la Problemática Empresarial	88
4.2.2. Monetización de la Problemática Empresarial	88
4.3. Propuesta de Mejora	89
4.3.1. Objetivos	90
4.3.2. Diagrama del Proyecto de Mejora	90
4.3.3. Proyecto de Mejora	91

<i>4.3.4. Monetización del Proyecto de Mejora</i>	97
4.4. Ejecución del Proyecto de Mejora	98
<i>4.4.1. Proyección de EE. FF.</i>	98
<i>4.4.2. Validación Cuantitativa</i>	99
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones	103
5.1. Conclusiones	103
5.2. Recomendaciones	104
Referencias	105
ANEXOS	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	Factores limitantes del control interno.....	17
Tabla 2.2	Principios del ambiente de control.....	19
Tabla 2.3	Principios de las Actividades de control.....	20
Tabla 2.4	Procesos según su finalidad.....	35
Tabla 2.5	Procesos según su funcionalidad.....	35
Tabla 2.6	Ventajas del Crédito.....	38
Tabla 2.7	Indicadores financieros.....	41
Tabla 2.8	Funciones del área de créditos y cobranzas.....	44
Tabla 3.9	Operacionalización de variables de medición.....	54
Tabla 3.10	Extracto del registro de monetización de la problemática del periodo 2021.....	58
Tabla 3.11	Matriz de Monetización.....	66
Tabla 4.12	Información de productos principales de la empresa Tan San Jinshi S. A. C.....	75
Tabla 4.13	Principales competidores de la empresa Tan San Jinshi S. A. C.....	78
Tabla 4.14	Principales Clientes de la empresa Tan San Jinshi S. A. C.....	80
Tabla 4.15	Valorización de retraso de las cuentas por cobrar al crédito de Tan San Jinshi S. A. C., periodo 2021.....	89
Tabla 4.16	Estructura del Plan de mejora del control interno.....	91
Tabla 4.17	Monetización del proyecto de mejora, expresado en soles.....	97
Tabla 4.18	Proyección de ingresos anuales para Tan San Jinshi S. A. C., periodo 2023-2026.....	98
Tabla 4.19	Proyección de egresos anuales para Tan San Jinshi S. A. C., periodo 2023 - 2026.....	99
Tabla 4.20	Flujo de ingresos y egresos sin tratamiento para Tan San Jinshi S. A. C., periodo 2023 - 2026.....	100
Tabla 4.21	Flujo de Ingresos y Egresos con tratamiento proyectado para Tan San Jinshi S. A. C., periodo 2023 – 2026.....	101
Tabla 4.22	Comparativo del resultado del valor actual neto.....	102
Tabla 4.23	Comparativo del resultado del Costo-Beneficio.....	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Etapas de la Capacitación.....	27
Figura 2.2 Interdependencia entre las organizaciones y los sistemas de información.....	30
Figura 2.3 Representación gráfica de las actividades de los sistemas de información.....	32
Figura 2.4 Secuencia de actividades para la realización de cobranzas.....	43
Figura 3.5 Diagrama Causa – efecto.....	60
Figura 3.6 Análisis de las causas principales de la problemática.....	68
Figura 4.7 Estructura organizacional de la empresa Tan San Jinshi S. A. C.....	73
Figura 4.8 Porcentaje de Ventas por artículos de la empresa Tan San Jinshi S. A. C., periodo 2021.....	76
Figura 4.9 Propuesta de la Cadena de valor de la empresa Tan San Jinshi S. A. C.....	85
Figura 4.10 Matriz FODA de la empresa Tan San Jinshi S. A. C.....	87
Figura 4.11 Flujograma del proceso actual de cobranzas de Tan San Jinshi S. A. C.....	94
Figura 4.12 Flujograma del proceso nuevo de cobranzas de Tan San Jinshi S. A. C.....	95
Figura 4.13 Seguimiento individual de Cobranzas de Tan San Jinshi S. A. C.....	96

Resumen

A través del tiempo, las organizaciones han implementado diversas estrategias a fin de obtener mayores ingresos, lo que ayuda a mejorar su situación económica y financiera. Por ello, los créditos otorgados a los clientes son alternativas viables para incrementar las ventas. Para tal fin es fundamental la existencia y el cumplimiento de un sistema de control interno para optimizar y lograr una eficiente gestión financiera.

La presente investigación tiene como objetivo principal proponer un plan de mejora del control de las cobranzas en la empresa Tan San Jinshi S. A. C. para optimizar los resultados financieros y recuperar su liquidez. Asimismo, se busca mejorar las políticas y procesos existentes evaluando las funciones de sus colaboradores con el fin de lograr superar las deficiencias actuales: (a) falta de capacitación en el uso de los sistemas de información y (b) falta de control del proceso de cobranzas.

De esta manera, la investigación desarrollará una metodología de tipo mixto que incluye lo objetivo en su forma cuantitativa y lo subjetivo en su factor cualitativo. Esto permite cuantificar el retraso de las cuentas por cobrar, desde la valorización del costo financiero hasta la viabilidad del proyecto de mejora, basada en la información descriptiva, explicativa y no experimental. De esta forma, se sustenta un plan estructurado como alternativa de solución frente al problemática.

Palabras clave: resultados financieros, plan de mejora.

ABSTRACT

Companies apply different strategies over time to procure higher income, improving their economic and financial situation. Therefore, credits granted to customers are viable alternatives to increase sales. However, the creation and compliance of an internal control system are necessary to optimize and achieve efficient financial management.

The principal purpose of this investigation is to optimize financial results and recover liquidity in Tan San Jinshi S. A. C. company by presenting a plan to improve the collection controls. Moreover, improve existing policies and processes by evaluating the functions of its employees and overcoming current deficiencies: lack of training in the use of information systems and lack of control in the collection procedure.

The present research will develop a mixed-type methodology that includes the objective in its quantitative form and the subjective in its qualitative factor. This methodology will allow the quantification of the delay of accounts receivable, from the valuation of the financial cost to the feasibility of the recovery project improvement, based on descriptive, explanatory, and non-experimental information, supporting a structured plan as an alternative solution to the problem.

Keywords: financial results, improvement plan.

Introducción

Hoy en día, las empresas mineras priorizan sus inversiones, las cuales mejoran sus márgenes. Dichas inversiones no son para aumentar la producción; al contrario, solo sirven para mantener los niveles de eficiencia y productividad (“Mineras destinarán,” 2022, párrs. 1-4). De igual modo, las que se dedican a producir productos mineros, lo hacen en menor escala para evitar quedarse con la mercadería. Esto se debe a la incertidumbre política y tributaria en el Perú (“Mineras destinarán,” 2022, párr. 2).

De este modo, Pareja (2022) mencionó que es importante identificar los riesgos financieros en las organizaciones. Por tal motivo, las entidades deben realizar un análisis de riesgos para evaluar amenazas e impactos con la finalidad de prevenir cualquier evento y evitar efectos negativos que perjudiquen la imagen de la entidad o un posible quiebre empresarial. Así, se logra cuidar los activos y permanecer en el mercado (párr. 1).

Desde el punto de vista de Sotomayor (2016), el control interno sirve para prevenir, detectar o corregir los efectos negativos organizacionales. También, es de utilidad para minimizar los riesgos financieros y administrativos. Por ello, es fundamental que se implementen en los negocios acciones correctivas para solucionar los problemas detectados en la entidad (párr.1).

De acuerdo a lo anterior, Estupiñán (2006) sostuvo que el control interno implica una planificación, métodos y acciones. Estas se orientan a la protección de los activos.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración (p. 19).

Paralelamente, Urdanegui (2019) afirmó que se debe de implementar un control interno adecuado, según el tipo de organización. La finalidad es permitir una óptima gestión financiera, operativa y administrativa para lograr los objetivos organizacionales (p.

13). En este sentido, este autor resaltó la importancia de implementar los controles internos en las entidades, independientemente del tamaño. Las microempresas deben de contar con controles mínimos para salvaguardar los pocos activos que poseen; en cambio, en las pequeñas empresas solo basta controles simples. Asimismo, en las medianas empresas deben de tener controles transversales y por áreas; sin embargo, las grandes empresas necesitan contar con controles más complejos (Urdanegui, 2019, p. 13).

Con relación a la empresa Tan San Jinshi S. A. C., esta se dedica a importar y comercializar accesorios de diamantina para el sector minero, así como de brindar asesoría técnica a sus clientes para el buen uso de los productos mineros. Ahora bien, la entidad presenta inconvenientes para recuperar la cartera de cobranzas. En consecuencia, se afecta los resultados financieros.

Por tanto, el objeto de la presente investigación es diseñar e implementar un proyecto de mejora en el control de las cobranzas en dicha empresa con el fin de optimizar sus resultados financieros. El proyecto consiste en identificar el proceso actual de cobranzas y tomar medidas correctivas que solucionen el problema. En cuanto al capital humano, se espera fomentar la capacitación en los sistemas de información y procesos, y el uso adecuado de los recursos necesarios para la recuperación de la cartera morosa.

Con respecto al capital humano, se plantea entrenar al personal con los procedimientos corregidos. Luego de haber implementado el proyecto de mejora en la organización, se propone realizar un seguimiento y control mediante la capacitación. De acuerdo con las observaciones, se realizarán medidas preventivas y buenas prácticas con el fin de recuperar la cartera de cobranzas y mejorar la relación con los clientes.

El presente estudio está estructurado de la siguiente manera. En el capítulo 1, se formula la problemática, la justificación y los objetivos de la investigación. Luego, en el capítulo 2, se desarrolla el marco teórico, especificando los aspectos siguientes: (a) la base teórica, (b) la base legal y (c) el marco conceptual del estudio. En el capítulo 3, se explica la metodología utilizada. En el capítulo 4, se especifica la propuesta de mejora. Por último, en el capítulo 5, se plantean las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1. Problemática Empresarial de Investigación

1.1. Diagnóstico Contextual de la Situación Problemática

A nivel empresarial, es importante contar con una adecuada gestión de cobranzas para que los negocios sean rentables, más aún, considerando que en la coyuntura post-pandemia la morosidad ha incrementado. En el Perú, según el informe del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (CCL, 2021, p. 12), los impactos de las medidas frente a la pandemia afectaron los ingresos. Esta situación ocasionó desempleo, inestabilidad económica y el incumplimiento de obligaciones.

En este sentido, uno de los retos por encarar por parte de los empresarios en contexto de pandemia, además de proteger a sus colaboradores, es la necesidad de reinventarse en sus negocios. Así, el informe de la empresa Alegra (2022, párr. 1) señaló que el portal *Cobranza Online* aconseja sobre cómo recuperar la cartera morosa: (a) utilizando herramientas tecnológicas que mejoren los procesos de cobranzas, (b) clasificando a los clientes morosos, y (c) creando políticas de evaluación de crédito y recupero de cobranzas.

La empresa Tan San Jinshi S. A. C. es una organización dedicada a importar y comercializar accesorios de diamantina para el sector minero. Asimismo, brinda a sus clientes, asesoría y servicio de asistencia técnica para mejorar el manejo operativo de sus productos. Por otra parte, destaca en su servicio, el seguimiento continuo a sus clientes mediante acciones post-venta, lo que genera confianza y garantiza seguridad a sus clientes (Tan San Jinshi, 2016, párr. 2).

En la actualidad, el área de Créditos y Cobranzas de la empresa cuenta con dos herramientas tecnológicas. Estas son las siguientes: (a) Sistema *Equifax*, que permite conocer la situación crediticia de sus clientes y notificar a los morosos mediante esquelas de cobranzas (Equifax, 2020, párr. 1); y (b) Sistema ERP *Starsoft*, versión *Gold Edition*,

un *software* integrado y diseñado para automatizar el control de las operaciones (Starsoft, s. f., párr. 1) como contabilidad, cuentas por cobrar, ventas e inventarios.

Además, estos sistemas pueden y deben ser instrumentos generadores de información valiosa para tomar decisiones óptimas al momento de otorgar un crédito y realizar el seguimiento continuo de las cobranzas. Sin embargo, el conocimiento incompleto y el uso ineficiente de los sistemas en Tan San Jinshi S. A. C. han ocasionado que, desde el 2015 hasta la actualidad, existan retrasos en las cobranzas. Este escenario ha afectado los resultados financieros y configurado un problema estructural por solucionar.

Por otro lado, Brachfield (2012) señaló que “las políticas de crédito y cobro son normas de actuación dictadas por la dirección de la empresa y derivan directamente de la estrategia de riesgos establecida” (párr. 1). En la actualidad, Tan San Jinshi S. A. C. no cuenta con políticas de créditos y cobranzas para esta área ni con el personal idóneo; ya que solo han sido contratados por ser “Personas de confianza de los directivos”, y sin evidencia de calificación o experiencia en las funciones encomendadas.

Asimismo, Arroyo et al. (2019, párr. 1) manifestaron que la implementación del control interno en las compañías es fundamental; en tanto, se busca mejorar los procesos y que se tomen buenas decisiones gerenciales que promuevan el crecimiento. Esto permite, adicionalmente, lo siguiente: (a) optimizar los recursos financieros y administrativos; (b) disminuir los riesgos que se presenten en el día a día (tales como fraudes, errores o pérdidas); y (c) detectar inconvenientes en el incumplimiento de los objetivos.

De igual modo, Acosta (2020, párr. 12) señaló que hace posible un fortalecimiento de las empresas. Además, es beneficiosa en otros aspectos que a continuación se explican.

La implementación del sistema de control interno permite fortalecer a las compañías y las impulsa a conseguir sus objetivos, previene pérdidas de recursos, mejora la ética, facilita el aseguramiento de los reportes, incrementa confianza de

inversionistas, reduce riesgos y es aplicable independientemente del tamaño o tipo del negocio.

1.2. Formulación del Problema Empresarial

1.2.1. Problema General

¿De qué manera el plan de mejora del control interno en las cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C. incidirá en los resultados financieros?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es la problemática de la empresa Tan San Jinshi S. A. C., con relación al control interno, que afecta sus resultados financieros?
- ¿Cuál sería la estructura del plan de mejora que solucione el problema de control interno en las cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C. para optimizar los resultados financieros?
- ¿De qué manera se validará cuantitativamente que el plan de mejora identificado va a mitigar el problema en las cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C. mejorando los resultados financieros?

1.3. Justificación de la Problemática

1.3.1. Justificación Operativa

Con relación a la justificación operativa, Chacón (2002, párr. 1) destacó la importancia de manejar controles internos dentro de la organización para conocer su situación real, y realizar procesos de planificación y verificación que aseguren un correcto enfoque y adecuada gestión. Del mismo modo, Álvarez et al. (2021, párr. 21) definieron al control interno como un instrumento usado por las empresas para alcanzar las metas propuestas mediante la implementación de procesos que reduzcan los riesgos operativos.

En esta misma línea, Mendivil (2016) indicó que el control interno garantiza la protección de activos. Además, involucra a los colaboradores, la organización, entre otros aspectos.

Se establece para proteger los activos y las operaciones de la empresa, de tal suerte que los primeros estén debidamente protegidos de sustracciones y los segundos se realicen con eficiencia. En el control interno participan tanto las personas, la forma en que están organizadas en la empresa, y los procedimientos operativos y administrativos para estrechar los requisitos que deben de cumplirse. (p. 29)

La presente investigación evidencia deficiencias en el área de cobranzas que han ocasionado retrasos en la recuperación de las cuentas por cobrar que configuran un problema estructural de la organización desde el año 2015. Igualmente, este documento plantea estrategias y métodos de cobranza para lograr recuperar los créditos otorgados dentro de los plazos establecidos. Es fundamental, en este contexto, implementar el plan de mejora del control interno de la cobranza como vía de solución.

En resumen, la justificación operativa se sustenta en mejorar cada proceso realizado en el área de cobranzas. En tal sentido, la investigación comprende las siguientes acciones: (a) identificar la problemática en el área de Cobranzas; (b) aplicar las medidas correctivas para solucionar la problemática, mejorar los procesos mediante controles

internos y capacitar al personal; y (c) implementar acciones de seguimiento y control. De esta forma, el área de cobranzas mejorará su desempeño y resultados.

1.3.2. Justificación Económica

En relación con la justificación económica, los autores Coulter y Robbins (2010), señalaron que los recursos de una empresa deben ser utilizados de manera eficiente y eficaz (p. 21). Asimismo, los autores afirmaron que los controles financieros son básicos para conseguir las utilidades esperadas (p. 276). En esta misma línea, Mejía (2019) reafirmó que “la administración y el orden financiero es uno de los principales factores que inciden en el desempeño de las empresas y en las ganancias obtenidas” (p. 7).

De igual manera, Galaz y Ruiz (2015, p. 18) manifestaron que el control interno es un proceso en el cual los integrantes de la empresa son responsables de optimizar sus funciones para reducir errores y así contar con los recursos disponibles que permitan llegar a los objetivos previstos por la empresa. De la misma forma, Herrera et al. (2017, p. 1) definieron al control interno como una herramienta útil para mejorar la administración contable y financiera de las organizaciones públicas y privadas.

Adicionalmente, Apolo et al. (2019, p. 562) determinaron en su investigación que una eficiente gestión financiera se logra optimizando los recursos financieros de la empresa. Asimismo, sostuvieron que las herramientas de control interno permiten evitar los posibles fraudes. También, transparentan las operaciones y/o actividades realizadas por los colaboradores de la organización respetándose los principios éticos.

En suma, el objetivo de la presente investigación es brindar una solución económica a la problemática de la empresa que optimice sus resultados financieros. Además, se pretende demostrar que el plan de mejora incrementará la liquidez de la organización permitiéndole cumplir con sus obligaciones. Finalmente, se optimizará el

uso de los recursos considerando estrategias a largo plazo que favorezcan el desarrollo y crecimiento de la empresa.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Proponer el plan de mejora del control interno en las cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C. que incidirá en los resultados financieros

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar y evaluar la problemática del control interno de las cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C. que afecta a los resultados financieros
- Definir la estructura del plan de mejora que solucione el problema del control interno de las cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C. para optimizar los resultados financieros
- Validar cuantitativamente el impacto del plan de mejora del control interno en las cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C. para optimizar los resultados financieros

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

Seguidamente, se presentarán trabajos de tesis, internacionales y nacionales, que van en sintonía con el tema de investigación. Con ello, se busca dar a conocer sus problemáticas, metodologías, resultados relevantes y recomendaciones. Además, se exponen los conceptos e instrumentos utilizados.

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Huaroco (2010, p. 171) elaboró una tesis denominada *Diseño de un sistema de control interno para las empresas de servicios en estética de la ciudad de Uruapan, Michoacán*. Este documento se aloja en el repositorio de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Esta investigación presenta como problemática principal la falta del control interno en las estéticas de belleza.

En cuanto a la metodología de la investigación de desarrollo, es de tipo básica descriptiva con un enfoque cualitativo. Respecto al levantamiento de información, se realizó mediante entrevistas y observaciones de campo. Asimismo, se utilizaron fuentes externas, tales como consultas en páginas de internet, y fuentes internas, como evidencias documentales y análisis bibliográficos de la empresa (Huaroco, 2010, p. 175).

En síntesis, el autor propuso la implementación de un sistema de control interno en las empresas de servicios dedicadas a la estética en la ciudad de Uruapan, Michoacán, debido a la falta de control en los procesos. La finalidad es tomar buenas decisiones. Así, se podrían cumplir los objetivos operacionales para el crecimiento de las organizaciones, así como incrementar fuentes de trabajo (Huaroco, 2010, pp. 201-203).

De igual forma, Golib (2012, p. 4) desarrolló su tesis titulada *Propuesta para el mejoramiento del control interno contable en las cuentas por cobrar de la purificadora de agua San Miguel S. A. de C. V.*, ubicada en el repositorio de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Esta investigación presenta como problemática principal el incumplimiento de pago de los clientes, ya que genera el atraso de las cuentas por cobrar. Todo ello se debe a la falta de políticas de créditos y cobranzas.

Seguidamente, la metodología usada es de tipo básica descriptiva con un enfoque cualitativo y cuantitativo. Respecto al recojo de información, se realizó un análisis mediante fuentes externas e internas; en ese sentido, se utilizó la entrevista y el cuestionario. Este último instrumento comprendió de diez preguntas y se aplicó al dueño de la empresa, con la finalidad de conocer las deficiencias del control interno en las cuentas por cobrar y proponer las mejoras respectivas (Golib, 2012, p. 40).

En conclusión, el autor propone que se debe crear políticas de créditos y cobranzas. También, se debe así contratar de inmediato a un asistente de créditos y cobranzas para llevar un control adecuado, y así reducir la carga de trabajo en dicha área. La finalidad es mejorar los márgenes de utilidad de la empresa, lograr los objetivos operacionales y perdurar a través del tiempo (Golib, 2012, p. 62).

Finalmente, Sánchez (2020, p. 2) elaboró su trabajo de especialización denominado *Auditoría interna y diseño del sistema de control interno. El caso de la empresa Acantilado S. A. de la ciudad de Córdoba, Argentina*, documento situado en el repositorio de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. La problemática principal es la deficiencia del control interno en la empresa.

Para ello, se usó una metodología de tipo básica exploratoria y descriptiva con enfoque cuantitativo y cualitativo, considerándose una muestra de estudio de cinco colaboradores de las diferentes áreas. Esta fueron Tesorería, Cobranzas, Capital Humano, Compras, Sistemas, Proveedores y Ventas. En cuanto a la recopilación de información para realizar la auditoría interna, se hizo un análisis documental y se utilizó la técnica de la entrevista plasmada a través de un cuestionario (Sánchez, 2020, p. 3).

En conclusión, el autor señaló que se deben realizar dos acciones. Una es la implementación del sistema de control interno, identificando los posibles riesgos internos y externos, de las cuales, la empresa está expuesta, señaladas en las Matrices de Riesgo, de acuerdo al Informe de Auditoría. Otra es crear el área de Auditoría Externa, independiente del área de Administración (Sánchez, 2020, p. 72).

2.1.2. Antecedentes Nacionales

En primer lugar, Méndez (2021, p. 1) desarrolló un trabajo de investigación con el objetivo de obtener su título profesional de Contador Público, sobre la base del desarrollo de procesos titulado *El control interno y su influencia en la gestión de créditos y cobranzas en la empresa Centro de Carnes de C&C Pozuzo E. I. R. L., 2019*. Este trabajo se encuentra ubicado en el repositorio de la Universidad de Lima, Perú.

La problemática encontrada en la organización es la deficiencia generada por la falta de retorno de sus cuentas por cobrar que afectan negativamente la capacidad financiera y la liquidez de la empresa. Asimismo, se refleja un desconocimiento de los procesos operativos, política de créditos y cobranzas, y la falta de evaluación crediticia que mida los riesgos que asumirá la organización. Ello ha permitido que se otorguen créditos solo por referencias que brindan sus colaboradores (Méndez, 2021, pp. 7-9).

De tal forma, se utilizó una metodología de investigación de tipo y diseño no experimental, puesto que las variables no fueron manipuladas; transversal, porque la recopilación de información fue en un solo momento; y aplicada, porque el autor brindó soluciones a las preguntas formuladas. Por otra parte, también se considera correlacional, porque se intenta demostrar que las variables se relacionen (Méndez, 2021, p. 48).

El autor recomendó que la empresa debe evitar referenciarse únicamente con la información que brindan sus colaboradores y establecer estrategias de gestión que permitan la elaboración de políticas de créditos y procesos de cobranzas. Así, se

recuperará liquidez para la empresa. Además, sugirió activar mecanismos de controles internos que mejoren la eficacia de la organización (Méndez, 2021, p. 97).

En segundo lugar, Medina (2019) realizó un trabajo de investigación titulado *El sistema de control interno del Área de Crédito y Cobranzas y su incidencia en el Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de la Empresa Importadora de Calzado Luna S. A. C., Lurín, Lima, año 2018*. La investigación se ubica en el repositorio de la Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.

La problemática se centró en las deficiencias habituales por la falta de supervisión, y control del cumplimiento de las políticas y procesos del área de créditos y cobranzas. De este modo, se analizó los procedimientos que permitieron otorgar créditos a los clientes. Se evidenció la falta de documentación que sustente la morosidad del cliente poniendo en riesgo la recuperación de la deuda que impacta negativamente en la rentabilidad y productividad de la empresa (Medina, 2019, pp. 2-3).

La metodología desarrollada es de tipo cualitativa y cuantitativa no experimental; considera datos reales en su contexto. Es correlacional, debido a la relación de entre sus variables, y explicativo por basarse en los conocimientos para brindar solución al problema específico hallado. De este modo, se usó la técnica de análisis de datos basada en entrevistas y cuestionarios realizados a los responsables (Medina, 2019, p. 69).

En referencia con lo expuesto, se recomendó, primero, la implementación de un manual de funciones, y una política de ética que regule la conducta del personal y determine sus responsabilidades dentro del área. Segundo, sugirió que se debe invertir en capacitar al personal idóneo que cumpla la función de auditor interno, que controle el cumplimiento de procesos, y aplique medidas preventivas y correctivas sobre el óptimo uso de los recursos asignados que logrará reducir riesgos en el otorgamiento de créditos (Medina, 2019, p. 146).

Finalmente, el investigador Cavero (2019, p. 3) elaboró su tesis titulada *Plan de Mejora en el Desarrollo de los Procesos del área de Créditos y Cobranzas de una MYPE*,

2019, situada en el repositorio de la Universidad de Piura, Piura, Perú. La problemática principal que se presentó en la empresa Gest Perú S. A. C. se centró en el área de créditos y cobranzas, donde existe la falta de recuperación de las cuentas por cobrar, lo que genera pérdida en la liquidez de la empresa.

Asimismo, destacó el porcentaje importante que ocupan las empresas pequeñas y medianas en el Perú: más del 80 % el total de organizaciones constituidas que generan una gran fuente de trabajo a la población. Sin embargo, suelen carecer de procesos, estrategias, y políticas que le impiden desarrollar un trabajo fiable, ordenado y eficiente. Por ello, consideró necesario rediseñar los controles internos en el área de créditos y cobranzas para lograr reducir o eliminar los errores frecuentes encontrados (Cavero, 2019, p. 3).

De este modo, afirmó que las mypes también pueden tomar buenas decisiones si aplican herramientas empresariales como ratios financieras, FODA, cadena de valor, entre otros instrumentos necesarios para fortalecer el éxito empresarial. Ante ello, se consideró mejorar el trabajo del área de cobranzas, siendo de prioridad buscar la recuperación de las cobranzas que permitan optimizar los resultados de la gestión (Cavero, 2019, p. 3).

La metodología utilizada tuvo un enfoque cualitativo, porque se buscaba conocer la situación real de la empresa considerando el área específica del problema a través de fuentes de investigación, recolección de datos y revisión de procesos. Adicionalmente, la investigación fue de tipo descriptivo, porque sobre la base de la información se pueden especificar situaciones causantes de error, y considerar medidas para controlar y mejorar los procesos adoptados a través de las entrevistas (Cavero, 2019, p. 37).

El autor recomendó realizar auditorías financieras que permitan medir el impacto que tendrán las cuentas por cobrar en la rentabilidad de la organización. También, sugirió controlar y mejorar continuamente el cumplimiento de los objetivos; así como coordinar y fortalecer el trabajo en equipo, y evitar laborar de forma aislada. Por último, aconsejó mantener constante comunicación y capacitación del personal para mejorar su desempeño organizacional (Cavero, 2019, p. 93).

2.2. Base Teórica de la Investigación

2.2.1. Control Interno

2.2.1.1. Definición del Control Interno

Los autores Alcívar et al. (2019, pp. 21 - 22) señalaron que se puede definir control interno como una serie de directrices que regulan las actividades contables. Estas garantizan que la información sea confiable.

El control interno se entiende como el conjunto de políticas regulatorias de la acción contable, que tienden a garantizar información verídica y verificable, oportuna y exacta sobre la situación de la empresa y sus resultados obtenidos para un determinado periodo o ejercicio fiscal.

De la misma forma, Montaña (2018, pp. 55 - 56) definió al control interno como acciones realizadas por el nivel más alto de dirección. Estas se orientan a dar seguridad para lograr objetivos.

Conjunto de normas, métodos, procedimientos y políticas coordinadas, que efectúa la más alta dirección, encaminado a proporcionar seguridad razonable para el logro de los siguientes dos objetivos: a) alcanzar la eficacia y la eficiencia en sus operaciones y b) velar por el cumplimiento de las leyes y regulaciones correspondientes.

Por otro lado, Isaza (2012, p. 38) indicó que auditor interno es el encargado de diseñar e implementar el sistema de control interno para cumplir los objetivos organizacionales. De igual modo, Isaza (2012, p. 40) señaló que el auditor externo, o la contraloría, serán los responsables de verificar el cumplimiento y detectar inconvenientes del control interno en la compañía.

Finalmente, Gómez (2001, párr. 3) afirmó que la responsabilidad recae en todos los miembros de la compañía, sea pública o privada, desde el diseño e implementación

hasta la puesta en marcha del sistema de gestión del control interno en el área requerida de la organización. De esta manera, se asegura de obtener la eficiencia total de sus procesos.

2.2.1.2. Objetivos del Control Interno

Según la Universidad ESAN (2017, párr. 4), existen tres objetivos de control interno. En primer lugar, se cuenta con los objetivos de operaciones, que pretenden que las operaciones sean eficaces y eficientes (Universidad ESAN, 2017, párr. 5). En segundo lugar, se tiene los objetivos financieros, que buscan la confiabilidad y exactitud de los documentos financieros (Universidad ESAN, 2017, párr. 6). Por último, están los objetivos de cumplimiento, que buscan cumplir los reglamentos, decretos y leyes establecidas (Universidad ESAN, 2017, párr. 7).

2.2.1.3. Clasificación del Control Interno

Mediante el informe realizado por la empresa AS Consulting Group (2021), se clasifica al Control Interno en tres tipos. Esta clasificación se da de acuerdo a la función desarrollada en las diferentes áreas de la organización: (a) control interno administrativo, (b) control interno financiero, y (c) control interno previo (párr. 7). A continuación, se detallará cada uno de ellos.

En primer lugar, se tiene al control interno administrativo que contiene los registros, mecanismos y procedimientos que serán implementados por los responsables de cada área. Además, permite a la organización evaluar la eficiencia, efectividad de sus colaboradores y medir la economía resultante en los diferentes procesos de decisión (AS Consulting Group, 2021, párr. 8).

En segundo lugar, se encuentra el control interno financiero que contiene los registros, mecanismos y procedimientos que sirven para salvaguardar los recursos de la empresa. Asimismo, permite a la organización evaluar la eficiencia, efectividad y la economía con los cuales se ha manejado los recursos financieros (AS Consulting Group, 2021, párr. 9-11).

Por último, se tiene al control interno previo que contiene todos aquellos procedimientos que se utilizan antes de iniciar o durante las operaciones en la organización. Además, sirve para corroborar o constatar el cumplimiento de estas normas, así como los hechos que la respaldan o sustentan. Se debe tener en cuenta que en este control es necesario tener más cuidado, porque hay mayor probabilidad de riesgos (AS Consulting Group, 2021, párr. 12).

2.2.1.4. Efectos de un Control Interno

El autor Mendivil (2016, p. 29) mencionó que un óptimo control interno en las organizaciones debe de garantizar, principalmente, lo siguiente: (a) emisión de información financiera oportuna y fidedigna, (b) protección de los activos de la organización, y (c) promover la efectividad de todas las operaciones. A continuación, se detallará cada efecto.

En cuanto a la emisión de información financiera oportuna y fidedigna, se debe reflejar en los estados financieros de la empresa, ya que servirá como fuente principal para la toma de decisiones. Asimismo, se debe priorizar la protección de los activos de la organización que sirven para lograr los objetivos estimados por la empresa, así como identificar el mal uso de ellos, ya sea por deterioro o sustracción del personal o terceros que afecta la eficiencia de las actividades (Mendivil, 2016, p. 29).

Por último, Mendivil (2016, p. 30) mencionó que, al contar con un buen control interno, esto permitirá a la organización promover la efectividad de todas las operaciones mediante la eliminación de procedimientos innecesarios y/o duplicados. Asimismo,

ayudará a complementar las funciones y tareas del personal que resulten más expeditas y productivas.

2.2.1.5. Limitaciones del Control Interno

Según Frett (2015, párr. 6), los controles internos son fundamentales en las organizaciones para cumplir los objetivos. Sin embargo, existen limitaciones que pueden hacer que las organizaciones no cumplan sus objetivos operacionales (ver Tabla 2.1). Por tal motivo, se requiere de un profesional que elabore el diseño, implementación, seguimiento y procesos del control interno para evitar contingencias.

Tabla 2.1

Factores limitantes del control interno

Factores limitantes del control interno	
Ítem	Factores limitantes del control interno
1	Incumplimiento de los objetivos establecidos
2	Juicio profesional del hombre para la toma de decisiones
3	Errores humanos, de los cuales pueden ser en tareas simples o complejas, ya sea por falta de información o distracción, durante el horario de trabajo
4	Eliminación de un proceso o procedimiento clave para cumplir el control interno
5	Que los colaboradores de la entidad o terceros incumplan los controles internos, debido a la falta de seguimiento y fiscalización por parte de las jefaturas y del gerente general
6	Eventos externos, cuando hay complicidad entre el personal y terceros para perjudicar a la organización (robos, fraudes, entre otros)

2.2.2. Informe COSO

2.2.2.1. Definición del Informe COSO

Salvador (2016, párr. 2) señaló que “el Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control interno”. De igual modo, Gonzales (s. f.) sostuvo que “El COSO se dedica a desarrollar marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y la prevención del fraude” (p. 4).

2.2.2.2. Composición del Informe COSO

El Informe COSO está compuesto por cinco componentes vinculados con los objetivos de la organización, entre sí, para reducir los riesgos en el caso de no cumplir con los objetivos operacionales. Los cinco componentes son los siguientes: (a) ambiente de control, (b) evaluación de riesgos, (c) actividades de control, (d) información y comunicación, y (e) actividades de supervisión. A continuación, se procederá a detallar cada componente.

Ambiente de Control. Según COSO (2013, p. 4), el primer componente del COSO, es la base fundamental de los demás. En este se incluyen las normas, procesos y estructuras que sirven para la preparación del control interno, así como los estándares de conducta. Los factores que se incluyen son integridad, valores éticos y estructura organizacional. Los principios del ambiente de control se mencionan en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2*Principios del ambiente de control*

Principios del ambiente de control	
N.º de principio	Principio
Principio 1	La compañía se basa en la integridad y los valores éticos.
Principio 2	La responsabilidad recae en la Dirección.
Principio 3	La Alta Gerencia emplea la estructura organizacional, el dominio y la responsabilidad para el cumplimiento de los objetivos.
Principio 4	La compañía se preocupa por el crecimiento profesional de sus trabajadores.
Principio 5	La compañía compromete a sus trabajadores al cumplimiento de control interno para alcanzar los objetivos empresariales.

Evaluación de Riesgos. Según COSO (2013, p. 4), el segundo componente sirve para detectar y evaluar los riesgos, internos y externos en las empresas con el fin de cumplir los objetivos y establecer cómo se va a mejorar estos riesgos. Los elementos que se incluyen son objetivos en la evaluación de riesgo, identificar los riesgos, los planes y la evaluación ambiental interna y externa.

Actividades de Control. Según COSO (2013, p. 4), en el tercer componente, se mencionan las funciones del personal e incluye las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos. Dichas actividades sirven para mitigar los riesgos y cumplir con los objetivos. Asimismo, contienen las facultades de aprobaciones, reconciliaciones, exámenes operacionales, protección de activos, controles sobre procesamiento de información, entre otros. Los principios de las actividades de control se mencionan en la siguiente Tabla 2.3.

Tabla 2.3*Principios de las Actividades de control*

Principios de las Actividades de control	
N.º de Principio	Principio
Principio 10	La compañía escoge y lleva a cabo las actividades para aminorar los riesgos que ponen en peligro el logro de los objetivos.
Principio 11	La compañía escoge y realiza controles generales de tecnología para conseguir los objetivos.
Principio 12	La compañía ejecuta la implementación de actividades de control, por medio de los procedimientos y políticas.

Información y Comunicación. Según COSO (2013, p. 5), en este cuarto componente, la información es una herramienta fundamental para que se realice el control interno. Esta información debe ser clara, confiable y de fácil acceso, lo que posibilita una buena comunicación entre los integrantes que conforman la compañía. Las normas a considerar son información y responsabilidad, contenido, calidad y flujo de la información, entre otras.

Actividades de Supervisión. Según COSO (2013, p. 5), este quinto y último componente se basa en hacer evaluaciones diarias e independientes, o conjuntas, para determinar la realización de los cinco componentes a lo largo de la ejecución de las actividades y procesos. Los elementos que se incluyen son evaluación, eficacia y auditorías del sistema de control interno, además, el tratamiento de los errores detectados.

2.2.3. Resultados Financieros

Según Acosta et al. (2018, p. 128) los resultados financieros provienen del término de las operaciones contables y económicas reflejados en los niveles de liquidez, rentabilidad y riesgo que tiene una organización en un periodo estimado. Además, mencionaron que el resultado es consecuencia de la gestión realizada, y es considerado un indicador de

desempeño que permite la subsistencia y el crecimiento de las organizaciones, priorizando las operaciones de ventas que representan ingresos.

Asimismo, Amat (2017, p. 121) indicó que los resultados financieros son la consecuencia de las operaciones típicas que realiza la empresa. Se obtiene a partir del resultado neto del ejercicio, al cual se incorporará los ingresos o gastos financieros (que sumará o restará) o los beneficios excepcionales (o pérdidas excepcionales), según el caso lo considere.

2.2.3.1. Planeación Financiera

Los autores A. Morales y J.A. Morales (2014, p. 7) definieron la planeación financiera como el proceso base de toda actividad económica para lograr las metas, incluyendo, las previsiones a necesidades futuras y estimadas con la finalidad de lograr cubrirlas. Asimismo, esta técnica utiliza un conjunto de métodos e instrumentos que brindan pronósticos, metas económicas y financieras que definen el rumbo de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos, lo cual se reflejará en la mejora de la rentabilidad.

Por consiguiente, Morales y Morales (2014, p. 7) señalaron que el plan financiero es un proceso donde se establecen objetivos financieros y las tácticas que se desarrollarán en un tiempo óptimo para lograr obtener rentabilidad. Asimismo, contiene los proyectos e inversiones que servirán para desarrollar los planes estratégicos y operativos que beneficien a la organización. De la misma forma, Venmetro (2019, párr. 1) adicionó que es preciso definir a la planeación financiera como la necesidad que tiene cualquier organización para anticiparse a los resultados positivos o negativos que le permitan contar con alternativas viables de solución ante cualquier contingencia presentada para la empresa.

2.2.3.2. Beneficios y Ventajas de la Planeación Financiera

Según Morales y Morales (2014, p. 10), los beneficios de la planeación financiera se evidencian en el análisis de los flujos financieros proyectados de la empresa, en posibles inversiones, financiamientos y dividendos. Todo se da sobre la base de lo plasmado en creación de valor de la empresa. Por lo tanto, las empresas deben tener un “Plan de emergencia” para evitar que los resultados negativos pongan en riesgo las inversiones y el financiamiento proyectado.

Las ventajas de planeación financiera son realizar un diagnóstico situacional mediante el FODA con el fin de anticiparse al desarrollo de estrategias que verifique el cumplimiento de objetivos financieros y considerar indicadores para medir el desempeño (Morales & Morales, 2014, p. 10). Adicionalmente, Merlo, Director Financiero de Seur, indicó que se debe mitigar riesgos en los diversos escenarios que surjan debido a las fluctuaciones de mercado (Gestión Pyme, 2010, párr. 6).

En esa misma línea, se añade que otra ventaja de planeación financiera es priorizar los objetivos específicos de la empresa permitiendo realizar inversiones sin riesgos significativos en busca de generar mayor ganancia o utilidad para la organización. Finalmente, se debe facilitar el control y la gestión de recursos económicos a través de programaciones del flujo efectivo, que incluyan todos los ingresos y egresos fijos de la empresa (Venmetro, 2019, párrs. 3-4).

2.2.3.3. Desventaja de la Planeación Financiera

La desventaja principal de la planeación financiera, según la entrevista hecha a Merlo, Director Financiero de Seur, es que las estimaciones no evitan el riesgo. Asimismo, aseveró que en la bolsa las “rentabilidades pasadas no aseguran rentabilidades futuras” (Gestión Pyme, 2010, párr. 3). Si no se cuentan con herramientas adecuadas de gestión, difícilmente se logrará cumplir los objetivos.

2.2.3.4. Clases de Planes Financieros

Según lo mencionado por los autores Morales y Morales (2014, p. 11), los planes financieros deberán ser coordinados entre las diferentes áreas de la organización. Para ello, se debe tener en cuenta la siguiente clasificación: (a) el plan a largo plazo (etapa de inversión); (b) el plan a corto plazo (efectivo o caja); y (c) el plan de emergencia, descritos cada uno seguidamente.

Plan de Financiamiento e Inversión (largo plazo). La planificación a largo plazo tiene como objetivo principal cuantificar las previsiones coherentes a las aplicaciones u operaciones y obtener los recursos financieros necesarios que se requiera a futuro. Esto se realiza con la finalidad de garantizar la permanencia de la empresa en el mercado (Morales & Morales, 2014, p. 11).

En resumen, el plan de financiamiento e inversión a largo plazo compromete la independencia financiera y la rentabilidad del capital invertido. Estas decisiones podrán ser modificadas en su dimensión y orientación si el entorno de la empresa se modifica. Es por ello que los movimientos a corto plazo serán determinantes en esta posible variación, ya que podrían afectar el movimiento del mercado, además de los costos y precios utilizados (Morales & Morales, 2014, p. 12).

Plan de Corto Plazo (Efectivo). La planeación a corto plazo trabaja directamente con el departamento de tesorería permitiendo que el presupuesto de ingresos y egresos funcione adecuadamente. Su principal objetivo es asegurar la liquidez de la empresa en el tiempo oportuno permitiéndole cumplir con las obligaciones generadas con terceros. De esta manera, proyectará estimaciones mensuales con base en la información obtenida del presupuesto (A. Morales & J. Morales, 2014, p. 12).

De este modo, lo fundamental es respetar las fechas de cobros y pagos que permitan disponer de un flujo de efectivo y facilite prever los gastos que asumirá a corto plazo. Asimismo, el responsable del área determina y considera los faltantes que se generen para evitar contingencias a la empresa. En síntesis, se debe ordenar las fechas de

vencimiento de las cuentas por cobrar y pagar, considerando los compromisos diarios que se deducirán en los estados financieros (A. Morales & J. Morales, 2014, p. 12).

Plan Financiero de Emergencia (Contingencia). El plan de emergencia se organiza para afrontar sucesos imprevistos que se puedan presentar en la empresa, debiéndose preparar con antelación para poder responder a los apuros financieros de manera idónea. De este modo, se reducen retrasos en las contestaciones de las propuestas de solución a las diferentes contingencias que surjan en el momento (Morales & Morales, 2014, p. 12).

2.2.3.5. Importancia de la Contabilidad y las Finanzas

Por un lado, Amat (2017, p. 12) afirmó que la contabilidad ofrece información acerca de las operaciones importantes de una empresa con la finalidad de conocer si está saneada económicamente, si es posible lograr cubrir sus deudas, si existe ganancia en los productos vendidos. Además, permite determinar el precio del producto, proyectar resultados financieros que sirvan de base para conocer la situación financiera de la empresa.

Por otro lado, Amat (2017, p. 10) describió que las finanzas mejoran la administración de los flujos de efectivo que involucra a las inversiones, el financiamiento, y las cuentas por cobrar y pagar, según la información brindada por contabilidad. Cabe resaltar que ambos conceptos mencionados van a servir para una correcta toma de decisiones con el propósito de garantizar la permanencia de la empresa.

Finalmente, Amat (2017, p. 13) detalló el proceso para comprender la contabilidad y las finanzas. Primero, se debe comprender el significado de la cuenta de resultado y del balance. Luego, es necesario realizar el cálculo de los costos. Seguidamente, se debe analizar las cuentas del balance y de los resultados. De la misma forma, es necesario preparar los presupuestos; esto servirá para elaborar el plan financiero a largo plazo. Finalmente, se adquiere conocimiento suficiente para los procesos de inversión y financiamiento.

2.2.4. Capacitación

2.2.4.1. Definición del Capacitación

Según los autores Mondy y Noe (2005, p. 202), el desarrollo de recursos humanos es una “función importante de la administración de recursos humanos que consiste no solo en la capacitación, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño”.

Adicionalmente, Mondy y Noe (2005, p. 202) afirmaron que “la capacitación y desarrollo es el centro de un esfuerzo constante diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional”. Además, la capacitación y el desarrollo del personal juegan un papel importante y se debe entender como un todo, en donde las demás funciones interactúan entre sí con la finalidad de mejorar el desempeño laboral y lograr óptima eficiencia para la empresa.

Otra definición de capacitación fue formulada por Chiavenato (2009, p. 371). El autor formuló lo siguiente:

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar la productividad en su trabajo.

En esta misma línea, Cota y Rivera (2017, párr. 1) definieron a la capacitación como una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados, por excelencia, se alcanza los objetivos organizacionales, nos puede ayudar a tener sistematizadamente un proceso en el que nos podría facilitar el cambio necesario para que el personal de la empresa tenga mejor visión de las ventajas y beneficios del mismo.

Se concluye en este enfoque que las empresas deben de tener claro los objetivos organizacionales para adaptarse fácilmente a los cambios del mercado y, así, afrontar los próximos desafíos. Además, las empresas altamente competitivas se encargan de capacitar

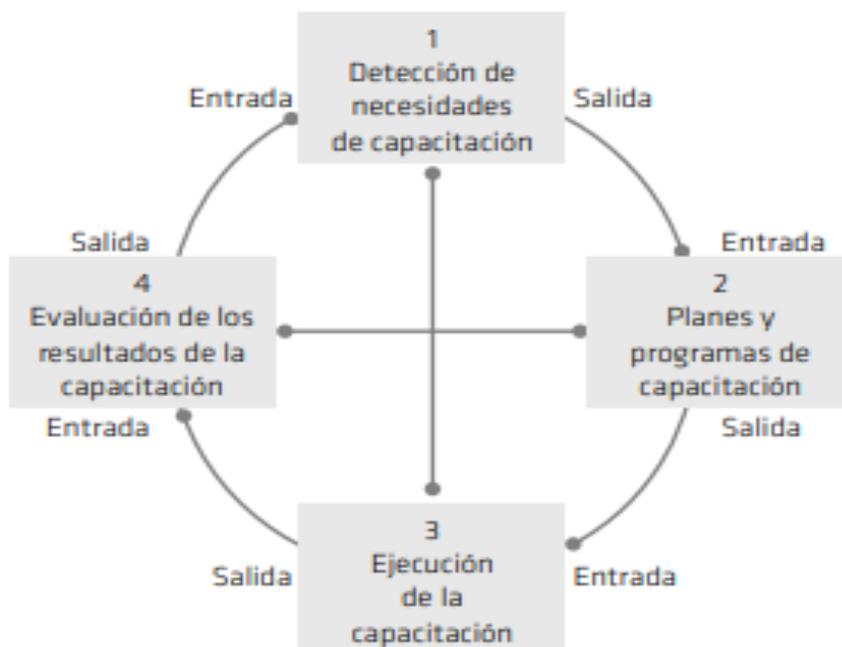
a su personal constantemente para que logren tomar decisiones oportunas y se encarguen de solucionar los inconvenientes que sucedan en las organizaciones.

2.2.4.2. Objetivos de la Capacitación

Los objetivos de la capacitación, de acuerdo a lo que sostuvo Chiavenato (2011, p. 324) son tres. Estos son los siguientes: (a) instruir al personal para que cumplan con sus funciones encomendadas correctamente; (b) brindar oportunidades constantes de crecimiento personal que logre motivar a los colaboradores ofreciéndoles una línea de carrera a través de las postulaciones a cargos de mayor jerarquía, y (c) adaptar a cambios al personal para enfrentar retos difíciles en el mundo empresarial.

2.2.4.3. Ciclo de la Capacitación

De acuerdo a lo señalado por Chiavenato (2011, p. 324), la capacitación es una herramienta que permite el aprendizaje de los trabajadores de la organización; los resultados van a depender del empeño de cada uno. Asimismo, Chiavenato (2011) mencionó que “la capacitación cubre una secuencia programada de hechos visibles como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite” (p. 324). En la Figura 2.1, Chiavenato describe el ciclo de las etapas de capacitación según las siguientes secuencias.

Figura 2.1*Etapas de la Capacitación*

Nota. Tomado de *Ciclo de la Capacitación* (p. 325), por Chiavenato, I, 2011, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C.V.

La primera etapa es la detección de necesidades de capacitación. Según Chiavenato (2011, p. 325) se debe realizar un diagnóstico actual del área de la organización para detectar las necesidades principales de la capacitación. Asimismo, dividió la forma de analizar en tres etapas distintas: (a) de toda la organización, (b) del personal, y (c) de las operaciones.

Primeramente, se tiene el análisis de toda la organización que consiste en identificar el plan estratégico, así como al ambiente socioeconómico y tecnológico de la entidad. Con este estudio, se va a establecer los objetivos de la organización en un largo

periodo y la filosofía de la capacitación con el fin de evitar gastos innecesarios (Chiavenato, 2011, p. 326).

Seguidamente, se tiene el análisis del personal que consiste en identificar si la cantidad de trabajadores es suficiente, inclusive, detectar si el personal actual que labora en la empresa es el idóneo para sus respectivos puestos de trabajo. Este análisis es importante, ya que muchas empresas como Tan San Jinshi S. A. C. contrata al personal por recomendaciones amicales, sin considerar si cuentan con el perfil asignado a su puesto de trabajo (Chiavenato, 2011, pp. 327-328).

Finalmente, se tiene el análisis de las operaciones que consiste en realizar una evaluación detallada de las habilidades, conocimientos, actitudes y tareas que se requiere en cada puesto de trabajo por cada miembro de la organización. Este análisis permite realizar un plan de capacitación para cada uno de los trabajadores, según la información obtenida con el fin de lograr un buen desempeño laboral (Chiavenato, 2011, pp. 328-329).

La segunda etapa son los planes y programas de capacitación. Según Chiavenato (2011, p. 331), estos planes consisten en realizar un diseño del plan de capacitación con base en la detección de las necesidades de la capacitación. En dicho plan, se debe especificar los objetivos, contenidos, metodologías, duración, lugar, recursos, instructores o capacitadores, y participantes.

La tercera etapa es la ejecución de la capacitación. Según Chiavenato (2011, p. 334), en esta parte, se debe proceder a implementar el plan de capacitación, en el cual van a participar todos los miembros de la entidad que necesiten aprender o mejorar sus conocimientos. Los instructores o capacitadores se encargarán de enseñar al personal una actividad o labor; puede ser interno o externo a la entidad.

La última etapa es la evaluación de los resultados de la capacitación. Según Chiavenato (2011, p. 335), es cuando se realiza la evaluación que busca medir los resultados alcanzados por los trabajadores que accedieron a la capacitación con la finalidad de evidenciar cuánto de lo aprendido se aplica en su desempeño laboral. De

acuerdo con los resultados de la capacitación, se procede a tomar las medidas correctivas necesarias para levantar las observaciones.

2.2.5. Sistemas de Información

2.2.5.1. Antecedentes de los Sistemas de Información

Hoy en día, todas las empresas son consideradas digitales, ya que las relaciones de negocios con los clientes, proveedores y trabajadores se realizan a través de plataformas digitales. Los sistemas de información forman parte de las inversiones empresariales adquiridas por las organizaciones como fuente de solidez competitiva que permite crear un producto, cotizar y vender, así como de realizar contrataciones del personal idóneo por los puestos requeridos (Laudon & Laudon, 2012, p. 11).

Los autores Laudon y Laudon (2012, pp. 11 - 13) señalaron que los sistemas son importantes para la comercialización electrónica diaria y para lograr objetivos estratégicos en las empresas. Además, resaltaron que las compañías creadoras de *softwares* ofrecen los servicios y actualizaciones de los sistemas, los cuales serán usados por las empresas según la necesidad de cada una de ellas. Por ende, siempre dependerán de lo que el sistema les permita hacer.

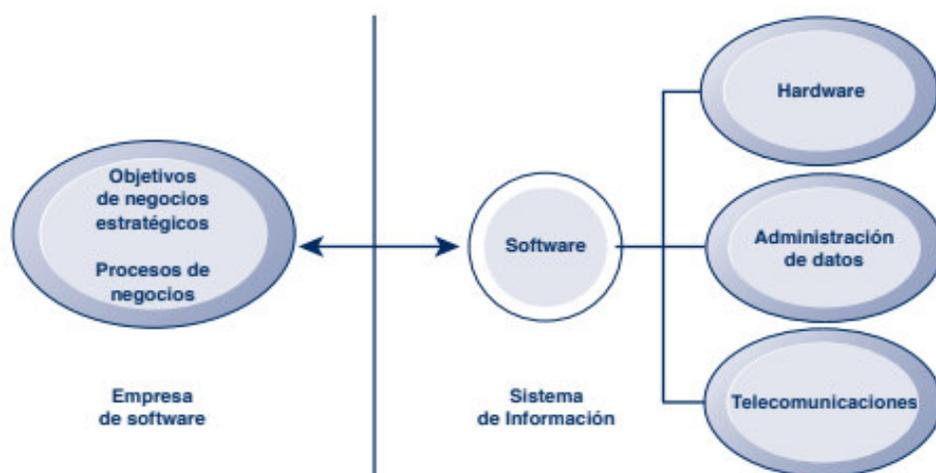
Por otro lado, Agudelo et al., (2020, p. 5) mencionaron que la digitalización se ha convertido en la solución para mitigar los efectos de la pandemia. Debido al cierre de las empresas y aislamiento domiciliario, se ha incrementado el uso de internet en los hogares para sostener los procesos productivos, educativos, sociales, servicios públicos, etc. Por ello, se requiere comprometer a los gobiernos para lograr maximizar el potencial del ecosistema digital y así realizar tareas cotidianas que antes requerían contacto presencial.

Asimismo, los autores J.P. Laudon y K. Laudon (2012) afirmaron que existe una relación de interdependencia en las organizaciones y sus instrumentos (ver Figura 2.2). Así, explicaron lo siguiente:

En los sistemas contemporáneos hay una interdependencia cada vez mayor entre los sistemas de información de una empresa y sus herramientas de negocios. Los cambios en la estrategia, las reglas y los procesos de negocios requieren cada vez más cambios en el hardware, el software, las bases de datos y las telecomunicaciones. (p. 13)

Figura 2.2

Interdependencia entre las organizaciones y los sistemas de información



Nota. Tomado de *La interdependencia entre organizaciones y sistemas de información* (p. 13), por Laudon y Laudon, 2012, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

2.2.5.2. Definición de los Sistemas de Información

Los autores Laudon y Laudon (2012, p. 15) indicaron que los sistemas de información son un grupo de elementos interrelacionados que recogen, procesan, almacenan y distribuyen información a las diferentes áreas de una empresa. Esto servirá para controlar las operaciones, analizar los problemas y, finalmente, tomar decisiones con base en una información confiable.

En un enfoque similar, los autores Abanto et al. (2020, párr. 1), refiriéndose a los procesos administrativos y contables, afirmaron que los sistemas de información de procesos involucran la automatización y optimización de las actividades que se manejan actualmente de manera manual y repetitivas. Esto permitirá a la compañía incrementar la eficiencia de las operaciones y reducir posibles errores basados en controles automáticos.

2.2.5.3. Ventajas de los Sistemas de Información

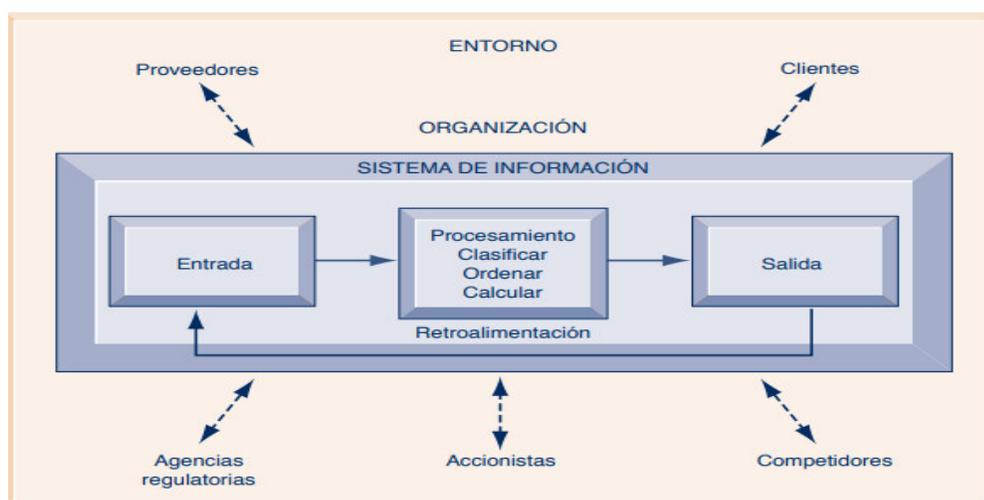
Los autores Laudon y Laudon (2012, p. 24) señalaron como ventaja principal del sistema de información la generación de valor económico para las empresas, relacionadas en el incremento de sus ingresos, y la disminución de sus costos, por medio de la utilización de estas herramientas que permitan incrementar la rentabilidad. Además, indicaron que proveen información necesaria para la correcta toma de decisiones gerenciales, y así optimizar los procesos de generación de negocios.

2.2.5.4. Actividades de los Sistemas de Información

Los autores Laudon y Laudon (2012, p. 16) señalaron en la Figura 2.3 que existen tres tipos de actividades importantes. Estas son las siguientes: (a) entrada, que recoge información desde el interior de la organización y del exterior cercano a ella; (b) procesamiento, que transforma la información de entrada en formato significativo; y (c) salida, que traslada la información a diversos usuarios para ser usados adecuadamente y, a su vez, les sirva para corregir errores existentes en la etapa de entrada o retroalimentarlos.

Figura 2.3

Representación gráfica de las actividades de los sistemas de información



Nota. Tomado de las *Funciones de un sistema de información* (p. 17), por J.P. Laudon y K. Laudon, 2012, Pearson Educación de México, S. A. de C.V.

2.2.5.5. Dimensiones de los Sistemas de Información

Adicionalmente, los autores Laudon y Laudon (2012, p. 17) afirmaron que para lograr entender los sistemas de información se deben conocer las tres dimensiones. Estas se mencionan a continuación: (a) la organización, (b) la administración, y (c) la tecnología de información; con la finalidad de buscar soluciones para enfrentar los retos y desafíos en el entorno empresarial. En las líneas que siguen, se detallará cada una de las dimensiones.

Organización. Los recursos claves son personal, composición, procesos de negocios, políticas y cultura. De esta manera, la organización está compuesta estructuralmente por niveles o jerarquías donde se muestran labores divididas en autoridad y responsabilidad. La forma de asegurar un buen desempeño y una correcta

toma de decisiones se orienta a planificar y programar capacitaciones sobre manejo y control de los sistemas de información que les permita automatizar sus procesos de negocios (Laudon & Laudon, 2012, pp. 18-19).

Administración. La administración se encarga de tomar decisiones y gestionar los planes de acción que resuelvan contingencias dentro de la organización. Las tecnologías de la información permiten a los gerentes impulsar un trabajo creativo con base en sus conocimientos e información obtenida, así como rediseñar sus organizaciones (Laudon & Laudon, 2012, p. 20).

Tecnologías de Información. Los autores Laudon y Laudon (2012, p. 20) afirmaron que la tecnología de información es una de las múltiples herramientas que la gerencia utiliza ante los posibles cambios. Entre las principales herramientas, se encuentran el *hardware* (equipo físico), el *software* (programas), la tecnología para almacenar datos (medio físico con información de la empresa), y la tecnología de redes y telecomunicaciones (cableados y programas que permiten transferir datos desde una ubicación a otra).

En suma, las tecnologías de la información, junto al personal idóneo, son considerados recursos claves para la empresa. Estas constituyen la infraestructura de tecnología de la información (TI) de la entidad con el fin de incrementar la eficiencia y la rentabilidad en los negocios (Laudon & Laudon, 2012, p. 21). Los autores Laudon & Laudon (2012) indicaron que “la infraestructura de TI provee la base, o plataforma, sobre la que una empresa puede crear sus sistemas específicos” (p. 21).

2.2.5. Procesos

2.2.5.1. Definición de Procesos

Desde una visión sistemática, Bravo (2011, p. 31) definió al proceso como “un todo” para lograr un objetivo en la entidad y generar un valor al cliente. De igual modo, los autores

Hammer y Champy (1994, p. 37) mencionaron que “el proceso de negocios es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”.

En este primer enfoque, Bravo (2011, p. 32) sostuvo que los procesos son el hacer por parte de cualquier entidad y que es realizado por parte de los trabajadores en un momento determinado. De esta forma, explicó que el proceso es una actividad integradora para la entidad, que posibilita entender la compleja interacción entre las funciones e individuos en un tiempo y espacio determinado.

En esta misma línea, Hammer (2006, p. 76) describió que el enfoque de procesos implementados en la entidad estimula, permite y posibilita a los trabajadores desempeñar las tareas específicas. Se debe especificar que la tarea de procesos es toda labor basada a favor del cliente interno o externo permitiendo alcanzar altos niveles de rendimiento. En este segundo enfoque, se puede decir que los procesos ayudan a comprender la globalidad de la labor realizada por los trabajadores de una organización.

2.2.5.2. Tipos de Procesos

Rey (s. f.) señaló que “no todos los procesos de organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costos, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal...” (párr. 12). En razón de ello, Gómez (s. f., párr. 11) mencionó que los procesos se clasifican en dos. Primero, se clasifican según su finalidad y se subdividen en cuatro tipos: (a) gestión estratégica, (b) gestión de recursos, (c) gestión de realización, y (d) gestión de medición, análisis y mejora. Estos se detallan en la Tabla 2.4.

Tabla 2.4*Procesos según su finalidad*

Procesos según su finalidad	Descripción
Procesos de gestión estratégica	Son aquellos que están relacionados con las políticas, objetivos y metas de la organización (Gómez, s. f., párr. 13).
Procesos de gestión de recursos	Sirven para la distribución de los recursos humanos y materiales (Gómez, s.f., párr. 14).
Procesos de realización	Son aquellas actividades productivas que proporcionan el producto o servicio prestado por la organización (Gómez, s. f., párr. 15).
Procesos de medición, análisis y mejora	Son aquellos que sirven para medir y recopilar los datos para evaluar el desempeño, así como la eficiencia y la eficacia dentro de la organización (Gómez, s. f., párr. 16).

La segunda clasificación de los procesos, según Gómez (s. f., párr. 16), se realiza según su funcionalidad, siendo uno de los más extensos en la organización. Dichos procesos están subdivididos en tres tipos: (a) los procesos estratégicos, (b) los procesos para apoyo o soporte, y (c) los procesos clave. A continuación, se procede a describir cada tipo en la Tabla 2.5.

Tabla 2.5*Procesos según su funcionalidad*

Procesos según su funcionalidad	Descripción
Procesos estratégicos	“Los procesos estratégicos son aquellos que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización e intervienen en su visión y misión” (Flores, 2013, p. 61).
Procesos para apoyo o soporte	“Los procesos de soporte no necesariamente están ligados al flujo de un pedido del cliente externo, que sirven de apoyo a los procesos principales para que lleguen a un buen fin” (Flores, 2013, p. 62).
Procesos clave	Son aquellos que se brindan como valor agregado al cliente que inciden directa o indirectamente en su satisfacción (Flores, 2013, p. 63).

2.2.6. Créditos y Cobranzas

2.2.6.1. Créditos

Antecedentes del Crédito. Del Valle (2005, p. 7) señaló que el término “Crédito”, nace del latín *creditum* (proveniente del verbo “creer”), y hace referencia a una cosa confiada o de fiar. El crédito es una operación que se realiza desde la antigua civilización, dándose a través del intercambio en especie. En la antigua Roma, se establecieron castigos físicos, incautación de bienes, encierros, esclavitud y hasta pena de muerte para los deudores que no cumplían con el acreedor; todo esto hasta el siglo XII que también se crearon los bancos.

Por otro lado, Morales y Morales (2014, pp. 9-12) afirmaron que, en la edad media, precedida por la intervención de la Iglesia se determinó que la “usura” es un pecado que priva al hombre que lo practica de la vida eterna. En el Renacimiento, se ofrecían créditos a través de prestamistas convertidos en una sociedad o *montes* que eran responsable de cobrar las rentas otorgadas a los deudores y luego repartirlas entre todos sus integrantes en Génova y Florencia en donde se formaron los primeros *montes*.

Seguidamente, Morales y Morales (2014, pp. 14-15) manifestaron que, en el siglo XVI, y ante el problema de conseguir préstamos de efectivo, se inició el “fiado”, operación cotidiana en ese tiempo. Las ventas al crédito debían tener igual valor que al contado para evitar intereses o fraudes; su objetivo era tratar de compensar la insuficiencia de vías de financiamiento y la falta de liquidez. Luego, en la época romana, los usureros se apropiaban de las tierras de los pobladores cuando ellos no podían pagar sus deudas.

En cambio, en el siglo XIX y XX, el crédito se considera como herramienta para reactivar la economía. Además, añadieron que el crédito es una herramienta muy valiosa brindada en el tiempo a distintos actores sociales para mejorar su situación económica (A. Morales & J.A. Morales 2014, pp. 12-15). Por otro lado, Effio (2021, pp. 778-779) agregó

que las ventas son ingresos originados por el comercio de bienes o servicios según el giro del negocio, procedentes de la entrega de productos adquiridas para su venta.

Definición del Crédito. Los autores Morales y J.A. Morales (2014, p. 24) definieron al crédito como una forma de préstamo o venta a plazos, la cual se realiza con la entrega de un valor actual, ya sea en forma de dinero, mercadería o servicio. Esta entrega se realiza sobre la base de la confianza que existe entre la persona que otorga y quien lo recibe, a cambio de un valor que se espera recibir a futuro que, adicionalmente, podría considerarse intereses dentro de lo pactado.

Del mismo modo, Vallado (2008, p. 4), en su presentación realizada indicó que el término “crédito” proviene del latín *credere* cuyo significado es “tener confianza”. Además, sostuvo que, como consecuencia de ello, nace el riesgo crediticio que se asumirá justamente por la confianza depositada en el deudor y su cumplimiento de pago.

De forma similar, Del Valle (2005, p. 7) afirmó que la confianza es la base específica del crédito, aunque esto conlleve un riesgo por asumir. El crédito existe siempre a través de un contrato (verbal o escrito), del cual se derivan obligaciones de pagos diferidos, entendiéndose también como una promesa de pago que nace del vínculo jurídico entre el que tiene el deber de pagar (deudor) y el que tiene el derecho de cobrar (acreedor).

Ventajas del Crédito. Por otro lado, Del Valle (2005, p. 7) opinó que el crédito es fundamental para una economía en desarrollo. Por ello, consideró las siguientes ventajas que se mencionan en la Tabla 2.6.

Tabla 2.6*Ventajas del Crédito*

Ventajas del Crédito	
Ítem	Ventajas del crédito
1	Incremento de las ventas por volumen
2	Aumento de la fabricación de bienes y servicios, lo que impactará en la reducción de los costos unitarios
3	Una oferta y demanda flexibles
4	Mejora del consumo para adquirir los bienes o servicios que algunos consumidores no podrían adquirirlos al contado
5	Incremento de fuentes de trabajo en la creación de nuevas empresas o crecimiento de las que ya existen
6	Incremento del volumen del negocio y evolución de la tecnología para sostener el incremento de operaciones

Desventajas del Crédito. Del Valle (2005, p. 8) recalcó como desventaja principal del crédito que al aumento de créditos efectuados también incrementará la oferta monetaria. Esto causará el alza de precios que finalmente producirá inflación lo que afectará notoriamente la economía de las organizaciones.

Las 5C del Crédito. Según los autores Morales y Morales (2014), las 5C del crédito especifican los factores de riesgo que deben evaluar las organizaciones para otorgar créditos y evitar contingencias futuras. Estas se describen a continuación.

- **Primera C: Conducta**

En esta etapa, se deberá analizar cuidadosamente la evidencia de la información proporcionada. Asimismo, el historial financiero reflejará el cumplimiento de los créditos que haya tenido el deudor en un plazo de 24 meses anteriores como muestra tangible de su experiencia de pago. Seguidamente, el conocimiento y experiencia que tenga el cliente frente a terceros permitirá tener mayor alcance de su comportamiento (Morales & Morales, 2014, pp. 27-28).

De igual importancia, Del Valle, E. (2005, p. 12) señaló que el sujeto debe tener ciertas cualidades que aseguren que cumplirá con el pago de sus deudas. Ante ello, se debe considerar la existencia de valores como honestidad, honradez, integridad, imparcialidad y la moral que tenga este sujeto para responder a sus compromisos asumidos. Todo esto deberá sostenerse sobre las pruebas de historial y comportamiento crediticio del deudor, además de la entrevista presencial que se mantenga con él.

- **Segunda C: Capacidad**

Los autores Morales y Morales (2014, p. 29) señalaron que se debe estudiar el historial de la capacidad de pago del cliente que muestre su ingenio que ha logrado para cubrir sus deudas financieras a través del análisis cuantitativo para monetizar el posible riesgo financiero que asumirá la empresa. Se analizará las ventas netas, las utilidades, flujos para cubrir intereses, capital o inversiones, entre otros.

Igualmente, los factores más resaltantes para analizar la capacidad del cliente son dos. El primero es la operación histórica que reflejará las tendencias más importantes de las ventas y sus ganancias durante dos periodos como mínimo. El segundo es el análisis del flujo neto que dará a conocer los recursos propios que su negocio logró generar para asumir con sus obligaciones financieras (Morales & Morales, 2014, pp. 29-30).

De otra manera, Del Valle (2005, p. 13) argumentó que, a través de la capacidad de asumir un crédito, el deudor mostrará las posibilidades que pueda crearse para cumplir con su deuda en un tiempo óptimo. Además, se deben considerar elementos fijos como propiedades de bienes muebles e inmuebles, existencia de obligaciones con terceros, y problemas estructurales que afectará la capacidad del deudor y subirá el riesgo financiero a considerar por la empresa.

- **Tercera C: Capital o Capacidad de endeudamiento**

Los autores Morales y Morales (2014, p. 31) afirmaron que, en esta etapa, se debe considerar un factor cuantitativo que monetice la solidez financiera de la empresa. Así, se tendrá la seguridad que podrá asumir deudas financieras a través de los índices de liquidez,

apalancamiento, rentabilidad y eficiencia. En la Tabla 2.7, se mencionan los indicadores financieros más resaltantes para la gestión y evaluación de créditos (Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2012, pp. 108-109).

De esta forma, Beltrán y Cueva (2013, p. 219) conceptualizan al Ratio de liquidez como “Capacidad de una empresa de enfrentar deudas en corto plazo. Por ello, los ratios de liquidez están directamente relacionados con la política de créditos, tanto en compras como en ventas”. Asimismo, Beltrán y Cueva (2013, p. 228) menciona que el Ratio de Rentabilidad “Mide el rendimiento financiero de la empresa en una unidad de tiempo”.

Por otra parte, Del Valle (2005, p. 13) resaltó que un crédito no debe darse con base en presunciones, sino por la comprobación de una estabilidad de pago que tiene el deudor en razón al valor de su negocio. Por ende, se deberá considerar sus bienes cuando se trate de largo plazo y, por último, incluir el valor de su capital en garantía de posibles fallas, aunque esto signifique el corte de la relación comercial.

- **Cuarta C: Condiciones**

Para los autores, Morales y Morales (2014, pp. 32-33), en esta etapa, se debe evaluar la conducta del negocio con relación a su entorno, puesto que esto repercutirá en la capacidad financiera del cliente. En resumen, las situaciones externas a la organización (riesgo país, políticas, económicas, perfil macroeconómico del país, el posicionamiento de la empresa en el mercado y su participación) son razones variables que afectan el comportamiento del deudor.

En suma, se debe considerar la perspectiva comercial del negocio y su desarrollo dentro del país en un contexto macroeconómico mediante tres factores importantes: económico, portafolio y financiero, para definir calificaciones ponderadas que medirán el riesgo sectorial. Adicionalmente, la posición y participación de la empresa dentro del mercado ayudará a determinar las ventajas y desventajas competitivas frente a sus contrarios (Morales & Morales, 2014, p. 33).

Tabla 2.7*Indicadores financieros*

Indicadores financieros	
Indicador	Fórmula
Razón corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de mercadería vendida}}{\text{Promedio de inventario}}$
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$
Rotación de proveedores	$\frac{\text{Compras del periodo}}{\text{Promedio de proveedores}}$
Rentabilidad sobre ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas} \times 100}$

Por otra parte, Del Valle (2005, pp. 13-14) afirmó que, en términos generales, los deudores, al no tener control de las condiciones o contingencias que afecten a sus negocios (cambios de legislación, competencias, condición del mercado monetario y altas tasas de intereses), podrían alterar el buen cumplimiento de sus créditos. Esto resalta un riesgo financiero latente.

- **Quinta C: Cobertura o capacidad de pago**

El propósito de este factor es examinar la generación de liquidez futura o la capacidad que tiene el cliente sobre la base de la viabilidad de su comercio. Los factores de cobertura o capacidad son la fuente primaria, que considera información de los flujos de efectivo para consolidar los recursos esperados, y otras fuentes (fondeo en entidades financieras, aporte al capital, etc.), como recursos adicionales para afrontar los compromisos financieros al agotarse la fuente primaria (Morales & Morales 2014, pp. 33-34).

Del Valle (2005, p. 14) hizo referencia al seguro con el que cuenta la organización para indemnizar probables pérdidas. Este tipo de políticas de administración que prevén coberturas convenientes son componentes fundamentales para dictaminar si el crédito debe otorgarse.

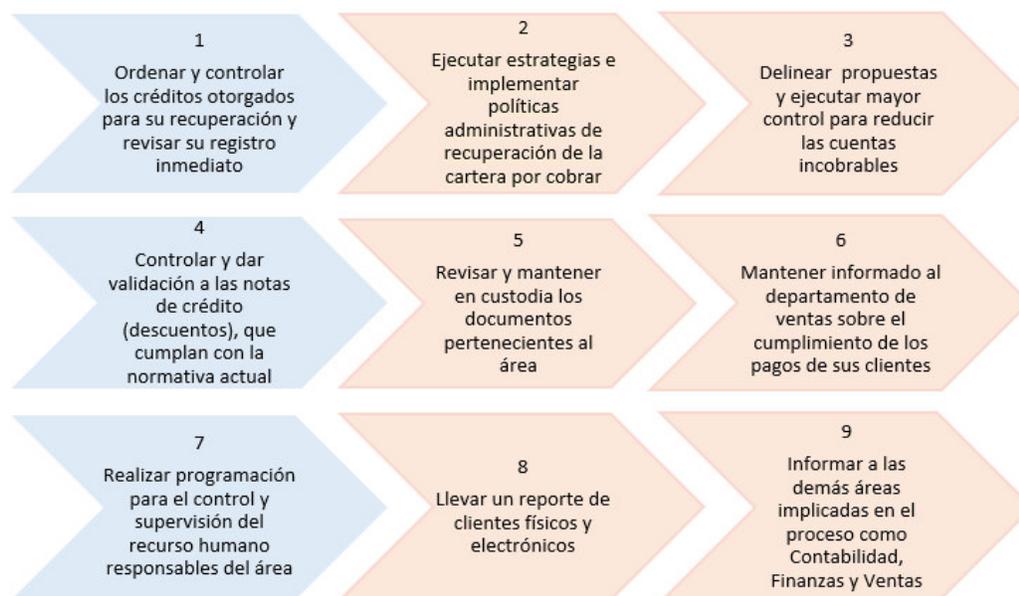
2.2.6.2. Cobranzas

Definición de Cobranzas. Morales y Morales (2014, p. 90) definieron la cobranza como el proceso de gestionar los cobros de los créditos otorgados a una organización. Al mismo, es tiempo organizar y tener control de la cartera por cobrar de los clientes que garantice el cumplimiento oportuno de los pagos. Por otro lado, Del Valle (2005, p. 60) definió la cobranza como un proceso formal en el que debe emitirse un reporte al cliente sobre su deuda por pagar con documentos como pagaré, letras de cambio, u otro título valor.

Es decir, Del Valle (2005, p. 60) consideró que la venta no debe ser considerada hasta que se logre cobrar por ella; el cobro identifica a lo pendiente por cobrar. Por ende, las cobranzas es una actividad de importancia y un reto para la administración de la empresa. El orden de actividades se muestra en la Figura 2.4, que permiten conocer los procesos adecuado por considerar en la etapa de cobranza y evitar contingencias futuras difíciles de superar.

Figura 2.4

Secuencia de actividades para la realización de cobranzas



Funciones del Área de Créditos y Cobranzas. Morales y Morales (2014, pp. 90-91) describieron en la Tabla 2.8 las funciones genéricas del área de créditos y cobranzas. Indicaron que ambas áreas desarrollan actividades complementarias entre sí; por tanto, los responsables son considerados puestos claves dentro de la organización que buscarán recuperar el capital invertido a través de la cobranza efectiva. Ante ello, se debe considerar las siguientes funciones mínimas e indispensables.

Tabla 2.8*Funciones del área de créditos y cobranzas*

Funciones del área de créditos y cobranzas	
Funciones	Descripción
Conceder créditos	Otorgar créditos solicitados por los clientes respetando las políticas de la empresa
Evaluar la situación financiera	Es prioritario contar con la información necesaria que será determinante para conceder el crédito.
Gestionar las cobranzas	Priorizar el proceso de cobranza a los clientes con retraso conociendo los motivos de lo sucedido
Informar a gerencia	Informar de forma detallada los créditos efectuados, así como los movimientos de la cartera de cuentas por cobrar y las especificaciones de los posibles clientes.
Supervisar el recurso humano del área	Es responsabilidad del superior del área velar y controlar que el personal cumpla con sus obligaciones.
Determinar cobranza dudosa	La jefatura deberá identificar a los clientes que presenten retrasos de pagos, agotando toda probabilidad de recuperación de cobranza para informar la cobranza dudosa y la calificación negativa del deudor.
Validar documentación	El cumplimiento del control interno es fundamental para el área de cobranzas, porque permite verificar el sustento documentario con el objetivo de minimizar contingencias por la cartera vencida, tales como facturas, letras de cartera, notas de cargo, letras en protesto, cheques sin fondos y la documentación legal que sirva de medio probatorio para los procesos legales que se requieran.

2.3. Base Legal y Normativa Interna de la Organización

En este apartado, se presentan las bases legales y la normativa interna que amparan a la presente investigación. Se debe recordar que el estudio se realizó con el objetivo de brindar solución al problema específico hallado en la empresa Tan San Jinshi S. A. C.

2.3.1 Ley Marco para el crecimiento de la inversión privada-Decreto Legislativo N.º 757

El Decreto Legislativo N.º 757 tiene como objetivo garantizar “la libre iniciativa y de las inversiones privadas, efectuadas o por efectuarse, en toda actividad económica y en las formas empresariales o contractuales por la Constitución y las Leyes” (art. 1). Del mismo modo, “el Estado garantiza la libre iniciativa privada. La economía social de mercado se desarrolla sobre la base de la libre competencia y el libre acceso a la actividad económica” (art. 2).

2.3.2 Resolución de Superintendencia N.º 007-99-SUNAT (1999) - Reglamento de Comprobantes de Pago

Respecto al Reglamento de Comprobantes de Pago, en la Resolución de Superintendencia N.º 007-99-SUNAT, se define al comprobante de pago como “documento que acredita la transferencia de bienes, la entrega en uso, o la prestación de servicios” (art. 1).

2.3.3 Ley del Impuesto a la Renta - Decreto Legislativo N.º 774 (2004)

De acuerdo con el Gobierno del Perú (2022), el Impuesto a la Renta se define como “tributo que se determina anualmente, tiene vigencia del 01 de enero al 31 de diciembre” (párr. 1).

El Decreto Legislativo N.º 774, que aprueba la Ley del Impuesto a la Renta en su capítulo I, indica lo siguiente: “El impuesto a la renta grava: a) Las rentas que provengan

del capital, del trabajo y de la aplicación conjunta de ambos factores, entendiéndose como tales aquellas que provengan de una fuente durable y susceptible de generar ingresos periódicos” (art. 1). A fin de establecer la renta neta de tercera categoría, se deducirá de la renta bruta los gastos necesarios para producirla y mantener su fuente, en tanto la deducción no esté expresamente prohibida por esta ley, en consecuencia, son deducibles (art. 37).

Asimismo, e el inciso i), indica lo siguiente: “Los castigos por deudas incobrables y las provisiones equitativas por el mismo concepto, siempre que se determinen las cuentas a las que corresponden” (art. 37).

2.3.4 Impuesto General a la Ventas (IGV)

De acuerdo con la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT (2022), se define al Impuesto General a las Ventas (IGV) como “impuesto que pagamos todos los ciudadanos al realizar una adquisición, es decir se cobra en la compra final del bien o servicio” (párr. 1).

2.3.5 Código Tributario - Decreto Legislativo N.º 1121 (2012)

En la norma IX: Supletoria de los principios del derecho del Código Tributario, se menciona lo siguiente:

En lo no previsto por este Código o en otras normas tributarias podrán aplicarse normas distintas a las tributarias siempre que no se les opongán ni las desnaturalicen. Supletoriamente se aplicarán los Principios del Derecho Tributario, o en su defecto, los Principios del Derecho Administrativo y los Principios Generales del Derecho. (art. 3)

2.3.6 Código Civil - Decreto Legislativo N.º 295 (2020)

La Constitución se señala lo siguiente: “Establece los sistemas de constitución en mora; que se incurre en mora el obligado desde que el acreedor le exija, judicial o extrajudicialmente, el cumplimiento de su obligación” (art. 1333).

2.3.7 Normas Internacionales de Contabilidad - NIC

Según el informe del Ministerio de Economía y Finanzas (s. f.), se define a las NIC como “conjunto de normas que reglamenta la información que debe presentarse en los estados financieros de las empresas” (p. 1). A continuación, solo se mencionará tres normas: (a) NIC 01, (b) NIC 08 y (c) NIC 12.

- **NIC 01. Presentación de Estados Financieros:** Esta norma busca determinar las bases para la presentación de los estados con la finalidad de asegurar la comparación de distintos periodos entre sí y, a su vez, con otras organizaciones. Además, ayuda a precisar guías y requisitos mínimos para su contenido (NIC 01, 2021).

Los estados financieros muestran una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad que permite conocer los flujos de efectivo para determinar la toma de decisiones económicas (NIC 01, 2021). Asimismo, la gestión realizada por los administradores será evidenciada en base a la confianza otorgada (NIC 01, 2021).

Los elementos mostrados serán: activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos (incluye ganancias o pérdidas), flujos de efectivo, las aportaciones, entre otros. El juego completo de estados financieros comprende; situación financiera, estado de resultado, estados de cambios al patrimonio, flujos de efectivo, notas contables según ciertos documentos como internos como: resumen de políticas contables importantes y explicativas (NIC 01, 2021).

- **NIC 08. Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores:** El objetivo de esta norma es prescribir los criterios para seleccionar y modificar las políticas contables; así como el tratamiento contable y la información a revelar acerca de los cambios en las políticas contables, de los cambios en las estimaciones contables y de la corrección de errores (NIC 8, 2021). Para ello, conceptualiza “las políticas contables, son los principios, bases, acuerdos, reglas y procedimientos específicos adoptados por la entidad en la elaboración y presentación de sus estados financieros” (NIC 8, 2021).
- **NIC 12. Impuesto a las Ganancias:** El objetivo de esta norma es señalar que toda corrección de errores correspondiente a ejercicios pasados o ajustes realizados por modificaciones en las políticas deberán registrarse según el tratamiento del impuesto a la renta. Para ello, es fundamental considerar las consecuencias actuales y futuras de los siguientes aspectos:
 - a) “La recuperación (liquidación) en el futuro en libros de los activos (pasivos) que se ha reconocido en el estado de situación financiera de la entidad (NIC 8, 2021)”.
 - b) “Las transacciones y otros sucesos del periodo corriente que se han sido objeto en los estados financieros (NIC 8, 2021)”.

2.3.8 Norma Internacional de Auditoría - NIA

Para Mendivil (2016, p. 7), las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) son requisitos indispensables para un contador público con la finalidad de brindar un dictamen acerca del resultado financiero, emitido al final de cada ejercicio. En la presente investigación, se va a emplear solo cuatro NIA: (a) NIA 220, (b) NIA 265, (c) NIA 700 y (d) NIA 705.

- **NIA 220. Control de Calidad de Auditoría de Estados Financieros:** Describe la responsabilidad del auditor frente al control e implementación de

procesos que brinden seguridad razonable en la calidad del resultado final de los estados financieros (NIA 220, 2016).

- **NIA 265. Responsabilidad que Tiene el Auditor de Comunicar Adecuadamente:** El auditor es el encargado de informar las fallas del control interno a los miembros del gobierno corporativo y a la dirección general de la organización, que considere relevante en la auditoría (NIA 265, 2016).
- **NIA 700. Formarse una opinión sobre los estados financieros:** El auditor emite un juicio acerca de los estados financieros, luego de revisar la información contenida en la auditoría (NIA 700, 2016).
- **NIA 705. Emitir un informe adecuado:** El auditor debe dar a conocer las fallas de la auditoría financiera, de acuerdo a la información obtenida. Sin embargo, resaltaré que los estados financieros en su totalidad no están libres de errores materiales (NIA 705, 2016).

2.4. Marco Conceptual de la Situación Problemática

2.4.1. Relación entre los Sistemas de Información con Créditos y Cobranzas

Los autores Morales y Morales (2014, p. 162) señalaron que los sistemas de información intervienen directamente en el proceso de créditos y cobranzas permitiendo automatizar funcionalidades, agilizar procesos, proporcionar reportes o informes necesarios para quienes lo soliciten, que permitan tomar decisiones óptimas y seguras para la empresa. Por otro lado, Del Valle (2005, p. 31) manifestó que el departamento de créditos y cobranzas no puede desenvolverse aisladamente de las demás áreas, ya que la relación adecuada y la integración los llevan a ser dependientes entre sí.

2.4.2. Relación entre los Créditos y Cobranzas y los Resultados Financieros

Según los autores A. Morales y J.A. Morales (2014, p. 144) la falta de eficiencia de la empresa para lograr convertir en efectivo las cuentas por cobrar puede llevarla al declive financiero o a una posible banca rota. Los estudios realizados reflejan que existen causas latentes para el fracaso de los negocios como la debilidad en el cumplimiento de las políticas de cobranza y, en algunos casos, la falta de políticas.

De igual modo, los autores A. Morales y J.A. Morales (2014, p. 145) destacaron que las empresas priorizan las operaciones de ventas, dejando de lado la recuperación de las cuentas por cobrar a los clientes. Este incremento afectará el resultado financiero por la falta de liquidez del retraso de los pagos y el incremento en el saldo de cuentas por cobrar.

2.4.3. Relación entre la Capacitación y el Control Interno

Según la “Implementación de la Capacitación en el Sistema de Control Interno en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables” (2020), se obtuvo los resultados esperados, ya que el 100% de los trabajadores están comprometidos con el cumplimiento

del control interno, gracias a la inducción, charlas de sensibilización y talleres de capacitación. Por otro lado, los trabajadores realizaron los manuales de riesgos en la organización, de acuerdo a los conocimientos adquiridos y desarrollados en la capacitación. Por ello, el responsable realizará el seguimiento y control para el cumplimiento del control interno con la finalidad de cumplir los objetivos organizacionales.

2.4.4. Relación entre los sistemas de información y el control interno

Según el informe del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2019, p. 7):

Los sistemas de información diseñados e implementados por la entidad constituyen un instrumento para el establecimiento de las estrategias organizacionales, de acuerdo, a las características, necesidades y la naturaleza de la entidad. Por tal motivo, dicha información debe ser útil, formando parte del sistema del control interno.

Capítulo 3. Metodología

3.1. Marco Metodológico

Seguidamente, se presentarán los aspectos metodológicos del estudio, tales como el diseño, tipo y descripción de la investigación. Asimismo, se indicarán las técnicas e instrumentos que sirvieron para medir el estudio, en términos cuantitativos y cualitativos. Además, se detallan las hipótesis y las variables con sus respectivas escalas de medición.

3.1.1. Hipótesis

Según Alayza et al. (2010, p. 115) la hipótesis debe ser entendida como una suposición teórica probable. De igual modo, Baptista et al. (2014, p. 2014) lo definieron como “Explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se enuncian como proposiciones o afirmaciones”.

3.1.1.1. Hipótesis General

El plan de mejora del control interno en las cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C. incidirá positivamente en los resultados financieros.

3.1.1.2. Hipótesis Específicas

- El diagnóstico y evaluación de la problemática del control interno en las cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C. demostrarán la incidencia en los resultados financieros.
- La estructura del plan de mejora del control interno de las cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C. va a optimizar los resultados financieros.

- Mediante los indicadores financieros, se validará cuantitativamente el impacto del plan de mejora del control interno en las cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C. para optimizar los resultados financieros.

3.1.2. Variables de estudio

Para Baptista et al. (2014, p. 105) “La variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. En la Tabla 3.9, se mencionan la variable dependiente y la variable independiente, así como las subvariables con sus respectivos indicadores de medición para la presente investigación.

3.1.2.1. Variable Dependiente

De acuerdo con Baptista et al. (2014, p. 131) “la variable dependiente no se manipula, sino que se mide para el efecto que la manipulación de la variable independiente tiene en ella”. La variable dependiente identificada del presente estudio corresponde a “resultados financieros”.

Ludeña (2021, párr. 1) define los resultados financieros como “La diferencia entre los ingresos y gastos financieros a lo largo de un ejercicio”.

3.1.2.2. Variable Independiente

Los autores Baptista et al. (2014, p. 133) indicaron que “Al manipular una variable independiente es necesario especificar qué se va a entender por esa variable en el experimento”. La variable independiente del presente estudio corresponde a “plan de mejora del control interno”. Se debe recordar que “el control interno es un proceso que lo

realizan los miembros de la organización con el fin de mitigar los riesgos y alcanzar los objetivos operacionales (La Contraloría General de la República, 2014, p. 9).

Tabla 3. 9

Operacionalización de variables de medición

Operacionalización de variables de medición		
Variable	Sub variables	Indicadores
Variable independiente	<i>x.1 Mejora del proceso de cobranza</i>	<i>x.1.1 Rotación de cartera</i> <i>x.1.2 Eficacia</i> <i>x.1.3 Prueba acida</i> <i>x.1.4 Periodo de cobro</i>
	<i>x.2 Implementación de procesos</i>	<i>x.2.1 Alineación al proceso mejorado</i> <i>x.2.2 Costo de implementación</i> <i>x.2.3 Costo de capacitación</i>
	<i>x.3 Seguimiento y control</i>	<i>x.3.1 Cumplimiento</i> <i>x.3.2 Efectividad</i> <i>x.3.3 Eficacia</i> <i>x.3.4 Prueba acida</i> <i>x.3.5 Periodo de cobro</i>
Variable dependiente		
Y= Resultado financiero	<i>y.1 Valor actual</i>	<i>y.1.1 VAN</i>
	<i>y.2 Beneficio</i>	<i>y.2.1 Costo - Beneficio</i>

3.2. Ámbito y Tiempo Social de la Investigación

La presente investigación ha considerado a la empresa Tan San Jinshi S. A. C. como objeto de estudio, con categoría de mediana empresa por su nivel de ingresos anuales. Cabe resaltar que actualmente tiene cerca de 10 años en el mercado nacional dentro del sector minero, siendo proveedor estratégico de suministros para el desarrollo de las

actividades de explotación de minerales. La investigación se lleva a cabo durante el presente año, pero se obtendrá información financiera desde el periodo 2021.

3.3. Diseño de la Investigación

3.3.1. Tipo y Alcance de la Investigación

3.3.1.1. Tipo de la Investigación

En el presente estudio, el tipo de investigación tiene un enfoque mixto, debido a que “Existe la combinación entre el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo” (Baptista et al., 2014, p. 3). En esta misma línea, Alayza et al. (2010, p. 33) afirmaron que ambos enfoques no pueden desestimarse entre sí, ya que “el enfoque cuantitativo es objetivo, y predice los resultados en base a información más confiable, mientras que el enfoque cualitativo es subjetivo, y permite interpretar y comprender lo que ocurre”.

Por un lado, el enfoque cuantitativo “Utiliza la recolección y el análisis de datos para probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Baptista et al., 2014, p. 4). En este sentido, el enfoque cuantitativo se ve reflejado en los reportes de monetización del problema, plan de mejora, validación del plan de mejora entre otros reportes relevantes para la investigación.

Por otro lado, en el enfoque cualitativo, “Se utiliza la recolección y el análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” Baptista et al. (2014, p. 7). En función al enfoque cualitativo, se obtiene información con base en el conocimiento que se espera lograr a través de (a) la observación, (b) las entrevistas estructuradas, y (c) el uso de las fuentes documentales.

3.3.1.2. Alcance de la Investigación

Respecto al alcance y al tipo de conocimiento del presente estudio, se logra distinguir tres formas de investigación: investigación descriptiva, investigación explicativa e investigación no experimental.

- a) La investigación descriptiva: Baptista et al. (2014) afirmaron que “El estudio descriptivo busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analiza” (p. 92).
- b) La investigación explicativa: Baptista et al. (2014) recalcaron que “El estudio explicativo pretende establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian” (p. 95).
- c) La investigación no experimental: Baptista et al. (2014) definieron a la investigación no experimental como “Estudios que se realizan sin manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152).

3.3.2. Descripción del Diseño de la Investigación

De acuerdo a Baptista et al. (2014, p. 554), la presente investigación corresponde a un diseño explicativo secuencial, basado en tres etapas. La primera etapa consiste en recolectar y estimar los datos cuantitativos para luego reunir y analizar los datos cualitativos. La segunda etapa consiste en construir sobre los resultados obtenidos de la primera etapa. Finalmente, los hallazgos obtenidos, en ambas etapas, se interpretarán para lograr emitir los reportes relevantes de la investigación.

3.4. Técnicas e Instrumentos

3.4.1. Técnicas

Las técnicas utilizadas en la presente investigación son la siguientes: (a) técnica de observación, (b) técnica de entrevistas no estructuradas, y (c) técnica de sesión de profundidad (fuentes documentales). En relación a estas precisiones, se detalla en qué consiste cada una de ellas:

Técnica de Observación. Según los autores Baptista et al. (2014, p. 399), “La observación cualitativa no es una contemplación, implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como de reflexión permanente”. Esta técnica es utilizada en las investigaciones cuantitativas y cualitativas. Del mismo modo, Hernández et al. (1997, p. 349) agregaron que la técnica de observación consiste en “el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta”.

Técnica de Entrevistas no Estructuradas. En relación a las entrevistas, Baptista et al. (2014, p. 403) señalaron que “Se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad”. Asimismo, el propósito es lograr entender la realidad del problema mediante un lenguaje claro. De tal manera, en la presente investigación se usaron las entrevistas no estructuradas que, según Baptista et al. (2014, p. 406), “son experiencias de diálogo únicas y sin estandarización.

Técnica de Sesiones de Profundidad. Según Baptista et al. (2014, pp. 408-409), son “consideradas como sesiones grupales en los cuales los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas”. El objetivo es “generar y analizar la interacción entre ellos y como construir grupalmente significados”.

3.4.2. Instrumentos

Para Baptista et al. (2014, p. 199) definieron al instrumento como un “Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”. De tal forma, la presente investigación considera tres instrumentos sustentatorios para lograr abordar la problemática del retraso de las cuentas por cobrar. Estos son los siguientes:

Reporte de monetización del problema. Es elaborado en una hoja de Excel. Incluye datos cuantitativos de las ventas generales del periodo 2021 y el costo financiero que resulta del retraso de las cuentas por cobrar (ver Tabla 3.10), que sirven para monetizar el problema.

Tabla 3.10

Extracto del registro de monetización de la problemática del periodo 2021

TAN SAN JINSHI S. A. C.												
REGISTRO DE VENTAS POR DOCUMENTO DEL 01/01/2021 AL 31/12/2021												
MONEDA NACIONAL												
Item	N. Documento	RUC	Razón social	Afecto IGV	IGV	Monto	Fecha emisión	Fecha vencimiento	Fecha pago	Dias retraso	Costo financiero diario %	Costo financiero S/
1	F0010001099	20518789733	MVM DRILLING S. A. C.	4,967.06	894.07	5,861.13	04/01/2021	05/03/2021	01/06/2021	88.00	0.0290	149.54
2	F0010001100	20501523837	EXPLOMIN DEL PERÚ S. A.	20,924.49	3,766.41	24,690.90	05/01/2021	06/03/2021	01/06/2021	87.00	0.0290	622.80
3	F0010001101	20501523837	EXPLOMIN DEL PERÚ S. A.	65,576.10	11,803.70	77,379.80	05/01/2021	06/03/2021	27/05/2021	82.00	0.0290	1,839.65
4	F0010001102	20605497510	SMART DRILLING S. A. C.	490.19	88.23	578.42	06/01/2021	07/03/2021	13/05/2021	67.00	0.0290	11.24
5	F0010001103	20469962246	ROCK DRILL CONTRATISTAS CIVILES Y MINEROS S. A. C.	3,039.88	547.18	3,587.06	06/01/2021	07/03/2021	14/05/2021	68.00	0.0290	70.72
6	F0010001104	20603841531	SEGYMAQ S. A. C.	4,945.40	890.17	5,835.57	08/01/2021	09/03/2021	26/05/2021	78.00	0.0290	131.97
7	F0010001105	20501523837	EXPLOMIN DEL PERÚ S. A.	516.28	92.93	609.21	08/01/2021	09/03/2021	10/05/2021	62.00	0.0290	10.95
8	F0010001106	20518619579	XPLOMINE S. A. C.	21,738.00	3,912.84	25,650.84	08/01/2021	09/03/2021	07/06/2021	90.00	0.0290	669.33
9	F0010001107	20602569048	M & B DRILLING S. A. C.	849.23	152.86	1,002.09	08/01/2021	07/02/2021	17/02/2021	10.00	0.0290	2.91
10	F0010001108	20254556654	MDH-PD S. A. C.	3,907.44	703.34	4,610.78	12/01/2021	13/03/2021	09/04/2021	27.00	0.0290	36.09

Nota. Adaptado del “Registro de Ingresos” proporcionado por Tan San Jinshi S. A. C., 2021.

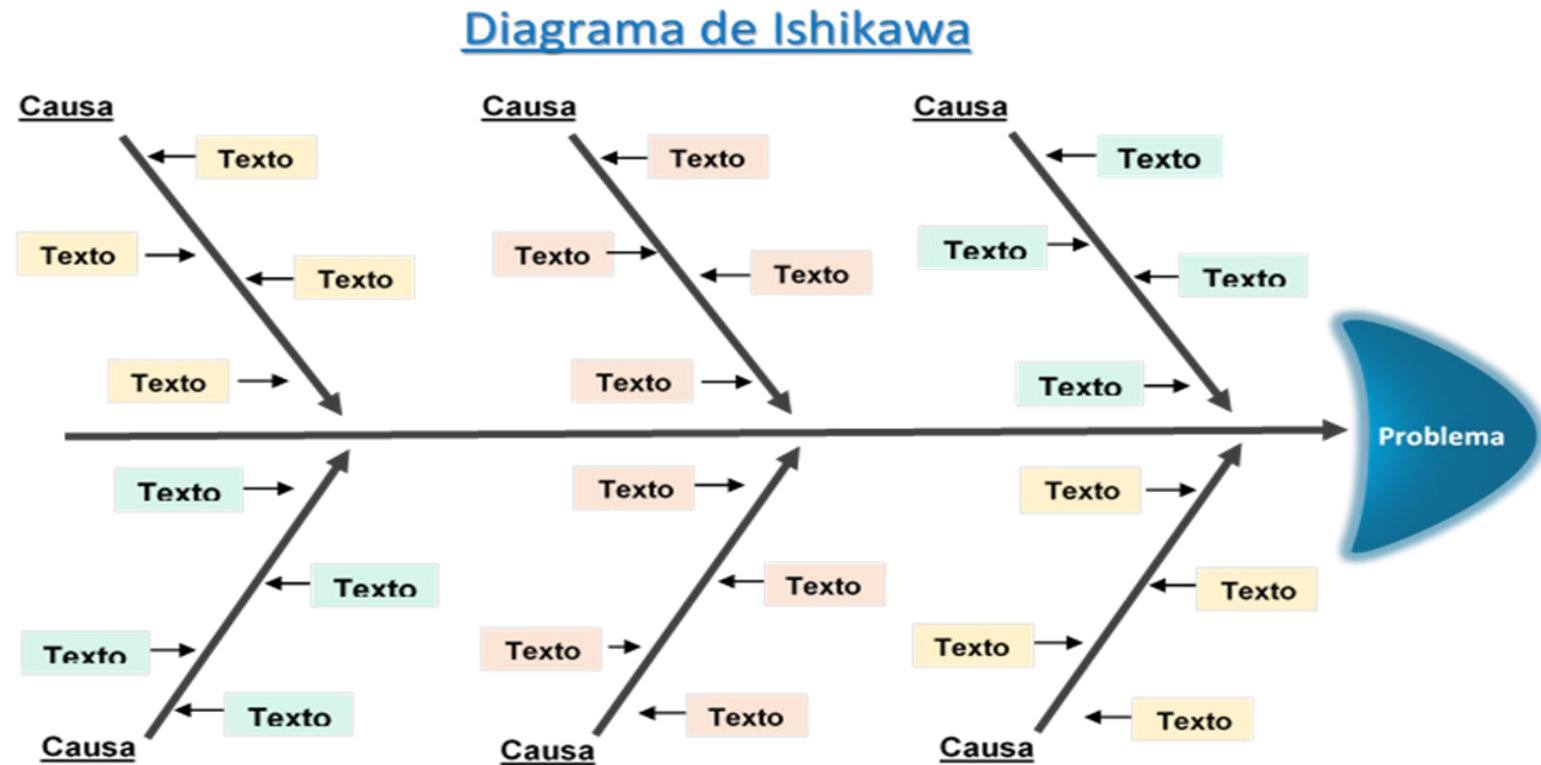
Diagrama de Causa-Efecto. También es llamado “Espina de Ishikawa o Diagrama de Pescado”. Según Rodríguez (2022, párr. 7), es una “Herramienta que identifica problemas de calidad y les da solución al representar de forma gráfica los factores que involucran la ejecución de un proceso”.

Finalmente, el Banco Pichincha (2020, párr. 3) conceptualiza al Diagrama de Ishikawa como una herramienta de mejora continua enfocada en la calidad, que muestra todas las posibles causas que existen detrás de un problema determinado. Al implementar esta herramienta en las entidades, se podrá identificar, corregir y mitigar errores, problemas e imperfecciones generadas en la manufactura de un producto o en el proceso correcto de un servicio. En la Figura 3.5, se ha considerado este diagrama de forma estructurada y sistemática a fin de adaptarlo a la problemática específica que describe las principales causas del retraso de las cuentas por cobrar.

Valor Actual Neto. Según Pasqual (2007), “El VAN mide la deseabilidad de un proyecto en términos absolutos, calcula la cantidad total en que ha aumentado el capital como consecuencia del proyecto” (párr. 1). Asimismo, los autores Beltrán y Cueva (2013, p. 69) definieron al VAN como el valor presente de los beneficios netos que genera un proyecto a lo largo de su vida útil, descontados a la tasa de interés que refleja el costo de oportunidad que, para el inversionista, tiene el capital que piensa invertir en el proyecto, es decir, la rentabilidad efectiva de la mejor alternativa especulativa de igual riesgo.

Figura 3.5

Diagrama Causa – efecto



Nota. Adaptado de *Plantilla de Ishikawa en Word*, por Diagrama de Ishikawa, 2021 (<https://diagramadeishikawa.com/plantilla-de-ishikawa-en-word/>).

La fórmula del VAN es:

$$VAN_0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t} + \frac{VR_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

I_0 = Inversión en el momento inicial ($t = 0$)

n = Duración en años

t = Intervalo de tiempo

F_t = Flujo de caja

I_t = Ingresos en un momento dado dado t

P_t = Pagos en in momento dado t

I = Cálculo del tipo de descuento en %

VR_n = Valor resisual

VAN_0 = Valor Actual Neto

Costo-beneficio. Los autores Gitman y Zutter (2016) conceptualizaron al ACB como “Principio económico según el cual solo deben tomarse decisiones financieras y ponerse en práctica acciones cuando los beneficios adicionales excedan los costos adicionales” (p. 16). De igual modo, Beltrán y Cueva (2013) definieron al beneficio-costo (B/C) como “Indicador que se relaciona el valor actual de los beneficios (VAB) del proyecto con el de los costos del mismo (VAC), más la inversión inicial (Inv)” (p. 72).

De esta forma:

$$B/C = \frac{VAB}{VAC + Inv}$$

Adicionalmente, Beltrán y Cueva (2013, p. 72) señalaron que “La regla de decisión vinculada con esta ratio recomendaría hacer el proyecto si el B/C es mayor que 1. La correspondencia de dicha regla con aquella que se deriva del VAN puede comprobarse si se observa que:”

$$\text{Si: } \frac{B}{C} > 1 \Rightarrow VAB + Inv \Rightarrow VAN > 0$$

Finalmente, Beltrán y Cueva (2013, p. 72) recalcaron que “La principal limitación de este indicador es que se trata de un ratio cuyas dimensiones muchas veces no pueden ser comparadas”.

3.5. Recolección y Procesamiento de los Datos Empresariales

Dentro de la presente investigación, se describen las técnicas de recolección y las técnicas de procesamiento de los datos obtenidos con base en la información proporcionada por la empresa para determinar la problemática y lograr conocer los resultados.

3.5.1. Técnicas de Recolección

En relación con las técnicas de recolección usadas en la presente investigación, se detalla en orden de ideas las técnicas consideradas para lograr obtener información válida para el desarrollo de la presente investigación.

Técnica de Observación. En esta primera etapa, se requirió definir que la problemática corresponda a un problema estructural que la empresa mantiene actualmente. Ante ello, se solicitó los estados financieros y el registro de venta del último

periodo (2021), en el cual se halló provisiones de cobranza dudosa de periodos anteriores reflejado en el reporte de situación financiera. Ante ello, se logró analizar que las ventas son realizadas al crédito en un 80 % de su totalidad.

Por otro lado, el registro de cobranzas reflejó retrasos en la recuperación de los créditos otorgados. Por ello, se solicitó la tasa de descuento anual que maneja la entidad siendo una empresa mediana; le correspondió una tasa de 11 % anual para la aplicación del costo financiero que genera el retraso de las cuentas por cobrar y que afecta la liquidez de la empresa.

Técnica de Entrevistas no Estructuradas. En esta etapa, se realizó entrevistas con el personal de la empresa que permitió compartir e intercambiar experiencias sobre la situación que afronta el área de Créditos y Cobranzas. En primer lugar, el gerente general autorizó el estudio a realizar y brindó información específica sobre la empresa: el origen de la empresa, sector económico, estructura organizacional y sus jefaturas, competencias directas, cartera de clientes, sus fortalezas y debilidades, etc., relevantes para la investigación.

Seguidamente, en la entrevista con la jefa de Créditos y Cobranzas, se buscó conocer las causas que originan el retraso de las cuentas por cobrar. Ella fue enfática en señalar que actualmente existen procesos y políticas de créditos y cobranzas, pero no se están cumpliendo a cabalidad, ni se realizan controles internos. Además, indicó que la falta de capacitación al personal en los sistemas de información no permite optimizar los resultados esperados por el área.

Por último, se entrevistó al contador general para conocer y validar el problema estructural que figura en el estado de situación financiera. Él señaló que se originó desde el 2015, producto de gestiones anteriores, y que a la fecha no ha sido resuelto. Brindó información relevante y manifestó su expectativa de obtener el resultado de la investigación a fin de implementarlo como alternativa de solución al problema existente.

Técnica de Sesiones de Profundidad. En esta tercera etapa, se coordinó sesiones presenciales con el personal del área para levantar observaciones puntuales que permitan esclarecer dudas en criterios utilizados para la gestión de créditos y cobranzas. De este modo, se pudo conocer las posibles causas que originan los retrasos en las cuentas por cobrar. Para ello, se compartió la gráfica de los procesos actuales que tienen en la empresa, a fin de encontrar las deficiencias y elaborar propuesta de mejora.

Por consiguiente, se destacó la falta de inclusión de los sistemas de información como herramienta para automatizar procesos operativos que logren un mejor control y seguimiento a las cobranzas. Ello se atribuyó a la falta de capacitación del personal. Mediante esta técnica, se recogió información relevante sobre el tema de investigación y se obtuvo la confianza de sus representantes para trabajar este proyecto con expectativas de ponerlo en práctica a la conclusión del mismo.

3.5.2. Técnicas de procesamiento

Primero: Matriz de Monetización. Habiéndose obtenido información relevante de los registros ventas y cobranzas, se determinó que sí existe un problema estructural arraigado y proveniente de periodos anteriores. Se destacó que a la fecha los procesos y controles internos no se han corregido, lo cual sigue generando costos financieros para la empresa. Ante ello, se inicia el procesamiento de datos mediante el esquema de monetización como primera medida de la investigación.

De este modo, se registra el reporte de monetización trabajada en una hoja de cálculo de Excel, con la información consolidada de los registros de venta y cobranzas del periodo 2021. En esta hoja, se calculó los días de retraso de los créditos otorgados por cada una de las ventas realizadas según la fecha de vencimiento de los comprobantes de pago para multiplicarse con la tasa diaria de descuento a razón de valorizar el sobre costo financiero para el año 2021.

En la Tabla 3.11, se muestra el resultado general del reporte de monetización que emite un costo financiero anual ascendente a S/ 117, 706.09 considerado para el periodo 2021. Esto determinó la existencia de un problema significativo para proceder el inicio de la investigación y plantear mejoras que logre minimizar los retrasos de las cuentas por cobrar y recuperar liquidez para la empresa.

Tabla 3.11*Matriz de Monetización*

TAN SAN JINSHI S. A. C.												
REGISTRO DE VENTAS POR DOCUMENTO DEL 01/01/2021 AL 31/12/2021												
MONEDA NACIONAL												
Ítem	N. Documento	RUC	Razón social	Afecto IGV	IGV	Monto	Fecha emisión	Fecha vencimiento	Fecha pago	Días retraso	Costo financiero diario %	Costo financiero S/
466	F0010001564	20501523837	EXPLOMIN DEL PERU S. A.	62,023.50	11,164.23	73,187.73	18/10/2021	17/12/2021	26/12/2021	9.00	0.0290	190.97
467	F0010001565	20603841531	SEGYMAQ S. A. C.	1,955.75	352.03	2,307.78	19/10/2021	18/12/2021	23/12/2021	5.00	0.0290	3.35
468	F0010001566	20605497510	SMART DRILLING S. A. C.	1,327.53	238.96	1,566.49	19/10/2021	18/12/2021	28/12/2021	10.00	0.0290	4.54
469	F0010001567	20501523837	A N U L A D O	0.00	0.00	-	19/10/2021	18/12/2021	18/12/2021	0.00	0.0290	-
470	F0010001568	20492181847	JUNEFIELD MINING S. A. C.	370.05	66.61	436.66	21/10/2021	20/12/2021	25/12/2021	5.00	0.0290	0.63
471	F0010001569	20273877569	GEODRILL S. A. C.	3,825.26	688.55	4,513.81	25/10/2021	24/12/2021	27/12/2021	3.00	0.0290	3.93
472	F0010001570	20273877569	GEODRILL S. A. C.	6,540.60	1,177.31	7,717.91	25/10/2021	24/12/2021		7.00	0.0290	15.66
473	F0010001571	20605435620	A N U L A D O	0.00	0.00	-	25/10/2021	24/12/2021	24/12/2021	0.00	0.0290	-
474	F0010001572	20605435620	ICOM SERVICIOS GEOTEÉCNICOS S. A. C.	2,854.08	513.73	3,367.81	25/10/2021	24/12/2021	31/12/2021	7.00	0.0290	6.84
475	F0010001573	20101126723	F Y A CONTRATISTAS S. A.	1,347.76	242.60	1,590.36	25/10/2021	24/12/2021	29/12/2021	5.00	0.0290	2.31
476	F0010001574	20501523837	EXPLOMIN DEL PERU S. A.	41,622.00	7,491.96	49,113.96	25/10/2021	24/12/2021	31/12/2021	7.00	0.0290	99.68
477	F0010001575	20605497510	SMART DRILLING S. A. C.	1,257.48	226.35	1,483.83	27/10/2021	26/12/2021	28/12/2021	2.00	0.0290	0.86
478	F0010001576	20518789733	MVM DRILLING S. A. C.	6,008.77	1,081.58	7,090.35	27/10/2021	26/12/2021		5.00	0.0290	10.28
479	F0010001577	20603841531	SEGYMAQ S. A. C.	9,061.84	1,631.13	10,692.97	27/10/2021	26/12/2021		5.00	0.0290	15.50
480	F0010001578	20501523837	EXPLOMIN DEL PERU S. A.	42,303.35	7,614.60	49,917.95	28/10/2021	27/12/2021		4.00	0.0290	57.89
												117,706.09

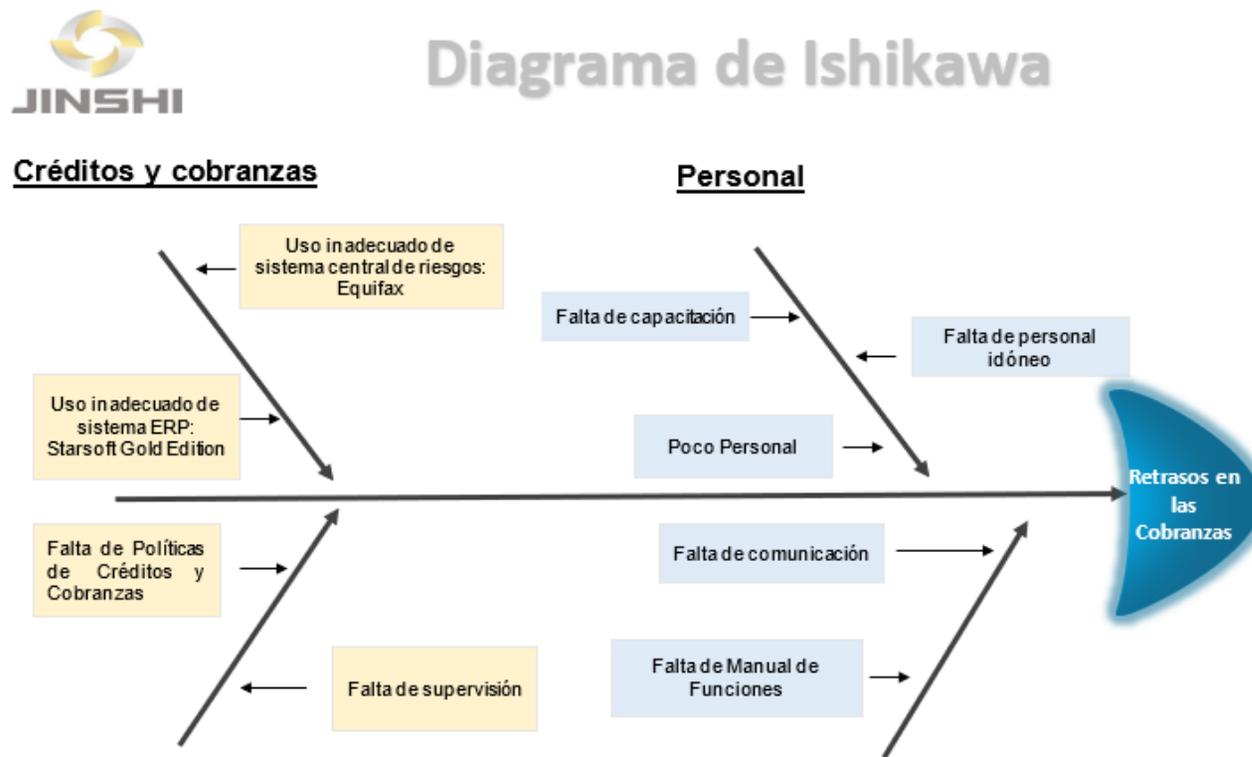
Nota. Adaptado del “Registro de Ingresos” proporcionado por Tan San Jinshi S. A. C., 2021.

Segundo: Diagrama de Causa-efecto. Luego de analizar la información brindada por el personal del área de Créditos y Cobranzas, en referencia a las causas generales que han originado los retrasos en las cuentas por cobrar, se obtuvo varios motivos. Entre los más importantes, figuran los siguientes: la falta de un control interno, falta de un seguimiento y mejora de procesos que la empresa mantiene a la fecha, así como la falta de capacitación al personal en el uso de los sistemas de información y sus herramientas de gestión de cobranzas.

En la Figura 3.6, se utiliza el diagrama de Ishikawa aplicando la selección de las causas principales que ocasionaron la ineficiencia del control interno en el área de Cobranzas. En ella, se recalca los aspectos que se deberá mejorar.

Figura 3.6

Análisis de las causas principales de la problemática



Nota. Adaptado de *Plantilla de Ishikawa en Word*, por Diagrama de Ishikawa, 2021 (<https://diagramadeishikawa.com/plantilla-de-ishikawa-en-word/>)

Tercero: Valor Actual Neto. Se analizó los flujos de ingresos y egresos futuros a valor actual neto (VAN) para comprobar la viabilidad del proyecto entre el resultado actual y el resultado que considera el proyecto de mejora. Además, se incluye una tasa de 3.95 % de crecimiento para los periodos proyectados de 2023, 2024, 2025 y 2026. De tal forma, se sostiene que la inversión será rentable.

Cuarto: Costo-beneficio (ACB). Por último, se analizó el costo beneficio para la empresa comparando los beneficios obtenidos antes y después de aplicar el proyecto de mejora para los años proyectados de 2023, 2024, 2025 y 2026. Incluye los costos generados para llevar a cabo el proyecto cuya finalidad brinde solución a la problemática que afecta los resultados financieros.

Asimismo, se convirtió a un valor actual los costos y beneficios dividiéndose el total de los ingresos netos entre el total generado de los costos. Se consideró la necesidad que existe por el proyecto de mejora y los recursos disponibles que la empresa tiene para su aplicación.

Canive (2020, párr. 9) indicó textualmente cómo se calcula la relación de costo-beneficio de la siguiente manera: “Cociente que se obtiene al dividir el Valor Actual de los Ingresos totales netos o beneficios netos (VAI) entre el Valor Actual de los Costos de Inversión o costos totales (VAC) de un proyecto”.

De esta forma:

$$C/B = \frac{\text{ingresos totales nuevos}}{\text{costos totales}}$$

Capítulo 4. Propuesta y Ejecución de Mejora

4.1. Descripción del Sector

Según Diego Macera, Gerente General del Instituto Peruano de Economía, “la participación del sector minero en el PBI es de 8.7%.” (Instituto Peruano de Economía, 2021, párr. 14). Dicha proyección tiende a mejorar los resultados obtenidos en periodos anteriores, gracias a que el Perú es un país polimetálico que permite mostrar una canasta diversificada de metales. Esta característica es un factor diferenciador frente a otros países.

Dentro de este contexto, Correa y Gómez (2009, párr. 1) señalaron que Perú y Chile se encuentran en el proceso de impulsar e implementar la cadena de suministros que les permita incrementar la productividad y competitividad del sector minero. En ese sentido, su prioridad es el oportuno y continuo abastecimiento de productos que buscan brindar seguridad a todas las operaciones en marcha.

En relación con este tema, Tan San Jinshi S. A. C. se caracteriza por ser un proveedor activo y un socio estratégico comprometido en brindar los productos requeridos en los procesos de exploración, excavación y extracción de minerales de los diversos proyectos mineros. Debido a ello, se involucra desde el inicio de las operaciones hasta la conclusión de la misma. Esto se hace a través del acompañamiento continuo que ofrece su servicio técnico para el buen uso de sus productos.

4.1.1. Antecedentes de la Empresa

Tan San Jinshi S. A. C. es una empresa comercial constituida el 10 de diciembre del 2013, en Lima, Perú, identificada con RUC N.º 20555710667 (SUNAT, 2022, consulta RUC). Pertenece al grupo Jinshi Drilltech Co., Ltd., organización china que se dedica a la fabricación de productos de perforación diamantina y se encuentra dentro del “Estándar

Nacional de herramientas de Perforación Geológica” (Jinshi Drilltech CO., LTD., s. f., párrs. 1- 4).

Su actividad económica es la importación y comercialización de accesorios de perforación diamantina para el sector minero. Su finalidad es lograr posicionarse en el mercado nacional gracias al respaldo de su casa matriz. Esta le permite brindar precios competitivos, oportuno abastecimiento de productos y asesoría calificada de los técnicos perforistas para cada uno de sus proyectos (Tan San Jinshi S. A. C., 2022, párr. 4).

En cuanto a su ubicación la empresa tiene dos locales considerados estratégicamente para la atención y despacho de productos. Estas son las siguientes: (a) una oficina administrativa, situada en jirón Benjamín Franklin, manzana N, lote 9, urbanización Santa Leonor, en el distrito de Chorrillos; y (b) un almacén ubicado en la antigua carretera Panamericana Sur S/N (parcela B), en el distrito de Villa el Salvador (SUNAT, 2022, consulta RUC).

4.1.2. Misión, Visión y Valores

Misión. La misión es la que sigue: “Brindar productos y accesorios de calidad a un precio competitivo en el mercado de perforación diamantina, acompañado de un servicio eficiente de post-venta, para que los proyectos tengan una alta rentabilidad y seguridad” (Tan San Jinshi, 2016, párr. 3).

Visión. La visión es la que sigue: “Ser el principal distribuidor de productos y accesorios de perforación diamantina en Sudamérica” (Tan San Jinshi, 2016, párr. 4).

Valores. Los valores que definen el éxito y sirven como guía en las operaciones comerciales de la empresa Tan San Jinshi S. A. C. son tres. A continuación, se explica cada uno de estos.

- **Integridad:** Busca inspirar confianza porque cumplen lo que ofrecen.

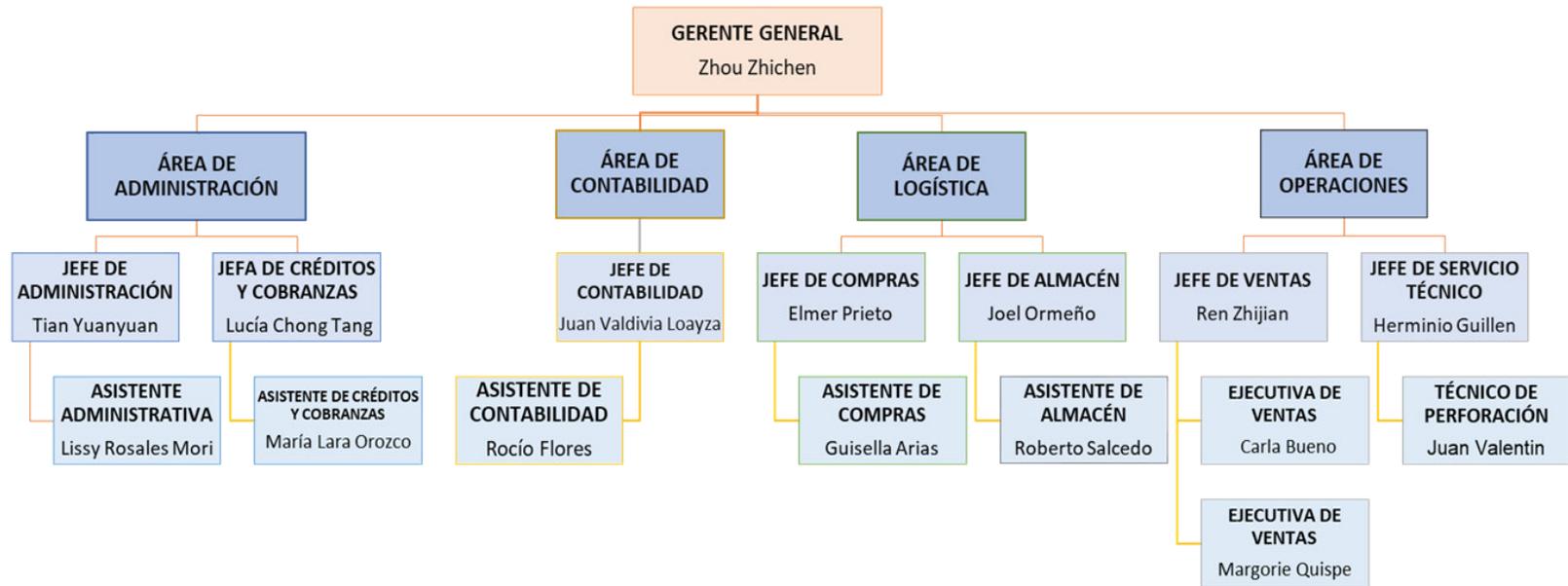
- Responsabilidad: Cumple eficazmente y eficientemente las actividades asignadas y se encarga de asumir sus compromisos frente a las posibles contingencias.
- Trabajo en equipo: Sus colaboradores se organizan y coordinan en equipo para lograr cumplir los objetivos organizacionales. (Tan San Jinshi, 2022, párr. 5)

4.1.3. Estructura Organizacional

En la Figura 4.7, se visualiza la estructura organizacional de la empresa. Esta permite conocer las áreas actuales que conforman la organización liderada por su Gerencia General, representada por el Sr. Zhichen Zhou. Su gestión inicia a partir del 2016 y continúa a la actualidad. Tiene adscritas las siguientes áreas: Administración, Contabilidad, Logística y Operaciones.

Figura 4.7

Estructura organizacional de la empresa Tan San Jinshi S. A. C.



Nota. Adaptado del Organigrama, por Tan San Jinshi S. A. C., 2016.

En primer lugar, el área de Administración planifica, organiza, dirige y controla las actividades de la empresa. Esto permite gestionar mejoras en los procesos y capacitación del capital humano. Se incluye al área de Créditos y Cobranzas, encargada de evaluar a los posibles clientes, otorgar los créditos respectivos y hacer el seguimiento para recuperar las cobranzas dentro de los plazos establecidos.

En segundo lugar, el área de Contabilidad centraliza todas las operaciones realizadas por las demás áreas de la empresa. También, se encarga de fiscalizar y contabilizar los ingresos y egresos correspondientes al giro del negocio. Asimismo, emite los estados financieros de forma oportuna, lo que hace posible la posterior toma de decisiones en beneficio de la empresa, basadas en una información fidedigna obtenida mensualmente.

En tercer lugar, el área de Logística tiene como labor abastecer o aprovisionar, despachar y controlar los ingresos y salidas de mercadería del almacén (kardex físico y sistemático), situado en el distrito de Villa El Salvador. Además, provee los suministros necesarios solicitados por cada área de la empresa con la finalidad de desarrollar cabalmente sus actividades.

Finalmente, el área de Operaciones está subdividida en dos áreas. Una es el área de Ventas, encargada de comercializar la mercadería, atender al cliente y lograr fidelizarlo. La otra es el área de Servicio Técnico dedicada al seguimiento y control del buen uso de los productos, así como de brindar asesorías técnicas a sus clientes presencialmente en los proyectos y de forma remota, monitoreando constantemente las operaciones realizadas.

4.1.4. Descripción del producto

En la Tabla 4.12, se mencionan de forma detallada los principales productos comercializados por la empresa. Estos son fabricados con especificaciones técnicas internacionales y pasan por un estricto control de calidad. Es así que se garantiza la seguridad e innovación de sus productos (Tan San Jinshi S. A. C., 2016, párr.1).

Tabla 4.12

Información de productos principales de la empresa Tan San Jinshi S. A. C.

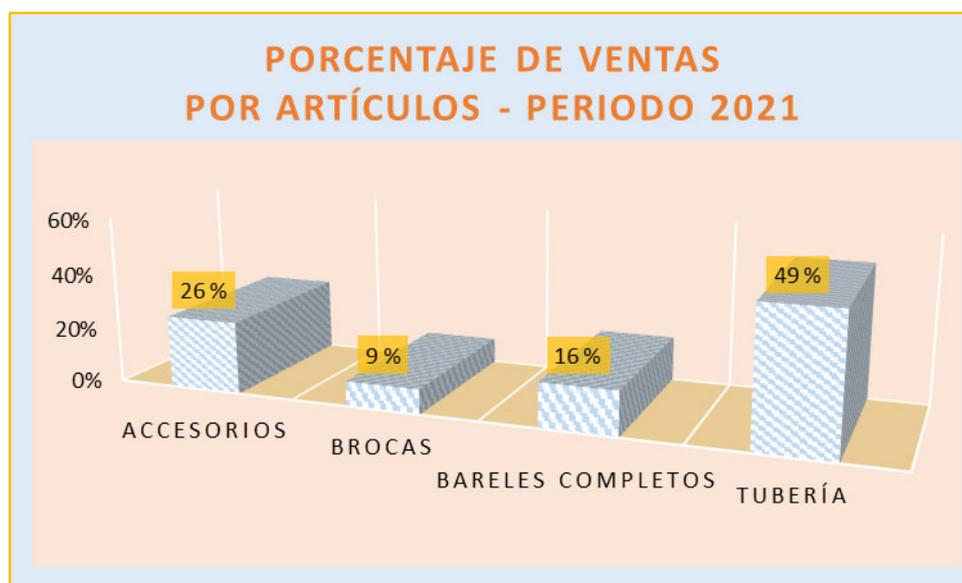
Información de productos principales de la empresa Tan San Jinshi S.A.C.	
Producto	Descripción
Brocas	Se utilizan para cortar y perforar rocas de determinado terreno.
Tuberías	Hechas de acero especial geológico de alta resistencia.
Bareles completos	Es un Sistema de extracción de muestras.
Accesorios	Son piezas para reemplazar partes de uniones o conectores de las máquinas de perforación.

Nota. Adaptado del *Catálogo* de productos de Tan San Jinshi S. A. C., 2016.

En la Figura 4.8, se muestra el porcentaje de ventas de sus principales productos durante el periodo 2021. Se evidencia que las tuberías lograron un resultado mayor a lo estimado con un total de 49 %. Por ello, el área de Operaciones deberá planificar adecuadamente el aprovisionamiento y almacenamiento de este producto con antelación.

Figura 4.8

Porcentaje de Ventas por artículos de la empresa Tan San Jinshi S. A. C., periodo 2021



4.1.5. Amplitud del Mercado

Quintana (s. f., p. 2) afirmó que es fundamental conocer el entorno del mercado, puesto que a mayor información se logrará prever acciones inmediatas a las necesidades que surjan en el tiempo. Asimismo, señaló que un correcto análisis se centra en levantar y procesar información puntual. Esta comprende lo siguiente: (a) la percepción que tienen los clientes por la empresa en un momento específico, (b) la elección óptima de los proveedores y (c) conocer las estrategias actuales de los competidores (Quintana, s. f., pp. 9-18).

4.1.5.1. Proveedores

Su principal proveedor es la organización Jinshi Drilltech Co., Ltd., de nacionalidad China. Esta compañía la respalda otorgando precios competitivos y un *stock* suficiente para la operatividad de la empresa. Además, ofrece productos de calidad con alto

rendimiento, así como constantes asesorías y capacitaciones al área técnica (Tan San Jinshi, 2016, párr. 4).

4.5.1.2. Competidores

Según Quintana (s.f., pp. 18-19), se debe identificar las fortalezas y debilidades de los competidores para medir las amenazas y oportunidades que requieren atención inmediata. Asimismo, se debe definir la clase de competidor, ya sea directo (ofrecen productos similares) o indirecto (ofrece productos sustitutos).

En la Tabla 4.13, se observa que la empresa ha identificado su competencia directa formada por organizaciones con un destacado posicionamiento en el mercado nacional. Reconoce que su amenaza principal es el prejuicio hacia los productos chinos, obligándola a desarrollar mayores estrategias competitivas, según las referencias obtenidas por sus ejecutivos de ventas del área comercial.

Tabla 4.13

Principales competidores de la empresa Tan San Jinshi S. A. C.

Competidores	Antecedentes	Actividad Comercial	Años de experiencia	Crecimiento Comercial
<i>Boart Longyear S. A. C.</i>	Empresa de origen estadounidense y constituida en 1903, inicialmente con el nombre <i>Longyear & Hodge</i> . Está conformada por Edmund J. <i>Longyear</i> y John E. Hodge, quienes expandieron su negocio al servicio de perforación internacional.	Se dedica a la venta de equipos y herramientas de perforación. Además, se encarga de brindar servicio técnico en campo.	119 años	En la actualidad, opera en 15 países. Hasta el 2018 obtuvo 418 patentes emitidas y 579 marcas registradas, que fortalecen su posición y reconocimiento en el mercado.
<i>Boyles Bros Diamantina S. A.</i>	Inicia sus actividades en 1955, situada en el distrito de Ate Vitarte, en Lima, Perú. Está asociada a Layne Christensen Co., Ltd., que respalda y garantiza su actividad.	Es fabricante de brocas y accesorios de perforación diamantina.	67 años	Es una de las primeras organizaciones en la industria minera peruana. Tiene reconocimiento mundial.
<i>Core Tech S. A.</i>	Empresa peruana fundada en el año 1996. Su éxito se debe a los años de experiencia adquirida en la industria minera, ofreciendo soluciones innovadoras y de alta calidad a sus clientes. Asimismo, se ha propuesto desarrollar prácticas comerciales y sostenibles.	Se dedica a la importación y comercialización de accesorios de perforación diamantina.	26 años	Posteriormente, logró expandirse a mercados internacionales. En 2007, inició sus operaciones en las ciudades de Hermosilla y Sonora en México; luego, en 2011, en Medellín-Colombia.
<i>Fordia Andina S. A. C.</i>	Empresa peruana que fue constituida en 2003. Su fundador es Clement Paquet de nacionalidad canadiense con el nombre de Fordia Group INC.	Se dedica a la venta de maquinarias y accesorios de perforación diamantina para los trabajos de exploración y perforación geotécnica y ambiental.	19 años	Es una organización de reconocimiento internacional.

4.5.1.3. Clientes

Tan San Jinshi S. A. C. prioriza la fidelización de su cartera de clientes a través del servicio que ofrece el área técnica. Esta actividad le permite conocer sin dilación el detalle de las necesidades específicas de cada proyecto de sus clientes. El profesionalismo de sus técnicos y la atención oportuna de sus ejecutivos de venta brinda a sus compradores mayor confianza y seguridad en el uso de sus productos, porque responden inmediatamente ante cualquier contingencia.

En la Tabla 4.14, se mencionan los principales clientes de la empresa correspondientes al periodo 2021. Ellos realizan los servicios de exploración excavación y extracción de minerales en los diferentes proyectos del país. Dichos clientes son Antamina, Nexa, Cerro Verde, Buenaventura, Minsur, Tinka, Volcán, entre otras conocidas (Tan San Jinshi S. A. C., 2016, párr. 2).

Tabla 4.14*Principales Clientes de la empresa Tan San Jinshi S. A. C.*

Cliente	Descripción	Actividad comercial	Años de experiencia	Crecimiento comercial
<i>Remicsa Drilling S. A.</i>	Es una empresa líder con capital 100 % peruano. Inicia su actividad en el año 1996.	Se dedica a realizar trabajos de perforación diamantina, geotécnicas, hidrogeológicas, rotopercusivas para pozo de agua, anclajes y micropilotes.	26 años	Tiene experiencia internacional desde el año 2003 en los proyectos de Zambia, el 2005 en México y el 2014 en el Congo.
<i>Explo Drilling Perú S. R. L.</i>	Es una empresa peruana que inició sus operaciones en el año 2007. Cuenta con experiencia en distintos proyectos y unidades mineras. Ha logrado resultados óptimos gracias a la amplia experiencia de sus socios fundadores, brindando seguridad y solidez en las actividades operaciones.	Se dedica a la perforación diamantina, geotecnia, circulación reversa y pozos de agua para la industria minera.	15 años	En el año 2021, obtuvo el Premio a la Empresa Peruana, cuyo reconocimiento empresarial es de gran importancia en Perú (Premio Empresa Peruana del Año, 2022, párr. 1).

Tabla 4.14 (continuación)

Cliente	Descripción	Actividad comercial	Años de experiencia	Crecimiento comercial
<i>AK Drilling International S. A.</i>	Es una empresa multinacional fundada en el año 2000.	Se dedica a brindar servicios de perforación exploratoria, de acuerdo con las necesidades de sus clientes.	22 años	En la actualidad cuenta con 174 clientes y 60 premios. Además, ha realizado 496 proyectos y ha construido 588 pozos.
<i>MVM Drilling S. A. C.</i>	Es una empresa peruana constituida en el año 2008. Su fundador es el Ing. geológico Varas Murillo. Tiene más de 35 años de experiencia en trabajos de perforación en diamantina.	Se dedica a realizar distintos trabajos de perforación diamantina.	14 años	Cuenta con la certificación otorgada por el Ministerio de Energía y Minas que valida la efectividad y el resultado de sus proyectos realizados en los diferentes campos mineros.

4.1.6. Cadena de Valor de Tan San Jinshi S. A. C.

Porter (2008) definió la cadena de valor como una herramienta que permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. Adicionalmente, indicó que “cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos” (p. 52). Todas estas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor (ver Figura 4.9). Para el autor, las actividades se dividen en dos grupos:

- a) Las actividades primarias son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como, la asistencia posterior a la venta y b) Las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias actividades de toda la empresa. (2008, pp. 57-58)

En este sentido, se ha desarrollado la cadena de valor de la empresa Tan San Jinshi S. A. C. Se detallan las actividades primarias y de apoyo. Primero, logística de entrada consiste en la recepción de la mercadería importada de China en los almacenes. Seguidamente, se realiza un control físico y codificación de los productos; luego, se revisa el *stock* suficiente considerando el reporte del control de movimiento de los inventarios.

Respecto a las operaciones, se coordina con el proveedor las mejoras en el funcionamiento y durabilidad de los productos considerando las necesidades de sus clientes. Luego, se realiza el control adecuado de la calidad de los productos recibidos y se verifica el orden de pedidos optimizando los procesos de atención al cliente. Además, se realizan controles internos al cumplimiento de procesos y esto permite reducir los costos de almacenamiento.

En cuanto a la logística de salida, se coordina con los clientes para la entrega de la mercadería por venta o consignación que se deberá despachar a sus diferentes proyectos. Además, de coordinar entre áreas los reportes referidos a las ventas que

generan atención inmediata. En suma, el control eficiente de los inventarios permitirá validar el adecuado aprovisionamiento y almacenamiento de los productos comercializados por la empresa.

Por otro lado, el *marketing* y ventas de la empresa consiste en tres acciones. Estas son las que siguen: (a) promocionar continuamente los productos en las diversas ferias mineras organizadas en Lima y provincias, presencia en redes sociales, revistas del sector y radios; (b) comercio electrónico, como alternativa opcional a la atención presencial realizadas por canales de venta online; y (c) Lanzamiento de promociones y descuentos en fechas de aniversario de la empresa y por pronto pago de sus facturas como incentivos a los clientes.

Finalmente, tenemos el servicio de post-venta que consiste en brindar una atención especializada y oportuna a sus clientes que respalde el buen manejo y funcionamiento de los productos. Así, mantiene una relación de confianza que permita conocer las mejoras que se debe hacer a sus productos. Adicionalmente, se coordinan las capacitaciones teóricas y prácticas del uso adecuado de los productos.

Las actividades de apoyo brindadas por la empresa son diversas. Para la infraestructura, se considera el Plan de Inversión del Plan de Mejora (2023-2026) con el fin de disminuir los retrasos en las cuentas por cobrar detallado en la presente investigación. Asimismo, tiene que ver con el uso de las tecnologías de la información y comunicación existentes en la compañía.

Por otro lado, la gestión de Recursos humanos que consiste en la contratación y capacitación constante a los colaboradores quienes se actualizarán en el manejo de los sistemas de información y la operatividad de los productos. Además, se encarga de gestionar las remuneraciones, comisiones, beneficios sociales, atenciones al personal y prestaciones médicas privadas (EPS) necesarias para el cumplimiento adecuado de sus funciones.

Respecto a la investigación y desarrollo, se encarga de informar y solicitar a su proveedor las mejoras tecnológicas de sus productos, según la información recopilada en los reportes de visitas que hacen los técnicos perforistas a cada proyecto, con el fin de satisfacer las expectativas de sus clientes. Asimismo, tienen una relación

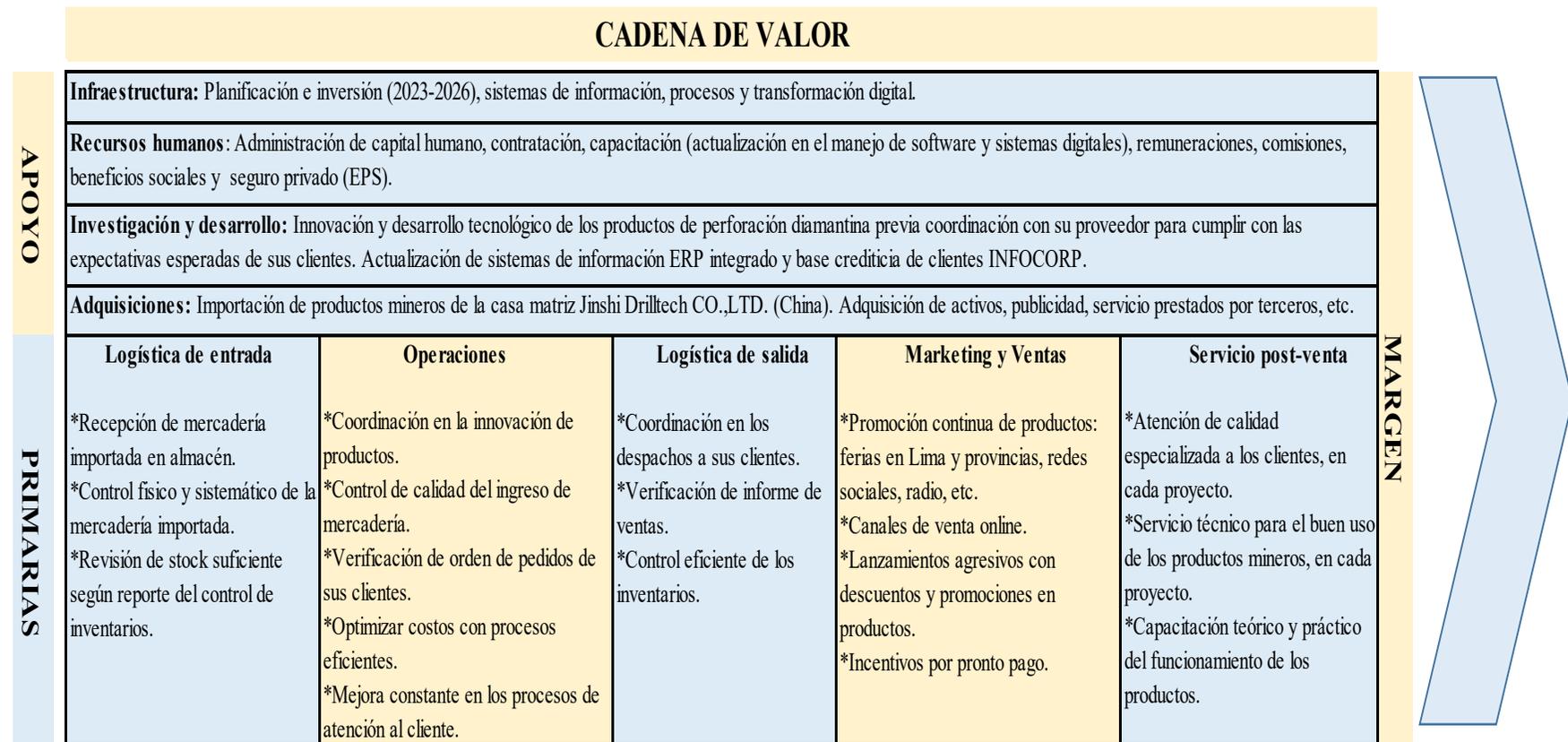
contractual activa con los proveedores de sistemas que actualizan los *softwares* integrados permitiendo una base de datos correcta de las ventas y créditos otorgados.

Finalmente, las adquisiciones se realizan según la planificación de aprovisionamiento de mercadería considerada en el flujo de salidas de los productos entregados a los clientes que emite el área de almacenes. Estos obedecen a los requerimientos de sus clientes para sus distintos proyectos. Además, se encarga de comprar activos y de realizar inversiones en mejoras de la imagen de la empresa.

Figura 4.9

Propuesta de la Cadena de valor de la empresa Tan San Jinshi S. A. C.

EMPRESA: TAN SAN JINSHI S. A. C.



Nota. Adaptado de *La cadena de valor genérica* (p. 55), de Porter. M., 2008, Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V.

4.1.7. Análisis FODA de Tan San Jinshi S. A. C.

Los autores Armstrong y Kotler (2017) definieron el análisis FODA, llamado también análisis SWOT, como una “herramienta que sirve para ajustar las fortalezas de la compañía con oportunidades atractivas en el entorno, y, al mismo tiempo eliminar o superar las debilidades y reducir las amenazas tanto como sea posible” (p. 57). Además, resaltan que esta herramienta sirve para realizar un análisis situacional de la organización.

En la Figura 4.10, se describe el FODA de la empresa. Se destaca su principal fortaleza “sus precios competitivos y su óptimo aprovisionamiento de stock”, como herramientas de diferenciación ante la competencia. El respaldo obtenido por su casa matriz encargada de la fabricación e innovación de sus productos les permite manejar precios bajos con respecto al mercado nacional. De igual forma, hace posible seguir mejorando la calidad de sus productos en base a los informes generados por el área de servicio técnico.

Figura 4.10

Matriz FODA de la empresa Tan San Jinshi S. A. C.

EMPRESA: TAN SAN JINSHI S. A. C		
MATRIZ FODA		
I N T E R N A S	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1- Precios competitivos en el mercado.	D1- Retrasos en las cuentas por cobrar.
	F2- Experiencia técnica en el rubro minero.	D2- Falta de control y seguimiento del estado de cuenta de sus clientes.
	F3- Atención inmediata en la comercialización y servicio técnico.	D3- Personal no calificado en los puestos claves de control y fiscalización.
	F4- Abastecimiento suficiente y continuo de productos.	D4- Uso inadecuado de los softwares existentes: Equifax y ERP Starsoft versión Gold Edition.
	F5- Ubicación estratégica en el mercado Sudamericano.	D5- Falta de coordinación y organización entre áreas.
F6- Posicionamiento de la marca en el mercado nacional que permite fidelizar a sus clientes.	D6- Falta de capacitación al personal .	
E X T E R N A S	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1- Atención de requerimientos de grandes volúmenes de productos en forma inmediata.	A1- Crisis política y disminución de inversión privada, por los casos de corrupción en nuestro país.
	O2- Posibilidad de incrementar sus ventas en el extranjero, debido a su ubicación geográfica.	A2- Incremento de competidores en Perú.
	O3- Mayor inversión privada en el sector minero que incrementará las ventas.	A3- Conflictos sociales entre comunidades y empresas mineras.
	O4- Expansión en nuevos mercados en Sudamérica.	A4- Prejuicios por la calidad de los productos chinos.
	O5- Consumidor Sudamericano abierto a la innovación y tecnología china.	A5- Variación del tipo de cambio: Dólar VS Soles.
O6- Comercialización de nuevos productos, de acuerdo a las necesidades de los clientes.	A6- Casos de fuerza mayor o casos fortuitos.	
POSITIVAS		NEGATIVAS

Nota. Adaptado del *Análisis FODA* (p. 57), por Armstrong G. y Kotler P., 2017, Pearson Educación de México, S. A. de C. V.

4.2. Diagnóstico del Caso Empresarial

4.2.1. Identificación de la Problemática Empresarial

En el mundo empresarial, el área de Créditos y Cobranzas destaca su importancia en la economía, las finanzas, la contabilidad y los costos. La finalidad es llevar a cabo una buena administración en las entidades (Morales y Morales, 2014, p. vi).

Según el estudio de la Cámara de Comercio de Lima (s.f., p. 1), uno de los principales problemas de las organizaciones que se dedican a la venta de productos o servicios es el retraso de las cuentas por cobrar. Por ello, es de vital importancia, que las entidades cuenten con políticas de créditos y cobranzas, con la finalidad de prevenir los riesgos y lograr permanecer en el mercado. Así también, podrán contar con una cartera de buenos pagadores.

Ahora bien, la problemática de la empresa Tan San Jinshi S. A. C. es el retraso de las cuentas por cobrar, trayendo consigo un riesgo de morosidad y posibles incobrables. Por consiguiente, este problema estructural afecta actualmente los resultados financieros de la empresa. Sin embargo, la liquidez de la organización no resulta perjudicada en su totalidad, porque goza del respaldo económico de su casa matriz, que le brinda plazos largos de pago por los créditos de las mercaderías que le envía.

4.2.2. Monetización de la Problemática Empresarial

Con el propósito de dar a conocer la problemática empresarial en términos cuantitativos, a continuación, en la Tabla 4.15, se detalla el total del retraso de las cobranzas por cada mes en el periodo 2021 considerándose el costo financiero por intereses de mora. Euroinnova Perú (2022) definió al costo financiero por intereses de mora como “los intereses que se generan producto de que existan retrasos en los pagos acordados” (párr. 10).

Tabla 4.15

Valorización de retraso de las cuentas por cobrar al crédito de Tan San Jinshi S. A. C., periodo 2021

Reporte de retraso de las cobranzas al cierre del periodo 2021	
Mes	Costo Financiero mensual
Enero	9,894.68
Febrero	12,610.66
Marzo	17,473.49
Abril	7,977.83
Mayo	9,016.87
Junio	10,872.21
Julio	22,990.17
Agosto	16,843.06
Setiembre	7,685.40
Octubre	2,328.41
Noviembre	13.31
Diciembre	0.00
Total general	S/ 117,706.09

Nota. Adaptado de Reporte de ventas, de Tan San Jinshi S. A. C., 2021.

4.3. Propuesta de Mejora

Como alternativa de solución, frente a la problemática empresarial en el área de Cobranzas y el impacto negativo que puede ocasionar en los resultados financieros, se propone el proyecto llamado “Plan de mejora del control de las cobranzas en la empresa Tan San Jinshi S. A. C., y su incidencia en los resultados financieros, Lima, Periodo 2023-2026”. El objetivo principal es optimizar los resultados financieros, recuperar liquidez efectiva para la empresa y minimizar la cartera morosa.

4.3.1. Objetivos

4.3.1.1. Objetivo General

Optimizar los resultados financieros de la empresa Tan San Jinshi S. A. C.

4.3.1.2. Objetivos específicos

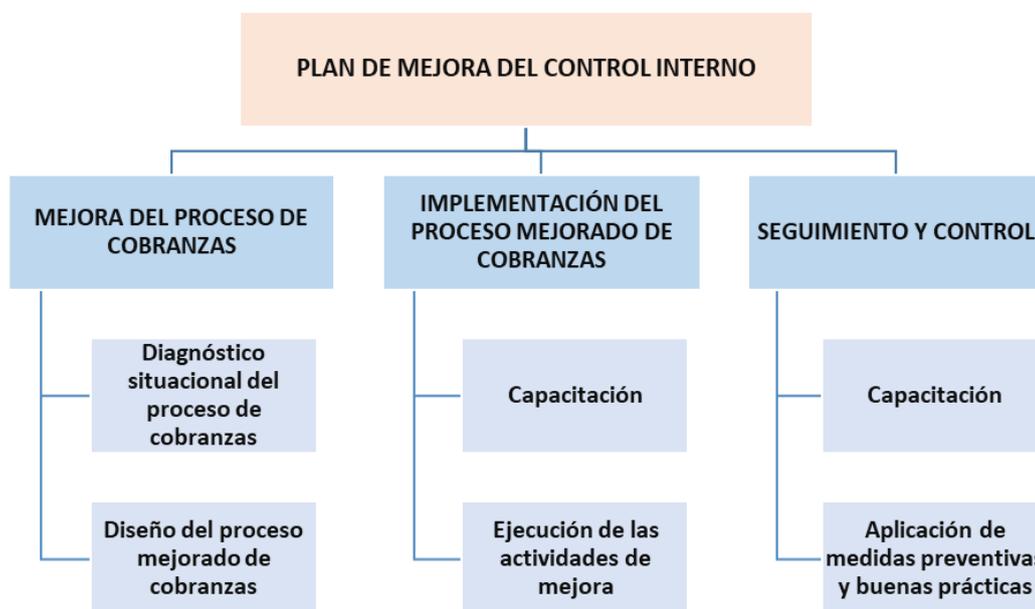
- Capacitar y promover la eficacia de los colaboradores en el manejo de los sistemas de información del área de Créditos y Cobranzas en la empresa Tan San Jinshi S. A. C.
- Establecer un sistema de control interno que permitan cumplir con los procesos del área de Créditos y Cobranzas en la empresa Tan San Jinshi S. A. C.

4.3.2. Diagrama del Proyecto de Mejora

El presente proyecto de mejora está planteado en tres etapas continuas que permitirán resolver la problemática, señaladas en la Tabla 4.16. Estas son las que siguen: (a) mejora del proceso de cobranzas que comprende, desde el diagnóstico situacional del proceso de cobranzas hasta el diseño del proceso mejorado de cobranzas; (b) implementación del proceso mejorado de cobranzas que incluye, la capacitación del proceso mejorado al personal y la ejecución de las actividades de mejora; y (c) seguimiento y control, como medida preventiva.

Tabla 4.16

Estructura del Plan de mejora del control interno



Nota. Adaptado de una EDT/WBS desglosada hasta el nivel de Paquetes de trabajo (p. 158), de la *Guía del PMBOK*, 2017, Project Management Institute, Inc.

4.3.3. Proyecto de Mejora

El proyecto de mejora tiene como objetivo principal la optimización de los resultados financieros de la empresa Tan San Jinshi S. A. C., frente a la problemática identificada de carácter estructural y que, hasta el día de hoy, no ha sido superada. Por tal motivo, se propone el diseño del proceso mejorado de las cobranzas. El objetivo es reducir la cartera morosa y generar liquidez para la empresa.

En la actualidad, la empresa Tan San Jinshi S. A. C. no cuenta con un proceso definido, ya que los procedimientos adoptados han sido desarrollados de manera empírica guiándose muchas veces de políticas y manuales ejercidos por la casa matriz. Esta tiene otra realidad económica y financiera perteneciente a su país de origen (China). De esta manera, el proceso de ventas se inicia sin previa evaluación crediticia del cliente a pesar de contar con un sistema de central de riesgos, Equifax.

Seguidamente, se realiza la venta al cliente, considerando criterios de confianza ganados en el tiempo que define su forma de pago y es aprobado por la Gerencia General. Sin embargo, dicha información no es actualizada según el comportamiento vigente que tiene el cliente con la empresa en cuanto al cumplimiento de sus créditos. Se denota que la empresa maneja cerca de un 80 % de operaciones al crédito con respecto al total de sus ventas.

Un factor positivo de la empresa es gestionar la documentación necesaria de las ventas al crédito con base en ocurrencias pasadas que significaron pérdidas importantes para la empresa, sumergidas en juicios por incobrables, que no han sido debidamente sustentados en la parte legal. Por ende, han superado estas deficiencias resguardando con seguridad los medios probatorios de los créditos existentes para cada cliente ante la posibilidad de enfrentar procesos legales con éxito.

El proceso de crédito generado sigue la línea de tiempo estimado. Este es monitoreado por sus ejecutivos de ventas, quienes a la fecha tienen como principio fundamental ordenar y gestionar las cobranzas para reportar los ingresos de las cuentas por cobrar y su rotación respectiva de los topes de líneas de crédito disponibles por cada cliente. En la Figura 4.11 se describe el proceso actual de las operaciones de ventas y la gestión de cobranzas que maneja la empresa.

Lo indispensable para los representantes de ventas es monitorear y agotar todas las gestiones administrativas de cobranzas respetándose los plazos otorgados a los clientes, minimizando contingencias de incobrabilidad que signifiquen pérdidas económicas para la empresa. La coordinación con el área de Créditos y Cobranzas debe ser primordial para considerar las proyecciones de flujos de efectivos que permitan cubrir las cuentas por pagar a corto plazo y evite los sobrecostos financieros.

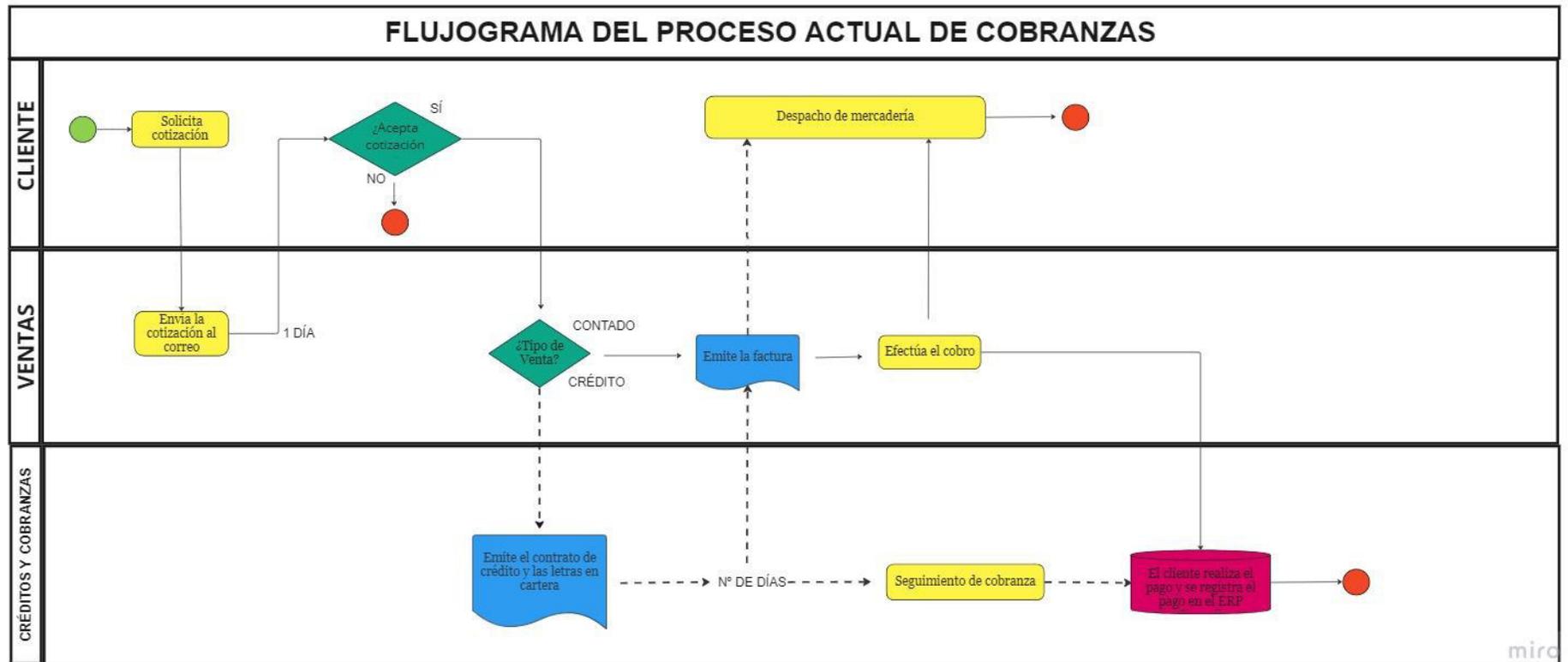
De tal forma, el plan de mejora atenderá la necesidad de procesos y controles internos para el área de Créditos y Cobranzas y se espera que mejore el cumplimiento de los pagos de las cuentas por cobrar a su fecha de vencimiento. La prioridad es capacitar a los responsables del área de Cobranzas en el manejo de los sistemas información para automatizar la base de datos, generar alertas y segmentar los plazos

otorgados a los clientes que evite exceder las fechas de cobro, tal como se plantea en el proceso mejorado según la Figura 4.12.

La gestión de cobranzas debe seguir un proceso ordenado, actualizado y mecanizado disponible para recuperar los créditos otorgados a los clientes. Es así que se deben considerar los sistemas de información (Equifax y el sistema ERP Starsoft) para mejorar este proceso, ya que cuenta con mecanismos de alertas de aviso de cobro por cada documento de venta emitido al cliente. Finalmente, genera estados de cuenta por cada cliente a fin de conocer su deuda actual y su comportamiento crediticio con la empresa. En la Figura 4.13, se detalla el seguimiento individual de la cobranza.

Figura 4.11

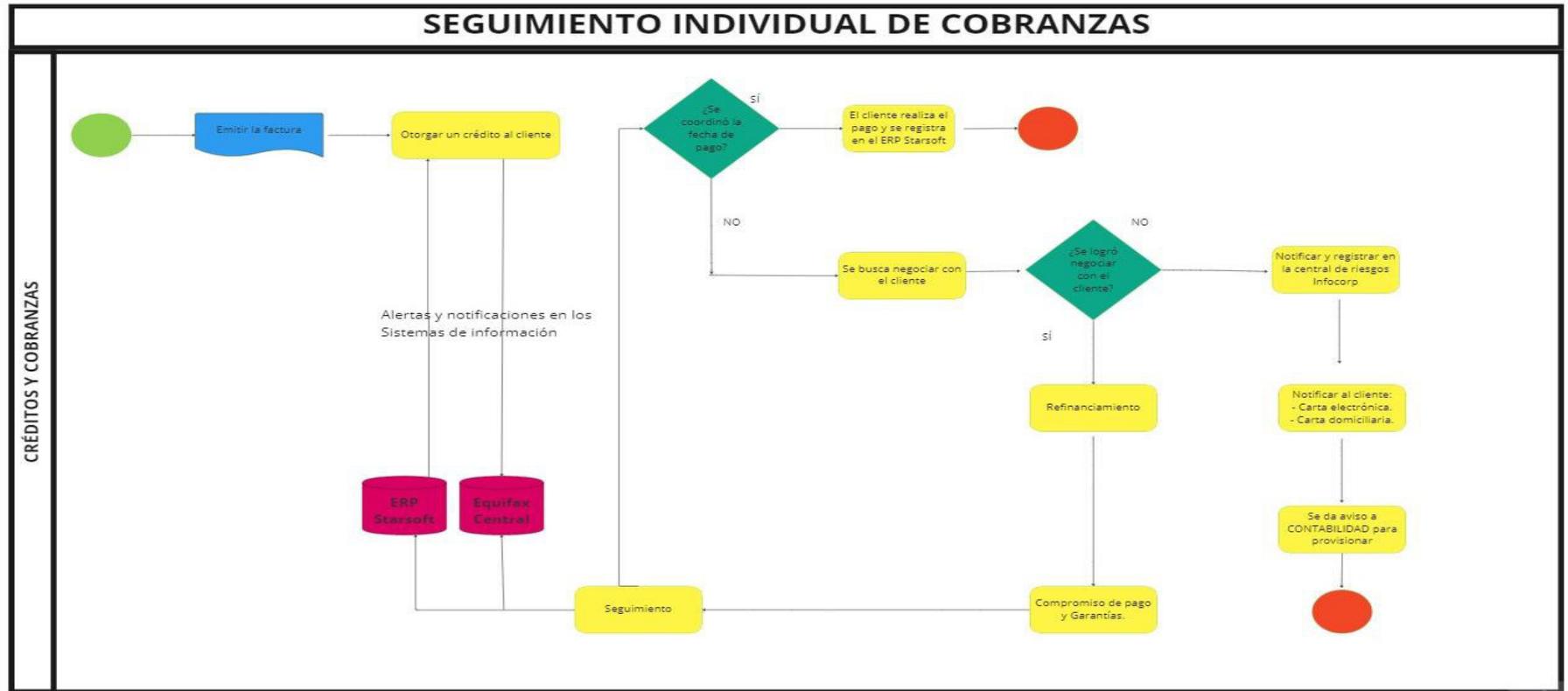
Flujograma del proceso actual de cobranzas de Tan San Jinshi S. A. C.



Nota. Adaptado de Miro Free, 2022 (<https://miro.com/app/dashboard/>).

Figura 4.13

Seguimiento individual de Cobranzas de Tan San Jinshi S. A. C.



Nota. Adaptado de Miro Free, 2022 (<https://miro.com/app/dashboard/>).

4.3.4. Monetización del Proyecto de Mejora

En la Tabla 4.17, se detalla el costo estimado por cada una de las etapas por implementar del plan de mejora, considerándose el tiempo en horas hombre que tardará cada actividad. De esta manera, el costo para la implementación del proyecto de mejora asciende a un total de S/ 26,916.64 soles que incluye 186 horas hombre. Ello representa el 22.87 % del total del costo financiero generado por el retraso de las cuentas por cobrar del periodo 2021.

Tabla 4.17

Monetización del proyecto de mejora, expresado en soles.

Monetización del Proyecto de mejora, expresado en soles					
Ítem	Descripción	Hora unitaria	Total horas	Precio unitario	Precio total
1	Mejora del proceso de Cobranzas		74		11,359.00
1.1	Diagnóstico situacional del proceso de cobranzas	2		37.00	
1.2	Diseño del proceso mejorado de cobranzas	72		11,322.00	
2	Implementación del proceso mejorado de Cobranzas		96		14,405.00
2.1	Capacitación	16		1,000.00	
2.2	Ejecución de las actividades de mejora	80		13,405.00	
3	Seguimiento y control		16		1,152.64
3.1	Capacitación	12		1,152.64	
3.2	Aplicación de medidas preventivas y buenas prácticas	4		-	
Costo total estimado			186		S/ 26,916.64

4.4. Ejecución del Proyecto de Mejora

4.4.1. Proyección de EE. FF.

La proyección de los Estados Financieros permite evaluar las oportunidades generadas con base en los resultados que genere un proyecto de mejora. Por ende, se estiman los ingresos y egresos proyectados considerando la información base del periodo 2021, a lo cual se adicionará un margen de variación porcentual para los periodos futuros del 2023, 2024, 2025 y 2026 de la empresa Tan San Jinshi S. A. C. El objetivo es medir el impacto del plan de mejora que optimice los resultados financieros.

Ingresos. Según Rodríguez (2022), la proyección de ingresos es un “recurso utilizado por las empresas para analizar y evaluar el desempeño histórico y actual del negocio con la finalidad de planificar en un futuro en términos de ingresos, gastos e inversiones” (párr. 1). Al respecto, en la Tabla 4.18, se detalla la proyección de ingresos considerando el resultado del periodo 2021, para estimar una variación anual hasta el periodo 2026, a razón de valorar los resultados obtenidos por el proyecto de mejora.

Tabla 4.18

Proyección de ingresos anuales para Tan San Jinshi S. A. C., periodo 2023-2026

Año	Ingresos	Tasa % variación
2021	8,500,224.55	0.00
2023	8,797,732.41	3.50
2024	9,132,046.24	3.80
2025	9,497,328.09	4.00
2026	9,924,707.85	4.50

Egresos. De acuerdo con el informe de Infotools S. A. (2021), “la proyección de egresos es muy similar al estado de resultados. Pero en vez de registrar cifras reales y actuales, consiste en registrar egresos proyectados” (párr. 11). En la Tabla 4.19, se presenta la proyección de egresos estimados para los periodos 2023, 2024, 2025 y 2026.

Tabla 4.19

Proyección de egresos anuales para Tan San Jinshi S. A. C., periodo 2023 - 2026

Año	Ingresos	Tasa % variación
2021	6,378,266.23	0.00
2023	6,601,505.55	3.50
2024	6,852,362.76	3.80
2025	7,126,457.27	4.00
2026	7,447,147.85	4.50

4.4.2. Validación Cuantitativa

La técnica de validación cuantitativa permite validar en términos monetarios la viabilidad de la hipótesis consistente en la realización de un análisis financiero, a través del VAN y Costo-Beneficio comparando los resultados obtenidos de las proyecciones sin incluir el proyecto de mejora y las proyecciones incluyendo el proyecto de mejora. En la Tabla 4.20, se visualiza el flujo de ingresos y egresos sin tratamiento proyectado hasta el periodo 2026, sin considerar el proyecto de mejora, con la finalidad de optimizar los resultados financieros de la entidad.

En la Tabla 4.21, se muestra el flujo de ingresos y egresos con tratamiento proyectados. Se ha considerado el proyecto de mejora y sustentado con los indicadores financieros (VAN y Costo-Beneficio). Esto ha permitido evaluar la viabilidad del proyecto, cuyo resultado obtenido comprueba la rentabilidad que va a generar el proyecto.

Tabla 4.20*Flujo de ingresos y egresos sin tratamiento para Tan San Jinshi S. A. C., periodo 2023 - 2026*

Flujos de ingresos y egresos, en moneda nacional					
Detalle	2023	2024	2025	2026	Actualización flujos ingresos y egresos
Ingresos	8,797,732.41	9,132,046.24	9,497,328.09	9,924,707.85	30,809,548.07
Egresos	6,601,505.55	6,852,362.76	7,126,457.27	7,447,147.85	23,118,389.28
Saldo neto	2,196,226.86	2,279,683.48	2,370,870.82	2,477,560.00	
VAN	7,691,158.79				
Tasa descuento	8 %				
Actualización ingresos	30,809,548.07				
Actualización egresos	23,118,389.28				
B/C	1.33				

Tabla 4.21

Flujo de Ingresos y Egresos con tratamiento proyectado para Tan San Jinshi S. A. C., periodo 2023 – 2026

Flujos de ingresos y egresos, en moneda nacional					
Detalle	2022	2023	2024	2025	Actualización flujos ingresos y egresos
Ingresos	8,797,732.41	9,132,046.24	9,497,328.09	9,924,707.85	30,809,548.07
Egresos	6,601,505.55	6,852,362.76	7,126,457.27	7,447,147.85	
Proyecto mejora	26,916.64				
Monetización problema	117,706.09	117,706.09	117,706.09	117,706.09	
% ahorro	70 %	80 %	90 %	100 %	
Ahorro	82,394.26	94,164.87	105,935.48	117,706.09	
Egresos netos	6,546,027.93	6,758,197.89	7,020,521.79	7,329,441.76	22,815,677.42
Saldo neto	2,251,704.48	2,373,848.35	2,476,806.30	2,595,266.09	
VAN	7,993,870.65				
Tasa descuento	8 %				
Actualización ingresos	30,809,548.07				
Actualización egresos	22,815,677.42				
B/C	1.35				

Valor Actual Neto. Mediante este indicador financiero (VAN), se ha logrado demostrar la viabilidad del proyecto de mejora, de acuerdo con las proyecciones de ingresos y egresos anuales estimados al periodo 2026. En estos, se descontó la inversión económica del proyecto evidenciando que aun así se obtuvo ganancia significativa para la empresa Tan San Jinshi S. A. C. Lo mencionado se detallan en la Tabla 4.22.

Tabla 4.22

Comparativo del resultado del valor actual neto

	Sin tratamiento	Con tratamiento
VAN	7,691,158.79	7,993,870.65
Actualización egresos	8 %	8 %

Costo-beneficio. En relación con el costo-beneficio analizado en el presente proyecto, se evidenció que existe una alta probabilidad de éxito para el proyecto de mejora. Este tiene por objetivo optimizar los resultados financieros de la empresa, la cual se materializa en el cálculo de los resultados de ingresos y egresos proyectados deduciéndole el costo total del proyecto, y verificar si el resultado neto proporciona los beneficios esperados o el buen retorno financiero. Lo mencionado se detalla en la Tabla 4.23.

Tabla 4.23

Comparativo del resultado del Costo-Beneficio

	Sin tratamiento	Con tratamiento
Actualización ingresos	30,809,548.07	30,809,548.07
Actualización egresos	23,118,389.28	22,815,677.42
B/C	1.33	1.35

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Basada en la información indicada en la presente investigación, se destaca la importancia económica de las funciones desarrolladas por el área de Créditos y Cobranzas, las cuales, genera un impacto en los resultados financieros de una empresa. Asimismo, es de suma importancia el uso adecuado del control interno, que se encargue de desarrollar, gestionar, y realizar un estrecho seguimiento del cumplimiento de los procesos y políticas por llevar a cabo dentro de la organización.

Respecto, al caso empresarial se ha considerado a Tan San Jinshi S. A. C., para ser evaluada y analizada, evidenciándose una sólida liquidez financiera, puesto que, obtiene el respaldo económico de su casa matriz en China. No obstante, las deficiencias encontradas a razón de omitir el uso adecuado de herramientas de gestión y de sistemas de información han originado que el problema del retraso de las cuentas por cobrar se torne insostenible para los resultados financieros de la empresa Tan San Jinshi S. A. C.

De tal forma, el desarrollo del plan de mejora planteado para la empresa se basa en la necesidad de ejecutar procesos de control interno que permitan mejorar las cobranzas y evitar generar sobre costos financieros que afectan la liquidez de la empresa. Se trata de una alternativa de solución frente al problema estructural marcado por gestiones anteriores que significaron pérdidas económicas y financieras para la organización.

En definitiva, en el proyecto de mejora, se validará en términos cuantitativos, siempre y cuando, se realice un seguimiento continuo al cumplimiento estricto de los procesos ejecutados de los controles internos. De esta forma, la responsabilidad recae en el capital humano para lograr los objetivos estimados en la propuesta elaborada.

5.2. Recomendaciones

De acuerdo con el desarrollo de la presente investigación, se plantea mejorar el control interno del área de cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C. Se destacan los aspectos positivos de su capital humano, y la buena disposición de su Gerencia General en motivar a sus colaboradores para trabajar los procedimientos que permitirán cumplir el objetivo de optimizar los resultados financieros de la empresa.

Por tal motivo, se recomienda implementar mecanismos de control interno considerando los principios de COSO, descritos en el plan de mejora. Además, se debe elegir un personal idóneo que asuma la responsabilidad de auditor interno, para realizar un seguimiento al cumplimiento constante y eficiente de la gestión de cobranzas.

Por otro lado, se deberá capacitar al personal del área para el manejo adecuado de los sistemas de información existentes en la entidad, cuyas herramientas de soporte sirven de apoyo a la gestión de cobranzas, como programación y alertas de las cuentas por cobrar que necesitan ser configurados para acreditar la información real de los comprobantes de pago. De este modo, se podrá automatizar la base de datos de las cuentas por cobrar de forma segura y fidedigna.

Asimismo, se deben rediseñar las políticas de créditos y cobranzas que permitirán mejorar la evaluación crediticia de los clientes y estimar los riesgos financieros antes de otorgar el crédito. Finalmente, el objetivo debe centrarse en minimizar contingencias que comprometan la liquidez de la empresa y corregir el elevado retraso de las cuentas por cobrar, para optimizar la calidad de la gestión actual. En este sentido, es de vital importancia la comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa.

Referencias

- Abanto, J., Bereche, C., & Tassara, L. (2020). Digitalización de procesos administrativos y contable. *Revista BDO Outsourcing S. A. C.* <https://www.bdo.com.pe/getattachment/Servicios/Outsourcing/Servicio-de-Digitalizacion/BDO-Peru-Digitalizacion-de-procesos-administrativos-y-contable.pdf.aspx?lang=es-PE#:~:text=La%20digitalizaci%C3%B3n%20de%20procesos%20administrativos,reduce%20errores%20aplicando%20controles%20autom%C3%A1ticos.>
- Acosta, J., Plata, K., Puentes, D., & Torres, M. (2018, 28 de noviembre). Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura. *I+D Revista de Investigaciones*, 13(1), 125-134. https://www.academia.edu/40484099/Influencia_de_los_recursos_y_capacidades_en_los_resultados_financieros_y_en_la_competitividad_empresarial_una_revisi%C3%B3n_de_la_literatura
- Acosta, M. (2020, 24 de enero). ¿Qué es el control interno y por qué es importante? *Marsh Perú.* <https://www.marsh.com/ve/es/services/risk-consulting/insights/what-is-internal-control-and-why-is-it-important.html>
- Agudelo, M., Chomali, E., & Suniaga, J. (2020). *Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al Covid-19.* CAF. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1541>
- Alcívar, F., Andradre, C., Luna, G., & Salazar, J. (2019). *Los sistemas de control interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial* (1.ª ed.). E-IDEA Omwin S. A. <https://estudioidea.org/wp-content/uploads/2020/06/LIBRO-CONTROL-INTERNO-con-portada-3.pdf>
- Alayza, C., Cortés, G., Hurtado, G., Mory, E., & Tarnawiecki, N. (2010). *Iniciarse en la investigación académica* (1.ª ed.). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Alegra. (2022). Cobranza en tiempos de coronavirus. *Alegra 2022.* <https://blog.alegra.com/cobranza-en-tiempos-de-coronavirus/>
- Álvarez, K., Martínez, G., & García, A. (2021). *La importancia del control interno en el área de ingresos de una empresa comercial.* AmeliCA. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/129/1292439002/html/>
- Amat, O. (2017). *Contabilidad y finanzas para dummies.* Centros Libros PAPF, SLU. https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/36/35194_Contabilidad_y_finanzas_Dummies.pdf

- AK Drilling International S.A. (s. f.). *Filosofía empresarial*.
<https://akdint.com/filosofia-empresarial/>
- Apolo, G., Erazo, J., & Narváez, C. (2019). El control interno como herramienta de apoyo a la gestión financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Zaruma. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 5(1), 551-578
<https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/280/327>
- Armstrong, G., & Kotler P. (2017). *Fundamentos de marketing* (13.ª ed.). Pearson Educación de México, S. A. de C. V.
- Arroyo, N., Guzmán, F., & Hurtado, E. (2019). El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/control-interno-companias.html>
- As Consulting Group. (2022). *¿Qué es el control interno y cómo se clasifica?*
<https://www.asnews.mx/noticias/que-es-el-control-interno-y-como-se-clasifica>
- Asmat, O. (2018). *Análisis integral de empresas con casos prácticos. Claves para un chequeo completo: del análisis cualitativo al análisis de balances* (4.ª ed.). Editorial Profit.
- Banco Pichincha. (2020). *¿Qué es el diagrama de Ishikawa y cómo aplicarlo en tu negocio?* <https://www.pichincha.com/portal/blog/post/diagrama-ishikawa>
- Baptista, P., Fernández, C., & Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. DE C. V.
- Beltrán, A., & Cueva, H. (2013). *Ejercicios de Evaluación Privada de Proyectos* (4ª ed.). Universidad del Pacífico. Centro de Investigación.
- Beltrán, A., & Cueva, H. (2013). *Evaluación privada de proyectos* (3.ª ed.). Pearson Educación de Perú.
- Boart Longyear S. A. C. (s. f.). *Larga Historia Boart Longyear*.
<https://www.boartlongyear.com/es/company/history/>
- Boyles Bros Diamantina S. A. (s. f.). *Nosotros*. <https://www.boyles.com.pe/nosotros/>
- Brachfield, P. (2012, 27 de diciembre). Políticas de crédito normales, restrictivas o flexibles. *Brachfield credit & Risk consultants*.
<https://perebrachfield.com/blog/riesgos-de-credito/politicas-de-credito-normales-restrictivas-o-flexibles/>
- Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos* (4.ª ed.).
https://www.academia.edu/25290023/Libro_Gestion_de_Procesos

- Cavero-Infante, P. (2019). *Plan de mejora en el desarrollo de los procesos del área de créditos y cobranzas de una MYPE* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Piura]. Repositorio institucional de la Universidad de Piura. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/4073>
- Cámara de Comercio de Lima (s. f.). *Programa de especialización en créditos y cobranzas*. https://www.capacitacionccl.edu.pe/wp-content/uploads/2014/10/Temario_progespec_creditos_y_cobranzas.pdf
- Canive, T. (2022). *¿Qué es un análisis de Costo beneficio?* *Sinnaps*. <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/analisis-costo-beneficio>
- Chacón, T. (2022, junio). *SNMPE: Perú ha perdido \$195 millones en impuestos y regalías por conflictos*. *Rumbo Minero Internacional*. <https://www.rumbominero.com/peru/noticias/mineria/snmpe-peru-impuestos-regalias-conflictos-sociales/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (9.^a ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. C. V. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (9.^a ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V. https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recur_sos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Código Civil. (2020, 25 de febrero). <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2020/03/C%C3%B3digo-civil-03.2020-LP.pdf>
- Código Tributario (2016, 31 de diciembre). *Título preliminar*. <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/codigo/tituloopr.htm>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *COSO Internal Control-Integrated Framework* <https://www.coso.org/Shared%20Documents/CROWE-COSO-Internal-Control-Integrated-Framework.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). *La industria minera ante la crisis del COVID-19 en América Latina y El Caribe* [Webinar]. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/eventos/webinar-la-industria-minera-la-crisis-covid-19-america-latina-caribe>
- Contraloría General de la República (2014). *Marco conceptual del control interno*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1305474/Marco%20conceptual.pdf>
- Core Tech S. A. (s. f.). *Historia*. <https://www.coretech.com.pe/empresa#historia>

- Correa, A., & Gómez, R. (2009). Cadena de Suministros en el sector minero como estrategia para su productividad. *Boletín de Ciencias de la Tierra*, (25), 93-102. <http://www.scielo.org.co/pdf/bcdt/n25/n25a07.pdf>
- Cota, J. & Rivera, J. (2017, 15 de abril). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. *Ciencia y Técnica Administrativa*, 16(3), a3. <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm#ficha>
- Coulter, M., & Robbins, S. (2010). *Administración* (10.^a ed.). Pearson Educación de México, S.A. de C. V.
- Chacón, W. (2002). *Conceptos de control interno*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/conceptos-de-control-interno/>
- David, F. (2013). *Administración estratégica*. Pearson.
- Del Valle, E. (2005). *Crédito y cobranza*. Universidad Nacional Autónoma de México. http://fcaenlinea.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf
- Decreto Legislativo N.º 757. (1991, 13 de noviembre). *Aprueba Ley Marco para el crecimiento de la inversión privada*. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/2137538-757>
- Defensoría del Pueblo. (2022). *Reporte de Conflictos sociales N.º 220 JUNIO 2022*. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/07/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-220-Junio-2022.pdf>
- Diagrama de Ishikawa. (2021). *Plantilla de Ishikawa en Word*. <https://diagramadeishikawa.com/plantilla-de-ishikawa-en-word/>
- Effio, F. (2021). *Plan contable general empresarial (PCGE 2020): Análisis a nivel de subcuentas, Implicancias Financieras y Tributarias de su Aplicación*. Instituto Pacífico S. A. C.
- SNMPE: Inversionistas han perdido fe en la capacidad de Perú de llevar adelante proyectos minero. (2022, 27 de julio). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/snmpe-inversionistas-han-perdido-fe-en-la-capacidad-de-peru-de-llevar-adelante-proyectos-mineros-rmmn-noticia/>
- Equifax. (2020). *Reporte de crédito Infocorp*. <https://www.equifax.pe/personales/reportes-de-credito-infocorp>
- Estupiñán, R. (2006). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis de Informe COSO I y II* (2.^a ed.). Ecoe Ediciones. https://www.academia.edu/37046081/Control_Interno_y_Fraudes_2da_edici%C3%B3n

- Euroinnova Perú (2022). *Qué son los costos financieros*. <https://www.euroinnova.pe/blog/que-son-los-costos-financieros#iquestqueacute-son-los-costos-financieros>
- Explo Drilling Perú S.R.L. (s. f.). *Empresa*. <http://www.explodrillingperu.pe/?=home>
- Flores, E. (2013). *Reingeniería de procesos*. Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales. Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- Fordia Andina S. A. C. (s. f.). *Quiénes somos*. <https://fordia.com/es/quienes-somos/history/>
- Frett, N. (2015, 22 de diciembre). Limitaciones del control interno. *Auditool Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno*. <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3193-limitaciones-del-control-interno>
- Gestión Pyme. (2010, 20 de octubre). *Ventajas y desventajas de la planificación financiera*. <https://gestionpyme.com/ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion-financiera/>
- Gitman, L., & Zutter, C. (2016). *Principios de administración financiera* (14.^a ed.). Pearson Educación de México, S. A. de C. V.
- Gobierno del Perú. (2022). *Impuesto a la renta*. <https://www.gob.pe/664-impuesto-a-la-renta>
- Golib-Quintero, J. E. (2012). *Propuesta para el mejoramiento del control interno contable en las cuentas por cobrar de la purificadora de agua San Miguel S.A. de C. V.* [Tesis de licenciatura, Universidad de Sotavento A. C.]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México. https://repositorio.unam.mx/contenidos/propuesta-para-el-mejoramiento-del-control-interno-contable-en-las-cuentas-por-cobrar-de-la-purificadora-de-agua-san-mi-150669?c=4E8VXX&d=false&q=*&i=1&v=1&t=search_0&as=0
- Gómez, A. (s. f.). Tipos y clasificación de los procesos. *Asesor de calidad*. <http://asesordecualidad.blogspot.com/2019/10/tipos-y-clasificacion-de-los-procesos.html#.YtdV6XZBzIV>
- Gómez, G. (2001). *Control interno en la organización*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/>
- Gonzales, R. (s.f.). *Marco integrado de control interno. modelo COSO III*. <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Guía del PMBOK. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (6.^a ed.). Project Management Institute, Inc.

- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Editorial Norma S. A. https://www.academia.edu/12108923/M_Hammer_and_J_Champy_Reingenier%C3%ADa
- Hammer, M. (2006). *La agenda*. Deusto.
- Herrera, P., Señalín, L., Serrano, & Vega, F. (2017). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Revista Espacios*, 39(3). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>
- Huaroco-Amezcu, J. L. (2010). *Diseño de un sistema de control interno para las empresas de servicios en estética de la ciudad de Uruapan, Michoacán* [Tesis de Licenciatura, Universidad Don Vasco, A. C.]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México. https://repositorio.unam.mx/contenidos?c=ER6xM7&q=huaroco&t=search_0&as=0&d=true&a=2&v=1
- Infotools S.A. (2021). *Proyección de egresos*. <https://www.infotools.mx/blog/blog-infotools-1/proyeccion-de-egresos-51>
- Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial-CCL. (2021). *Créditos y morosidad en tiempos de pandemia*. <https://www.camaralima.org.pe/wp-content/uploads/2021/01/pdf.pdf>
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (2012). *Principales indicadores financieros y de gestión*. <https://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>
- Instituto Peruano de Economía. (2021, 28 de junio). *Cómo impacta la minería en la productividad del Perú*. <https://www.ipe.org.pe/portal/ipe-como-impacta-la-mineria-en-la-productividad-de-peru/#:~:text=La%20participaci%C3%B3n%20del%20sector%20minero,a%20su%20producci%C3%B3n%E2%80%9D%2C%20valor%C3%B3>
- Isaza, A. (2012). *Control interno y sistema de gestión de calidad* (3.ª ed.). Ediciones de la U.
- Ishikawa, K. (1997). *¿Qué es el control de calidad? La modalidad japonesa*. Grupo Editorial Norma. <https://archive.org/details/queeselcontrolto00ishi>
- Jinshi Drilltech CO., Ltd. (s. f.). *Sobre nosotros*. <https://sp.tsjinshi.cn/intro/1.html>
- Jinshi Drilltech CO., Ltd. (s. f.). *Información* [Página de LinkedIn]. LinkedIn. Recuperado el 11 de mayo de 2022, de <https://www.linkedin.com/company/jsxplo/about/>
- Laudon, J.P., & Laudon, K. (2012). *Sistemas de información gerencial* (12.ª ed). Pearson Educación de México, S. A. de C. V.

<https://juanantonioleonlopez.files.wordpress.com/2017/08/sistemas-de-informatic3b3n-gerencial-12va-edicic3b3n-kenneth-c-laudon.pdf>

Ley del Impuesto a la Renta - Decreto Legislativo N.º 774. (1993, 31 de diciembre).

https://www.perupetro.com.pe/wps/wcm/connect/corporativo/9d6e072c-6ae4-41ef-b4b4-d38ae0a94965/3_Decreto_Legislativo_774.pdf?MOD=AJPERES

Ludeña, J. (2021, mayo 29). *Resultado financiero*. En Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/resultado-financiero.html#:~:text=E1%20resultado%20financiero%20es%20la,e1%20%20C3%A1rea%20de%20la%20contabilidad.>

Maco, H. (2001). *Normas de auditoría generalmente aceptadas NAGAS en Perú*.

Gestiopolis. <https://www.gestiopolis.com/normas-de-auditoria-generalmente-aceptadas-nagas-en-peru/>

Mantilla, S. (2018). *Auditoría del control interno* (4.ª ed.). ECOE Ediciones.

<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2018/04/Auditori%CC%81a-del-Control-Interno-4ed.pdf>

Medina-Urbina, G. D. (2019). El sistema de control interno del área de créditos y cobranzas y su incidencia en el estado de situación financiera y estado de resultados de la empresa importadora de Calzado Luna S. A. C., Lurín, Lima, 2018 [Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio institucional de la Universidad Ricardo Palma.

<https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/2345>

Méndez-Ccari, B.I. (2021). *El control interno y su influencia en la gestión de crédito y cobranza en la empresa Centro de Carnes C & C Pozuzo E. I. R. L., 2019*

[Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio de la Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/15305>

Mendivil, V. (2016). *Elementos de auditoría* (7.ª ed.). Cengage Learning, S. A. de C.

V., una Compañía de Cengage Learning, Inc.

Mejía, N. (2019). Control interno en actividades financieras como herramienta en organizaciones empresariales. *Revista científica Globan Negotium*, 3(1), 6-24.

<https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/118/146>

Minería Chilena. (2022, 22 de marzo). Nuevas tendencias en servicios especializados.

<https://www.mch.cl/2012/03/22/nuevas-tendencias-en-servicios-especializados/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (s. f.). *Norma Internacional de Contabilidad 1.*

Presentación de Estados Financieros. https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publico/nor_co/nic/ES_GVT_2021_NIC01.pdf

- Ministerio de Energía y Minas. (s. f.). *Guía de orientación del uso eficiente de la energía y de diagnóstico energético. Minería metálica.* https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/DGEE/eficiencia%20energetica/publicaciones/guias/1_%20guia%20mineria%20metalica%20DGEE-1.pdf
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2020). *Plan de sensibilización y capacitación en sistema de control interno.* <https://www.mimp.gob.pe/files/cici/Plan-de-Capacitacion-CICI-2019-2020.pdf>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2019). *Normas Generales de Control Interno.* https://www.pvn.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/control-interno_informacion-y-comunicacion-1.pdf
- Mondy, R. & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9.^a ed.). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. https://www.academia.edu/13319770/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_Wayne_Mondy_Robert_Noe
- Montaño, E. (2018). *Control interno, auditoría y aseguramiento, revisoría y gobierno corporativo* (21.^a ed.). Universidad del Valle Programa Editorial. <https://books.google.com.pe/books?id=b0nzDwAAQBAJ>
- Morales, A. & Morales, J. (2014) *Economía digital, crédito y cobranza* (1.^a ed.). Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. https://www.academia.edu/35810501/Credito_y_cobranza_Jose_Antonio_Morales_Castro_FREELIBROS_ORG
- Morales, A. & Morales, J.A. (2014). *Planeación Financiera* (1.^a ed.). Grupo Editorial Patria, S. A. de C. V. <https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074382167.pdf>
- MVM Drilling S. A. C. (s. f.). *Nosotros.* <https://mvmdrilling.com.pe/nosotros/>
- NIA 220, *Norma Internacional de Auditoría.* (2016). <https://aobauditores.com/nias/nia220/>
- NIA 265, *Norma Internacional de Auditoría.* (2016). <https://aobauditores.com/nias/nia265/>
- NIA 700, *Norma Internacional de Auditoría.* (2016). <https://aobauditores.com/nias/nia700/>
- NIA 705, *Norma Internacional de Auditoría.* (2016). <https://aobauditores.com/nias/nia705/>
- NIC 1, *Normas Internacionales de Contabilidad* (2021). https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publicacion/con_nor_co/nic/ES_GVT_2021_NIC01.pdf

- NIC 8, *Normas Internacionales de Contabilidad* (2021). https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/nic/ES_GVT_2021_NIC08.pdf
- NIC 12, *Normas Internacionales de Contabilidad* (2021). https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/nic/ES_GVT_2021_NIC12.pdf
- Parada, P. (2013). *Análisis PESTEL*. <https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Pareja, D. (2022). *¿Por qué es importantes analizar los riesgos financieros?* <https://www.piranirisk.com/es/blog/por-que-es-importante-analizar-los-riesgos-financieros>
- Pasqual, J. (2007). *Los criterios Valor Actual Neto y Tasa Interna de Rendimiento*. https://www.researchgate.net/publication/28239645_Los_criterios_Valor_Actual_Neto_y_Tasa_Interna_de_Rendimiento
- Porter, M. (2008). *La cadena de valor genérica* Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V.
- Premio Empresa Peruana del Año (2022, 13 de mayo). *Información* [Texto]. Facebook. <https://www.facebook.com/premioempresaperuana/>
- Quintana, A. (s.f.). *Análisis del mercado*. Dirección de Marketing. http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/analisis-de-mercado_1563825598.pdf
- Remicsa Drilling S.A. (s. f.). *Nosotros*. <https://redrilsa.com.pe/nosotros/#empresa>
- Rodriguez, J. (2022, 10 de marzo). *¿Qué es el diagrama de Ishikawa, cómo crearlo y ejemplos?* Hubspot. <https://blog.hubspot.es/sales/diagrama-ishikawa>
- Salvador, A. (2016, 21 de julio). *¿Qué es COSO? Auditoool Red Global de Conocimientos en auditoría y control interno*. <https://www.auditoool.org/blog/control-interno/4413-que-es-coso/#:~:text=E1%20Informe%20COSO%20es%20un,en%20el%20est%C3%A1ndar%20de%20referencia.>
- Sotomayor, R. (2016, 22 de julio). *Evaluación del control interno y sus componentes en la Auditoría de Estados Financieros*. Auditoool Red Global de Conocimientos en auditoría y control interno. <https://www.auditoool.org/blog/auditoria-externa/3583-evaluacion-del-control-interno-y-sus-componentes-en-la-auditoria-de-estados-financieros>

- Resolución de Superintendencia N.º 007-99-SUNAT. (1999, 21 de enero). http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic3_per_007.pdf
- Rey, D. (s. f.). *Todo sobre la gestión por procesos (Parte I)*. <https://www.sinapsys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i#:~:text=Los%20procesos%20se%20suelen%20clasificar,Estrat%C3%A9gic os%2C%20Clave%2C%20de%20Apoyo>.
- Rodríguez, H. (2022). *¿Cómo hacer una proyección de ingresos? Conoce el futuro financiero de tu empresa*. <https://www.crehana.com/blog/negocios/hacer-proyeccion-ingresos/>
- Sánchez-Andreussi, M. V. (2020). *Auditoría Interna y diseño del Sistema de Control Interno. El caso de la empresa S.A. de la ciudad de Córdoba* [Trabajo de especialización, Universidad Nacional de Córdoba]. Repositorio de la Universidad Nacional de Córdoba. <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/17632>
- Starsoft. (s. f.). *Starsoft versión Gold Edition*. https://www.starsoft.com.pe/prod_erp_gold_edition.html
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2022). *Consulta RUC*. <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconruc/jcrS00Alias>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2022). *Impuesto general a las ventas*. <https://emprender.sunat.gob.pe/tributando/declaro-pago/impuesto-general-las-ventas#:~:text=El%20Impuesto%20General%20a%20las,al%20Impuesto%20de%20Promoci%C3%B3n%20Municipal>.
- Tan San Jinshi S. A. C. (2016). *Nosotros*. <https://js.com.pe/nosotros/>
- Mineras destinarán inversiones para mantener eficiencia y productividad en el 2022. (2022, 7 de febrero). *Tiempo Minero*. <https://camiper.com/tiempominero-noticias-en-mineria-para-el-peru-y-el-mundo/mineras-destinaran-inversiones-para-mantener-eficiencia-y-productividad-en-el-2022/>
- Universidad ESAN. (2017, 27 de febrero). *¿Qué buscan las organizaciones con el control interno?* <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-buscan-lasorganizaciones-con-el-control-interno>
- Urdanegui, R. (2019). El control interno en las empresas. *Review of Global Management*, 4(1), 13.

<https://doi.org/10.19083/rgm.v4i1.911> <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/rgm/article/view/911>

Vallado, R. (2008). *Administración Financiera de las cuentas por cobrar*. Facultad de Contaduría y Administración. https://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-vallado/FN03_admonfinancieradelasCxC.pdf

Venmetro. (2019, 27 de mayo). *Ventajas de la planificación financiera*. <https://www.venmetro.com/blog/ventajas-de-la-planificacion-financiera-227>

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PLAN DE MEJORA DEL CONTROL DE COBRANZAS EN LA EMPRESA TAN SAN JINSHI S. A. C., Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS FINANCIEROS, LIMA, PERIODO 2023-2026

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES E INDICADORES DE MEDICIÓN	METODOLOGÍA																		
<p>1. INTERROGANTE PRINCIPAL</p> <p>¿De qué manera el plan de mejora del control interno en las cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C., incidirá en los resultados financieros?</p> <p>2. INTERROGANTES ESPECÍFICAS</p> <p>a) ¿Cuál es la problemática de la empresa Tan San Jinshi S. A. C., con relación al control interno, que afecta a los resultados financieros?</p> <p>b) ¿Cuál sería la estructura del plan de mejora que solucione el problema de control interno en las cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C., para optimizar los resultados financieros?</p> <p>c) ¿De qué manera se validará cuantitativamente que el plan de mejora identificado, va a mitigar el problema en las cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C., mejorando los resultados financieros?</p>	<p>1. OBJETIVO GENERAL</p> <p>Proponer el plan de mejora del control interno en las cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C., que incidirá en los resultados financieros.</p> <p>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a) Diagnosticar y evaluar la problemática del control interno de las cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C., que afecta a los resultados financieros.</p> <p>b) Definir la estructura del plan de mejora que solucione el problema del control interno de las cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C., para optimizar los resultados financieros.</p> <p>c) Validar cuantitativamente el impacto del plan de mejora del control interno en las cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C., para optimizar los resultados financieros.</p>	<p>1. HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>El plan de mejora del control interno en las cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C., incidirá positivamente en los resultados financieros.</p> <p>2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>a) El diagnóstico y la evaluación de la problemática del control interno en las cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C., demostrará que afecta a los resultados financieros.</p> <p>b) La estructura del plan de mejora del control interno de las cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C., va a optimizar los resultados financieros.</p> <p>c) Mediante los indicadores financieros se validará cuantitativamente el impacto del plan de mejora del control interno en las cobranzas de la empresa Tan San Jinshi S. A. C. para optimizar los resultados financieros.</p>	<p>Variable Independiente (X): Plan de mejora del control interno</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Sub-variables</th> <th>Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Mejora del proceso de cobranza</td> <td>Rotación de cartera</td> </tr> <tr> <td>Eficacia</td> </tr> <tr> <td>Prueba ácida</td> </tr> <tr> <td>Periodo de cobro</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Implementación de proceso mejorado de cobranzas</td> <td>Alineación al proceso mejorado de cobranzas</td> </tr> <tr> <td>Costo de implementación</td> </tr> <tr> <td>Costo de capacitación</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Seguimiento y control</td> <td>Cumplimiento</td> </tr> <tr> <td>Efectividad</td> </tr> <tr> <td>Eficacia</td> </tr> <tr> <td>Prueba ácida</td> </tr> <tr> <td>Periodo de cobro</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Sub-variables	Indicadores	Mejora del proceso de cobranza	Rotación de cartera	Eficacia	Prueba ácida	Periodo de cobro	Implementación de proceso mejorado de cobranzas	Alineación al proceso mejorado de cobranzas	Costo de implementación	Costo de capacitación	Seguimiento y control	Cumplimiento	Efectividad	Eficacia	Prueba ácida	Periodo de cobro		<p>Instrumentos de medición</p> <ul style="list-style-type: none"> Matriz de Monetización Ishikawa VAN Costo - beneficio <p>Tipo y Diseño de Investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> Cuantitativa y cualitativa. Descriptiva, explicativa y no experimental. <p>Técnica de recolección de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrevistas Base de datos (Registro de ventas) <p>Procesamiento, presentación, análisis e interpretación de los datos</p> <ul style="list-style-type: none"> Información financiera y contable de la empresa. Organigrama. Cadena de Valor. Matriz FODA. Técnicas de recolección Técnicas de procesamiento <p>Técnica de validación de hipótesis</p> <ul style="list-style-type: none"> VAN Costo – Beneficio
			Sub-variables	Indicadores																		
			Mejora del proceso de cobranza	Rotación de cartera																		
				Eficacia																		
				Prueba ácida																		
				Periodo de cobro																		
			Implementación de proceso mejorado de cobranzas	Alineación al proceso mejorado de cobranzas																		
				Costo de implementación																		
				Costo de capacitación																		
			Seguimiento y control	Cumplimiento																		
Efectividad																						
Eficacia																						
Prueba ácida																						
Periodo de cobro																						

			Variable Dependiente (Y): Resultados financieros		MARCO TEÓRICO
			Sub-variables	Indicadores	Bases teóricas <ul style="list-style-type: none"> • Control Interno • Resultados financieros • Informe COSO. • Capacitación • Sistemas de información • Procesos • Créditos y cobranzas Base Legal y Aspectos tributarios. <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de Superintendencia 007-99-SUNAT. • Ley Marco para el crecimiento de la inversión privada. • Norma Internacional de Auditoría (NIA). • Normas de Auditorías Generalmente Aceptadas - NAGAS • Normas Internacionales de Contabilidad (NIC). • Ley del Impuesto a la Renta (IR). • Ley del Impuesto General a las Ventas (IGV). • Código Tributario. Decreto Legislativo N°1272, Norma IX. • Código Civil, Libro VI, Artículo 1333. Decreto Legislativo N°295.
			Valor actual	VAN	
			Beneficio	Costo - Beneficio	

Nota. Adaptada por la Matriz de Consistencia – Tesis, del Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, 2021.

ANEXO 2: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA TAN SAN JINSHI S. A. C., PERIODO 2021

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021			
MONEDA NACIONAL			
ACTIVOS		PASIVOS y PATRIMONIO	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	351,195.13	Cuentas por Pagar Comerciales Terceros Corriente	5,450,055.10
Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros	4,952,031.83	Tributos, Cont.Aport. Sist. Pub. Pen. y Sal. Pagar	(60,457.40)
ESTIMACION DE CUENTAS DE COBRANZA DUDOSA	(936,323.31)	Otras Cuentas por Pagar Corriente	23,608.84
Cuentas por Cobrar Diversas - Terceros(Neto)	214,205.60	Cuentas por pagar Diversas Relacionadas	1,161,839.94
Mercaderías	2,544,715.16		
Inventarios por Recibir	133,015.08	TOTAL PASIVO CORRIENTE	6,575,046.48
	<u>7,258,839.49</u>		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
		TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	
		TOTAL PASIVO	6,575,046.48
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO NETO	
Propiedad, Planta y Equipo(Neto de Depreciación)	231,720.16	Capital	468,297.00
DEPRECIACION Y AMORTIZACION ACUMULADO	(189,096.93)	Resultados Acumulados	(498,171.67)
		Resultados del Ejercicio	756,290.91
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	42,623.23	TOTAL PATRIMONIO NETO	726,416.24
TOTAL ACTIVO	7,301,462.72	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	7,301,462.72

Nota. Tomado de la Memoria Anual de la empresa Tan San Jinshi S. A. C. 2021.

ANEXO 3: ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA TAN SAN JINSHI S. A. C., PERIODO 2021

TAN SAN JINSHI S.A.C.

RUC: 20555710667

ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021
MONEDA NACIONAL

	ACUMULADO	%
VENTAS NETAS	8,500,224.55	100
(-) Costo de Ventas	(5,358,496.07)	63
Descuentos Rebajas y Bonif Concedidos Relacionadas		
UTILIDAD BRUTA	<u>3,141,728.48</u>	<u>37</u>
Gastos de administracion	(935,544.75)	11
Gastos Ventas	(1,018,228.07)	12
RESULTADOS DE OPERACION	<u>1,187,955.66</u>	<u>14</u>
Ingresos Financieros	1,209,149.65	14
Gastos Financieros	(1,611,214.04)	19
UTILIDAD ANTES DE PARTIDAS EXCEPC.	<u>785,891.27</u>	<u>9</u>
UTILIDAD ANTES DE PARTICIP. E IMPTOS.	<u>785,891.27</u>	<u>9</u>
Impuesto a la Renta	(29,600.36)	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	<u>756,290.91</u>	<u>9</u>

Nota. Tomado de la Memoria Anual de la empresa Tan San Jinshi S. A. C., 2021.

ANEXO 4: BALANCE DE COMPROBACIÓN DEL PERIODO 2021 DE LA EMPRESA TAN SAN JINSHI S. A. C.

CÓDIGO	CUENTA Y SUBCUENTA CONTABLE DENOMINACIÓN	SALDOS INICIALES		MOVIMIENTOS		SALDOS FINALES		SALDOS FINALES DEL BALANCE GENERAL		SALDOS FINALES DEL EJERCICIO O PERIODO POR FUNCIÓN		
		DEUDOR	ACREEDOR	DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR	ACTIVO	PASIVO Y PATRIMONIO	PÉRDIDAS	GANANCIAS	
10	EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	133,446.74		12,580,524.06	12,362,775.67	351,195.13		351,195.13				
12	CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES - TERCEROS	3,455,110.70		10,863,851.50	9,366,930.37	4,952,031.83		4,952,031.83				
14	CTAS POR COB A PERSONAL, ACCTAS, DIREC Y GTES			28,935.45	28,935.45							
16	CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS - TERCEROS	15,870.15	6,254.30	226,418.00	21,828.25	214,205.60		214,205.60				
19	ESTIMACION DE CUENTAS DE COBRANZA DUDOSA		1,051,303.39	702,494.66	587,514.58		936,323.31		936,323.31			
20	MERCADERIAS	2,436,701.72		6,067,384.13	5,959,370.69	2,544,715.16		2,544,715.16				
28	EXISTENCIAS POR RECIBIR	213,906.56		6,084,084.70	6,164,976.18	133,015.08		133,015.08				
33	Propiedad, Planta y Equipo	231,720.16				231,720.16		231,720.16				
39	DEPRECIACION Y AMORTIZACION ACUMULADO		159,907.44		29,189.49		189,096.93		189,096.93			
40	TRIBUT CONTRAP Y APORTA SIST PENS Y SALUD X PAGAR	21,308.00	85,616.10	3,201,192.18	3,076,426.68	60,457.40		60,457.40				
41	REMUNERACIONES Y PARTICIPACIONES POR PAGAR		10,234.51	572,678.09	586,052.42		23,608.84		23,608.84			
42	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES TERCEROS	4,434.95	3,959,971.91	8,037,117.26	9,397,042.72		5,315,462.42		5,315,462.42			
43	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES RELACIONADAS		215,932.42	6,290,019.49	6,208,679.75		134,592.68		134,592.68			
44	Cuentas X Pagar a Accionistas (Socios Part) y Dire		134,805.52	141,649.95	6,844.43							
47	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS RELACIONADAS		918,348.06	61,608.33	305,100.21		1,161,839.94		1,161,839.94			
50	CAPITAL		468,297.00				468,297.00		468,297.00			
59	RESULTADOS ACUMULADOS	498,171.67		296,503.68	296,503.68	498,171.67		498,171.67				
60	COMPRAS			5,910,052.89	590.88	5,909,462.01						
61	VARIACION DE EXISTENCIAS			590.88	5,910,052.89		5,909,462.01					
62	GASTOS DE PERSONAL, DIRECTORES Y GERENTES			674,562.28	5,623.36	668,938.92						
63	GASTOS DE SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS			248,837.65	2,064.70	246,772.95						
64	GASTOS POR TRIBUTOS			2,150.87	0.37	2,150.50						
65	OTROS GASTOS DE GESTION			535,153.13	2,883.73	532,269.40						
67	GASTOS FINANCIEROS			1,692,007.29	80,793.25	1,611,214.04						
68	VALUACION Y DETERIORO DE ACTIVOS Y PROVISIONES			509,651.31	6,010.26	503,641.05						
69	COSTO DE VENTAS			5,359,385.27	889.20	5,358,496.07				5,358,496.07		
70	VENTAS			12,889.72	8,513,114.27		8,500,224.55				8,500,224.55	
77	INGRESOS FINANCIEROS			61,150.00	1,270,299.65		1,209,149.65				1,209,149.65	
78	CARGAS CUBIERTAS POR PROVISIONES				474,451.56		474,451.56					
79	Cargas Imputables a Cuentas de Costos y Gastos			97,375.67	3,187,910.97		3,090,535.30					
88	IMPUESTO A LA RENTA			29,600.36		29,600.36				29,600.36		
94	GASTOS DE ADMINISTRACION			943,290.42	7,745.67	935,544.75				935,544.75		
95	GASTOS DE VENTA			1,027,064.82	8,836.75	1,018,228.07				1,018,228.07		
97	GASTOS FINANCIEROS			1,692,007.29	80,793.25	1,611,214.04				1,611,214.04		
TOTALES:		7,010,670.65	7,010,670.65	73,950,231.33	73,950,231.33	27,413,044.19	27,413,044.19	8,985,512.03	8,229,221.12	8,953,083.29	9,709,374.20	
RESULTADO DEL EJERCICIO O PERIODO:									756,290.91	756,290.91		
TOTALES:									8,985,512.03	8,985,512.03	9,709,374.20	9,709,374.20

Nota. Tomado de la Memoria Anual de Tan San Jinshi S. A. C., periodo 2021.

ANEXO 5: PROFORMA DEL INSTITUTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS.



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/7,500)	22,500	-11,250	11,250
Diseño e implementación Gestión Estratégica Créditos (3 meses x S/7,500)	22,500	-11,250	11,250
TOTAL INVERSIÓN	45,000	-22,500	22,500

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.

Nota. Tomado de la cotización del Instituto de Créditos y Cobranzas, 2022.

ANEXO 6: ACTA DE REUNIÓN



TAN SAN JINSHI SAC

ACTA DE REUNIÓN DE LA EMPRESA

TAN SAN JINSHI S.A.C. CHORRILLOS - LIMA – LIMA

En la ciudad de Lima, siendo las 10:00 a.m. del día jueves 07 de Julio del año 2,022. Se da inicio a la reunión entre las áreas interesadas: Contabilidad, Créditos y Cobranzas y Gerencia General, con sus respectivos representantes.

Gerente General: Sr. Zhichen Zhou.

Jefe Área de Créditos y Cobranzas: Srta. Br. Lucia Chong Tang.

Contador General: Sr. Juan Manuel Valdivia Loayza.

Para tratar la siguiente agenda:

1. Información del plan de mejora, estudio elaborado por los bachilleres, Rocio Remigia Flores Flores y Katherine Liz Huatuco Dávila, para contrarrestar la situación existente.
2. Información de la situación actual de la Empresa – Cartera atrasada de facturas por cobrar, riesgo de morosidad y posible incobrable que afectará a los resultados financieros de la empresa.
3. Información sobre el problema estructural y su incidencia en los resultados financieros y la liquidez de la Empresa.

El Gerente General de la empresa Tan San Jinshi S.A.C. Sr. Zhichen Zhou, apertura la reunión saludando a cada uno de los presentes, y sede la palabra a las Señoritas Bachilleres, para que expongan a los presentes el estudio que viene elaborando con la finalidad de optimizar los resultados financieros y ello se refleje en la liquidez de la Empresa, teniendo en cuenta la absolución de las deficiencias mencionadas en los temas de la agenda.

Al término de la reunión se tomaron los siguientes acuerdos con la finalidad de optimizar los resultados financieros de la Empresa:

Acuerdo 1: La imperiosa necesidad de implementar el plan de mejora recomendado en la exposición de los bachilleres tiene la finalidad de disminuir la cartera atrasada de facturas

Domicilio Fiscal: Jr. Benjamín Franklin Mz. N Lt. 9 Urb. Santa Leonor, Chorrillos Teléfono: 377-6708

Nota. Elaboración propia.



TAN SAN JINSHI SAC

por cobrar y el riesgo de morosidad y posible incobrable que afecta directamente a los resultados financieros.

Acuerdo 2: Controlar, mejorar y verificar el cumplimiento de los procesos y procedimientos para evitar la problemática actual.

Acuerdo 3: Capacitación continua al capital humano, en el manejo de los sistemas de información existentes en la organización, que permitan solucionar eficazmente el problema antes mencionado. Mediante el uso de las herramientas de información, las cuales permitirán programar alertas de vencimiento y notificaciones a los clientes.

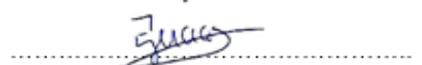
Antes de terminar la reunión el Gerente General Sr. Zhichen Zhou, agradeció a los bachilleres, por el estudio elaborado; con ello el gran aporte a la Empresa, ya que contribuye a determinar la situación financiera actual y poder tomar las decisiones para revertirla y lograr en el futuro más próximo el crecimiento económico esperado.

Se da por terminada la reunión siendo la 1:00 p.m. del día 07 de Julio de 2,022.

Firmado por los presentes dando su conformidad.


 Gerente General
 Zhou Zhichen


 Juan Manuel Valdivia Loayza
 Contador General


 Lucia Chong Tang
 Jefe de Área de Créditos y Cobranzas


 Bachiller
 Rocio Remigia Flores Flores


 Bachiller
 Katherine Liz Huatuco Dávila

Domicilio Fiscal: Jr. Benjamín Franklin Mz. N Lt. 9 Urb. Santa Leonor, Chorrillos Teléfono: 377-6708

Nota. Elaboración propia.