

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
COMERCIALES



Implementación del control interno en cuentas por cobrar para
optimizar los resultados financieros de Ferretería La Libertad
S.R.L. Lima 2022

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO

AUTOR

Nicolás Jhonny Huaranca Jibaja

ASESOR

Carlos Salas Ramírez

Lima, Perú

2022

METADATOS COMPLEMENTARIOS

Datos del autor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (obligatorio)	

Datos del Jurado

Datos del presidente del jurado

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

Datos del segundo miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

Datos del tercer miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

Datos de la obra

Materia*	
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado:	
Idioma (Normal ISO 639-3)	
Tipo de trabajo de investigación	
País de publicación	
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	
Grado académico o título profesional	
Nombre del programa	
Código del programa Consultar el listado:	

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

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

TESIS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD

ACTA N° 151-2022-CONT.

Siendo las **10:00 a.m.** del día **lunes 19 de diciembre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **093-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Implementación del control interno en cuentas por cobrar para optimizar los resultados financieros de Ferretería La Libertad S.R.L. Lima 2022”** presentada por el bachiller **HUARANCCA JIBAJA, NICOLAS JHONNY**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Contador Público**.

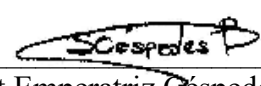
Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Implementación del control interno en cuentas por cobrar para optimizar los resultados financieros de Ferretería La Libertad S.R.L. Lima 2022”	Mg. Sugeit Emperatriz Céspedes Panduro. Mg. Carlos Manuel Salas Ramírez. Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena.	Sobresaliente (18)

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


Mg. Carlos Manuel Salas Ramírez
MIEMBRO


Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena
MIEMBRO


Mg. Sugeit Emperatriz Céspedes Panduro
PRESIDENTE

Anexo 2

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

Ciudad, Huacho 14 de noviembre de 2022


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

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis bajo mi asesoría, con título: "Implementación de control interno en Cuentas por Cobrar para optimizar los resultados financieros de Ferretería La Libertad S.R.L. Lima 2022", presentado por Huaranca Jibaja, Nicolás Jhonny (Código alumno: 2016100195 y DNI 78013031) para optar el título profesional de Contador Público ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 12%** (poner el valor del porcentaje).* Por tanto, en mi condición de asesor(a), firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,



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

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

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

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

Implementación del control interno en cuentas por cobrar para
optimizar los resultados financieros de Ferretería La Libertad
S.R.L. Lima 2022

ÍNDICE

Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Introducción.....	1
Capítulo I: Problemática Empresarial de la Investigación.....	2
1.1 Diagnóstico Contextual de la Situación Problemática.....	2
1.2 Formulación del Problema Empresarial	3
1.2.1 Problema General	3
1.2.2 Problemas Específicos	3
1.3 Justificación de la Problemática	4
1.3.1 Justificación Operativa	4
1.3.2 Justificación Económica	4
1.4 Objetivos de la Investigación.....	4
1.4.1 Objetivos General	4
1.4.2 Objetivos Específicos	4
Capítulo II: Marco Teórico.....	5
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	5
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	5
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	7
2.2 Base Teórica de la Investigación	9
2.2.1 Control Interno.....	9
2.2.2 Metodología COSO	11
2.2.3 Resultados Financieros	16
2.3 Base Legal y Normativa Interna de la Organización	18
2.4 Marco Conceptual de la Situación de la Problemática	21
Capítulo III: Metodología	32
3.1 Marco Metodológico.....	32
3.1.1 Hipótesis	32
3.1.2 Variables de Estudio	32
3.2 Diseño de la Investigación.....	34
3.2.1 Tipo de Investigación.....	34

3.2.2 Descripción del Diseño de Investigación.....	35
3.3 Técnicas e Instrumentos.....	35
3.3.1 Técnicas	35
3.3.2 Instrumentos.....	36
3.4 Recolección y Procesamiento de los Datos Empresariales.....	36
3.4.1 Técnicas de Recolección	36
3.4.2 Técnicas de Procesamiento	38
Capítulo IV: Propuesta y Ejecución de Mejora	41
4.1 Descripción del Sector	41
4.2 Diagnóstico del Sector	41
4.2.1 Identificación de la Problemática Empresarial	41
4.2.2 Monetización de la Problemática Empresarial	42
4.3 Propuesta de Mejora	42
4.3.1 Objetivos.....	42
4.3.2 Diagrama de Proyecto de Mejora	43
4.3.3 Proyecto de Mejora.....	43
4.3.4 Monetización del Proyecto de Mejora.....	45
4.4 Ejecución del Proyecto De Mejora	48
4.4.1 Proyección de EE. FF.	48
4.4.2 Validación Cuantitativa	60
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	69
5.1 Conclusiones.....	69
5.2 Recomendaciones	70
5.3 Futuras Líneas de Investigación	70
Referencias.....	71
Anexos.	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 <i>Presupuesto del proyecto de mejora</i>	26
Tabla 2.2 <i>Evaluación financiera sin tratamiento</i>	29
Tabla 2.3 <i>Evaluación financiera con tratamiento</i>	30
Tabla 3.4 <i>Base de datos 2021</i>	37
Tabla 4.5 <i>Presupuesto del proyecto de mejora</i>	44
Tabla 4.6 <i>Caso de cobranza anual</i>	46
Tabla 4.7 <i>Caso de cobranza mensual</i>	47
Tabla 4.8 <i>Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2021</i>	49
Tabla 4.9 <i>Estado de resultados al 31 de diciembre de 2021</i>	50
Tabla 4.10 <i>Proyección de los estados financieros</i>	52
Tabla 4.11 <i>Ingresos proyectados</i>	59
Tabla 4.12 <i>Egresos proyectados</i>	59
Tabla 4.13 <i>Cálculo de monetización 2021</i>	60
Tabla 4.14 <i>Flujo de ingresos y egresos sin tratamiento</i>	61
Tabla 4.15 <i>Flujo de ingresos y egresos con tratamiento</i>	62
Tabla 4.16 <i>Indicadores sin tratamiento y con tratamiento</i>	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 <i>Elementos del control interno</i>	11
Figura 2.2 <i>Ferretería comercial La Libertad</i>	18
Figura 2.3 <i>Estructura de desglose de actividades (EDT)</i>	22
Figura 2.4 <i>Diagrama de Ishikawa</i>	24
Figura 2.5 <i>Flujograma del proyecto de mejora</i>	28
Figura 3.6 <i>Ventas mensuales al contado y crédito</i>	38
Figura 3.7 <i>Participación de ventas al contado y crédito</i>	39
Figura 3.8 <i>Participación de facturas en retraso</i>	39
Figura 3.9 <i>Ciclo de conversión de efectivo</i>	40
Figura 4.10 <i>Valor presente neto</i>	63
Figura 4.11 <i>Análisis costo-beneficio</i>	63
Figura 4.12 <i>Rotación y periodo de cobro de cuentas por cobrar</i>	65
Figura 4.13 <i>Participación de gastos financieros</i>	65
Figura 4.14 <i>Prueba super acida</i>	66
Figura 4.15 <i>Capital de trabajo</i>	66

RESUMEN

En la actualidad, las empresas buscan ser rentables a lo largo del tiempo. Una forma de que esto prevalezca es manteniendo un adecuado proceso de cobranza, debido a que a una correcta gestión reflejará mejores resultados económicos y financieros para los interesados.

En este contexto, la presente tesis tiene como sujeto de investigación a la Ferretería Comercial La Libertad S.R.L., con el propósito de diseñar un correcto sistema de control interno en cuentas por cobrar, el cual al ser implementado permitirá mejorar los resultados financieros.

Este estudio se caracteriza por utilizar una metodología de enfoque mixto, de tipo descriptivo y diseño experimental. Asimismo, los resultados que se exponen evidencian la viabilidad de contar con un sistema de control interno en cuentas por cobrar, el cual mejora los resultados y procesos de cobranza, y reduce la problemática a través de la monetización, para validar cuantitativamente su aplicación por medio de los estados financieros proyectados e indicadores del logro.

Para finalizar, este trabajo demuestra que la implementación de un sistema de control interno en cuentas por cobrar mejora los resultados financieros de Ferretería Comercial La Libertad, y beneficia a los propios inversionistas, colaboradores y demás interesados.

Palabras clave: Control interno, cuentas por cobrar, resultados financieros.

ABSTRACT

Currently, companies seek to be profitable over time. One way for this to prevail is by maintaining an adequate collection process, since proper management will reflect better economic and financial results for those interested.

In this context, this thesis has as research subject Ferretería Comercial La Libertad S.R.L., with the purpose of designing a correct internal control system in accounts receivable, which when implemented will improve financial results.

This study is characterized by using a mixed approach methodology, descriptive and experimental design. Likewise, the results that are presented show the feasibility of having an internal control system in accounts receivable, which improves the results and collection processes, and reduces the problem through monetization, to quantitatively validate its application through of projected financial statements and indicators of achievement.

Finally, this work demonstrates that the implementation of an internal control system in accounts receivable improves the financial results of Ferretería Comercial La Libertad, and benefits the investors, collaborators, and other interested parties.

Keywords: Internal control, accounts receivable, financial results.

Introducción

El propósito de este trabajo es implementar un sistema de control interno en las cuentas por cobrar para mejorar los resultados financieros en la Ferretería Comercial La Libertad S.R.L., debido a que existe una problemática que genera sobrecostos a la organización. La implementación de este proyecto permitirá que la entidad incurra en dichos sobrecostos sin que sus resultados financieros se vean afectados.

Este trabajo se encuentra compuesto de cuatro capítulos. El primer capítulo formula la problemática empresarial de investigación a nivel nacional e internacional; para ello, toma como base otros trabajos, los cuales evidencian este hecho en la actualidad independientemente del enfoque que se le brinde, sea geográfico o sectorial. El segundo capítulo da a conocer el marco teórico, a través de la revisión de libros, revistas nacionales e internacionales y bases teóricas; es decir, se enfoca en el análisis de la teoría de las variables que serán trabajadas en capítulos posteriores. Esto es muy importante para que el lector logre una breve comprensión sobre el tema y que conozca la base legal y normativa de la organización. De ese modo, podrá conocer cuáles son las reglas en la zona geográfica donde realiza sus operaciones y defina qué tipo de sociedad es, así como las normas internacionales de auditoría. Además, detalla el marco conceptual de la situación problemática, el cual explica el motivo por el cual se desea realizar este estudio que busca solucionar dicha situación, la cual será explicada en capítulos posteriores. El tercer capítulo expone la metodología que utilizará el trabajo de investigación y da a conocer la hipótesis, la identificación de variables, el diseño, las técnicas e instrumentos que se utilizarán, así como la recolección y procesamiento de los datos empresariales. El cuarto capítulo exhibe la propuesta y ejecución de mejora; es decir, muestra cómo se desarrollará la implementación del control interno a través de la validación de indicadores financieros, los cuales explican la viabilidad de este proyecto. Por último, el quinto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones a las que arribó el expositor, las cuales buscan ser implementadas al término de esta tesis.

Capítulo I: Problemática Empresarial de la Investigación

1.1 Diagnóstico Contextual de la Situación Problemática

A nivel internacional, las organizaciones no son indiferentes ante las distintas dificultades que se presentan en sus áreas. En este contexto, se refiere a la necesidad de implementar un sistema de control interno, el cual es pieza fundamental para salvaguardar los recursos propios de las empresas y evitar fraudes, pérdidas e incumplimiento de objetivos.

Según López y Cañizares (2018), en su artículo científico cuyo título es “El control interno en el sector público ecuatoriano. Caso de estudio: gobiernos autónomos descentralizados cantonales de Morona Santiago”, señalaron que el control interno realiza un rol muy importante en la gestión y control de recursos, ya que permite detectar las fortalezas y debilidades. Asimismo, indicaron acciones para implantar medidas de control que se apoyen en el COSO para poner a buen recaudo los recursos de las entidades.

A nivel nacional en la actualidad, las empresas presentan problemas en sus cuentas por cobrar, a causa de falta de políticas, evaluación de riesgos y actividades de control, que genera pérdidas en los resultados económicos y problemas financieros como el alto endeudamiento. Esta información afectará las decisiones que tome la propia administración, los dueños y sus interesados, tal como indicaron Aguirre y Armenta (2012). Este problema es originado por la ausencia de políticas y normas, así como por la escasa presión que proviene de la alta dirección, según señalaron Camacho et al. (2017).

A nivel local en el sector comercial, uno de los problemas del control de interno de las cuentas por cobrar es precisamente la inexistencia del control interno, que genera el aumento de riesgos ante posibles pérdidas financieras, además de efectos directos en el resultado de la empresa, que perjudica a la propia organización, inversionistas y otros agentes económicos, de acuerdo con Pérez (2017). La carencia de un sistema de control interno es originada porque la mayoría de las organizaciones del sector desconocen esta herramienta de gestión, lo cual puede deberse a que son los mismos familiares quienes conforman una estructura organizacional, según explicó Condor (2018).

La Ferretería Comercial La Libertad S.R.L., la cual pertenece al sector comercial, localizado en el distrito de Comas, departamento de Lima, tiene más de 40 años en el mercado. Su actividad principal es la comercialización de artículos de ferretería por mayor y menor. Esta organización tiene como problema principal un retraso en la cobranza, debido a la carencia de un sistema de control interno en las cuentas por cobrar, originado por el desconocimiento de los dueños sobre esta herramienta de gestión. Por esta razón, se han generado pérdidas en sus cuentas por cobrar, ya que sus clientes solicitan créditos, pero demoran en pagar. Así, la empresa debe solicitar el apoyo de entidades financieras, las cuales le ofrecen un alto costo, que causa una reducción en el resultado de la empresa. Por ello, el objetivo del trabajo de investigación es implementar el control interno en las cuentas por cobrar para optimizar los resultados financieros de la Ferretería La Libertad S.R.L.

1.2 Formulación del Problema Empresarial

1.2.1 Problema General

¿La implementación del control interno en las cuentas por cobrar puede optimizar los resultados financieros de la Ferretería La Libertad S.R.L.?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es el diagnóstico y evaluación de la Ferretería La Libertad S.R.L. respecto a las cuentas por cobrar?
- ¿Cuál sería la estructura de un proyecto de mejora, que optimice la solución del problema en las cuentas por cobrar de la Ferretería La Libertad S.R.L.?
- ¿Cuál sería la coherencia o validación cuantitativa del proyecto de mejora respecto al problema planteado?

1.3 Justificación de la Problemática

1.3.1 Justificación Operativa

Esta tesis busca reducir sobre costos financieros en las cuentas por cobrar de la Ferretería La Libertad, la cual se evidencia desde años anteriores, debido a ello, la empresa se ve obligada a buscar financiamiento con entidades bancarias, a una elevada tasa de interés, alterando los Resultados Financieros de la misma organización.

1.3.2 Justificación Económica

La presente tesis busca implementar un sistema de control interno en las cuentas por cobrar para optimizar los Resultados Financieros de la Ferretería La Libertad, debido a que la empresa actualmente carece de un sistema de control interno de cuentas por cobrar. Esta mejora beneficiará a los dueños, inversionistas, trabajadores y otros agentes de interés.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Implementar el Control Interno en las Cuentas por Cobrar para optimizar los Resultados Financieros de la Ferretería La Libertad S.R.L.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar y evaluar el área organizacional donde subyace la problemática.
- Definir la estructura de un proyecto de mejora que optimice la solución del problema de Ferretería La Libertad respecto a su área de Créditos y Cobranzas
- Validar cuantitativamente el impacto del proyecto de mejora respecto a la problemática planteada.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Por un lado, Loyo (2013), en su tesis de licenciatura con el título *Análisis de control interno de las cuentas por cobrar*, que pertenece a la Universidad Villa Rica, tuvo como objetivo analizar el control interno de las cuentas por cobrar en las entidades, debido a que actualmente las organizaciones necesitan tener esta herramienta de gestión para el mejor funcionamiento de todas sus áreas, reducir riesgos y lograr el cumplimiento de los objetivos.

Esta investigación se caracteriza por ser descriptiva, ya que detalla la variable principal (control interno) y su impacto para reducir los riesgos de las cuentas por cobrar por falta de liquidez en la empresa. Utiliza la aplicación de cuestionarios con preguntas claras como instrumento de medición.

Al terminar esta investigación, el autor concluye que un adecuado uso del control interno cumple de forma adecuada con el rendimiento financiero de la empresa, ya que otorga ciertas responsabilidades, como autorizar las transacciones según el puesto de los funcionarios mediante control del acceso a la información. Esta investigación busca que las entidades conozcan más de esta herramienta para así realizar operaciones beneficiosas para la organización.

Por su parte Camacho (2006), en su tesis de maestría con el título *Diseño del Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO para la empresa de autotransporte de pasajeros*, del Instituto Politécnico Nacional, explicó los diferentes componentes del modelo COSO para promover un control interno en una empresa de autotransporte de pasajeros, debido a que carece de esta herramienta, la cual permite que los objetivos se realicen con efectividad y brinden credibilidad a sus inversionistas en el uso adecuado de los recursos.

Esta tesis posee una metodología de tipo descriptiva, la cual reseña las propiedades y características de los diferentes grupos de interés o fenómenos que son

sometidos al análisis, y utiliza instrumentos como la recopilación de datos a través del uso de entrevistas a los directivos y el respectivo cuestionario al personal administrativo.

Finalmente, se obtiene como resultados que la falta de un sistema de control interno genera un uso incorrecto de recursos, así como un manejo de operaciones y procesos deficientes. Por ello, el autor recomienda que la empresa debiera utilizar mejor los recursos que posee para generar un sistema de control interno eficaz, basado en el modelo COSO, y fortalecer las condiciones para el crecimiento y diversificación.

Por último, Henao (2017), en su tesis denominada *Importancia del control interno como herramienta en la detección y prevención de riesgos empresariales*, de la Universidad del Valle, determinó la relevancia que posee el control interno como instrumento en la detección y prevención de riesgos empresariales, debido a que varias empresas de Colombia, por falta de intereses, sobornos y manejo inadecuado de sus recursos, evidencian una falta de control y se ven enfrentados a grandes problemas financieros y/o administrativos. Por ello, el autor resalta la relevancia del control interno, que no es una garantía absoluta, pero sí ayuda a detectar y prevenir cualquier tipo de fraude y/o riesgo empresarial.

Este trabajo se caracteriza por ser de tipo descriptivo. Utiliza como método de investigación la inducción, la cual es una síntesis que tiene relación de forma directa con la información obtenida y analizada. Se utilizó el análisis documental como técnica de recolección de información. Por ello, se revisó libros y se analizó documentos, informes y demás.

Al término de esta tesis, el autor evidencia que las empresas de Colombia han presentado riesgos que va en contra de la compañía y de su estabilidad económico-financiera. Estas pudieron haberse evitado si se utilizase el control interno como herramienta de gestión. Por ello, recomienda fijar medidas o parámetros para establecer e implementar un sistema de control interno que asegure el cumplimiento de las normas y reglamentos.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Por su parte, Elías et al, (2015), en su trabajo de investigación con el título *Propuesta de plan para la implementación del Marco de Control Interno COSO 2013 en una pequeña empresa – PVA*, analizaron la problemática del desconocimiento de la importancia de un sistema de control interno en una empresa pequeña con el fin de mejorar los lineamientos de conducta ética hacia todos su grupos de interés, de aplicar los estándares internacionales que son usados en grandes empresas en esta pequeña organización, y de salvaguardar sus propios intereses.

La metodología del presente trabajo es de carácter descriptivo y exploratorio, ya que realiza una consultoría planteada y utiliza fuentes de indagación de auditoría y control interno, que considera los objetivos, alcance, entendimiento de las operaciones y procesos de PVA para luego realizar un trabajo de campo a través de un acuerdo interno del servicio de consultoría, mediante entrevistas, criterio de observación y análisis documentales.

El resultado de esta investigación fue que se logró a evaluar cada deficiencia que tenía la empresa su gravedad para no poner en peligro el logro de las metas a corto, mediano y largo plazo. Los riesgos también se pueden identificar y exponer en el momento oportuno.

De acuerdo con Suárez (2021), en su tesis denominada *Optimización del control interno en el proceso de facturación en empresas consultoras: Caso EY Perú*, que pertenece a la Universidad del Pacífico, existe un problema en la documentación relacionado con la cobranza, lo cual genera retraso. Este inconveniente se origina en los colaboradores que laboran en dicha empresa, ya que no registran los documentos oportunamente. Esta investigación tiene como fin optimizar el control interno en el proceso de facturación, el cual está diseñado para mejorar el uso de los recursos para una gestión financiera y administrativa oportuna.

Este trabajo de investigación se caracteriza por tener una metodología cualitativa descriptiva, y utilizar técnicas como la observación directa, entrevistas en profundidad y cuestionarios.

Al final del trabajo, el autor encuentra que los problemas que existen en el proceso de facturación de la empresa crean riesgos operativos y financieros para el capital y el

crédito. El 40% de los encuestados está de acuerdo en que el control interno no existe o no se percibe, por lo que estos esfuerzos se centran en optimizar las herramientas de gestión antes mencionadas para reducir los riesgos operativos y financieros.

Siguiendo a Condezo y Montalvo (2020), en su investigación titulada *Propuesta de implementación del control interno basado en el COSO 2013 para Nordic Pharmaceutical Company SAC*, que pertenece a la Pontificia Universidad Católica del Perú, la implementación de un control interno influye en la organización. Por ello, su propósito es determinar el impacto de las recomendaciones de control interno en la gestión de las empresas de la industria farmacéutica con la ayuda del modelo COSO 2013. Su finalidad es analizar y evaluar los sistemas de control interno utilizados por las entidades investigadas para identificar debilidades y deficiencias que amenacen los objetivos de la institución.

Esta investigación utiliza una metodología descriptiva cualitativa, ya que solo describe la variable del control interno, definiciones y todo tipo de teoría sobre la Metodología COSO 2013.

El autor no llega a ninguna conclusión, ya que su investigación solo describe la base teórica. Sin embargo, presenta un organigrama, el cual sirve como plan estratégico y lo relaciona con el control interno, pero desde un enfoque administrativo.

Por último, Huaraca y Segura (2020), en su investigación titulada *Propuesta de implementación de modelo de control interno basado en el COSO 2013 para el área de producción en una empresa textil*, que pertenece a la Pontificia Universidad Católica del Perú, buscaron proponer la implementación de un sistema de control interno dentro del marco concepto de COSO 2013, que mejore la efectividad y eficiencia de las operaciones en el área de producción de una empresa textil. Esto se debe a que existen problemas que generan ineficiencia, tales como la merma y la ausencia constante de personal.

La metodología para usar es de tipo descriptiva y el diseño es no experimental, por lo cual sus variables no son manipuladas. Esta metodología solo permite observar la situación para analizarla.

Como resultado de esta investigación, es posible alcanzar los resultados estimados con el menor esfuerzo y aprovechamiento de recursos para el mayor beneficio posible y suficiente continuidad en el proceso de su producto.

2.2 Base Teórica de la Investigación

Para llevar a cabo esta investigación, es necesario explicar el marco conceptual del control interno, la metodología COSO y los resultados financieros, a través de sus definiciones, objetivos y limitaciones, con el fin de contextualizar al lector y lograr un correcto entendimiento del tema.

2.2.1 Control Interno

Definición. Según el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway* (2013), este instrumento suele estar bajo la responsabilidad del consejo administrativo y la dirección, pero puede ser utilizado por cualquier trabajador que pertenece a la organización. Busca proteger los intereses privados de la organización, ofreciendo una seguridad razonable en congruencia con la proyección de las operaciones, información y cumplimiento. De la misma forma, Estupiñán (2015) explicó que esta herramienta se relaciona con todo un plan de organización donde todos pueden participar, mejorando los métodos y procedimientos que aseguren que la organización no se vea perjudicada ante los posibles riesgos que se le presenten, sino incentivar que la información contable sea fidedigna y lo que realice la entidad que se desarrolla de forma óptima según los objetivos de la empresa.

El control interno siempre ha estado presente en las primeras empresas por las necesidades que estas tenían de instaurar procedimientos relacionados con los trabajadores. Por eso, se define por su relevancia a nivel tanto internacional como nacional. Así, las Normas Técnicas de Auditoría españolas, emitidas en 1991 por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de cuentas (ICAC), explican que esta herramienta de gestión es parte del plan de una empresa que busca que el conjunto de procedimientos y métodos aseguren que los activos estén correctamente protegidos, que la información contable sea fidedigna y que la actividad de la empresa se desarrolle eficazmente y se cumplan según las directrices establecidas por la alta dirección (Barquero, 2013).

Características. El control interno se caracteriza por ser un proceso realizado por personas, que suele aportar un grado de seguridad razonables en función de los objetivos establecidos (Camacho et al., 2017).

El control interno permite considerar que una administración eficaz comprende tres pasos indispensables: la planeación, la ejecución y los resultados. El primer punto, la planeación, necesita de la determinación de los objetivos, ya que sin estos no se sabrá de manera detallada los presupuestos administrativos, los cuales sobrellevarán el éxito y la generación de utilidades. El segundo punto para tratar es la ejecución, la cual conlleva la acción de la empresa en marcha, que implicaría el diseño e implementación de una adecuada organización administrativa. Existe una brecha muy importante entre una empresa exitosa y otra fracasada. El punto que sobresalta más es la forma y medida de su organización empresarial, ya que sin una apropiada estructura, no habría forma de avanzar en un mercado global. Por último, se requiere inspeccionar y verificar el trabajo y desarrollo de las distintas tareas, las cuales involucran las otras dos etapas mencionadas anteriormente para así cumplir de manera exitosa con los objetivos propuestos por la empresa (Pereira , 2019).

La globalización, los cambios en la tecnología y las aplicaciones económicas que algunas empresas han venido desarrollando rápidamente conllevan muchos riesgos en el ámbito empresarial. Por lo tanto, las empresas han tenido que desarrollar y modificar nuevos controles para poder sobresalir en el mercado global y conformar parte de una sociedad de la información, del conocimiento y de una cultura tecnológica, ya que hoy en día toda empresa o negocio está sometiéndose a través de los medios de comunicación y participando en un mundo totalmente computarizado. En la actualidad, el control interno ha sido complementado con nuevos subsistemas, los cuales han ido desarrollándose con la informática para que puedan ser complementados en el proyecto de la empresa con un grupo de planes, principios, métodos, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación para constatar tanto las diligencias operativas como las de la administración de la información. Estas deben ser debidamente comunicadas y utilizadas razonablemente en función a sus recursos para poder lograr sus políticas trazadas y, junto con ello, sus metas y objetivos empresariales (Estupiñán, 2015).

Clasificación. De acuerdo con Capote (2001), el control interno se clasifica en dos: (a) el control interno administrativo, el cual sirve para incentivar la eficiencia operacional y el cumplimiento de las políticas proporcionadas por la administración, y (b) el control interno contable, que sirve para verificar la corrección y confiabilidad de la información contable, que brinda un registro y resumen prudente en todo el proceso contable.

2.2.2 Metodología COSO

Definición. La metodología COSO es un mecanismo realizado por el personal que pertenece a la organización en sus diferentes niveles, la cual está creada para identificar eventos potenciales, que atentan contra el buen desempeño de la organización. Por ello, esta metodología busca administrar los riesgos para reducirlos al más mínimo, de tal manera que exista estabilidad en el cumplimiento de las metas (Sánchez, 2015).

Clasificación. Según COSO (2013), el control interno se clasifica en cinco componentes, y cada uno de ellos poseen principios, tal como se muestra en la Figura 2.1.

Figura 2.1

Elementos del control interno



Fuente: Coopers y Lybrand (2007)

Ambiente de Control. Es aquel ambiente que contiene buenas prácticas y costumbres, en el cual la persona opera de forma tranquila (Mantilla, 2005). Así mismo, según Coopers & Lybrand (2007), se sostiene en los siguientes valores:

- Integridad y valores éticos: La integridad, la buena moral y los valores éticos forman parte de un comportamiento ideal, que busca todo tipo de organización (Coopers & Lybrand, 2007).
- Compromiso de competencia profesional: Para llevar a cabo el conocimiento y la habilidad en una organización, será necesario describir los puestos de trabajo, provenientes de la formalidad e informalidad (Coopers & Lybrand, 2007).
- Consejo de Administración o Comité de Auditoría: Está conformado por aquellas personas independientes a la organización, que discuten abiertamente sobre temas difíciles y agudos, y que proporcionen estrategias de competencia que permitan llevar a cabo los objetivos planteados (Coopers & Lybrand, 2007).
- Estilo de administración y filosofía de dirección: Son aquellas actitudes y actuaciones que brindan una presentación sobre la información financiera, así como la frecuencia continua que debe tener la administración, que pertenece a la alta dirección y al personal operativo (Coopers & Lybrand, 2007).
- Distribución organizativa: Son aquellas actividades planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas que generan el cumplimiento de los objetivos, la identificación de las distintas responsabilidades del personal directivo, la experiencia y el conocimiento de estos (Coopers & Lybrand, 2007).
- Misión de autoridad y deberes: La suficiencia de políticas, normas, y manuales relacionados con el control y supervisión incluye las diferentes identificaciones de puestos de trabajo, así como la data del número de personal existente y las distintas actividades que estos realizan (Coopers & Lybrand, 2007).

- Normas y actividades de recursos humanos: Se refiere a aquellas normas y procesos idóneos que sirven para una correcta contratación de personal, que cumple con el perfil idóneo del puesto de trabajo, la capacitación de la persona que labora y la remuneración que perciban (Coopers & Lybrand, 2007).

Evaluación del Riesgo. Es aquella precisión y análisis de los posibles riesgos que atenten contra el desempeño de los objetivos, con el fin de ser identificados, ya que deben ser reducidos en lo más mínimo posible (Mantilla, 2005).

- Objetivos globales: Buscan determinar cuál es la magnitud de los objetivos si se explican de forma objetiva y no subjetiva completamente con lo que la entidad desea conseguir. Esto será medible a través de la eficacia. Además, se centra en determinar y evaluar la coherencia de las estrategias, planes de negocios y presupuestos con los objetivos de la entidad (Coopers & Lybrand, 2007).
- Objetivos destinados a cada actividad: La relación de los objetivos generales con los objetivos específicos debe tener coherencia y relevancia en todos los procesos de la organización, de tal manera que se trabaje sinérgicamente (Coopers & Lybrand, 2007).
- Riesgos: Considera riesgos internos y externos a través de un mecanismo. De esta manera, al momento que sucediera algún imprevisto, este podrá ser administrado y no atentará contra el adecuado desempeño de la empresa. Además, es necesario medirlo, ya que existen riesgos relevantes. Por ello, debe existir prevención, identificación y reacción ante esos tipos de acontecimientos (Coopers & Lybrand, 2007).
- Gestión del cambio: Es aquel uso de mecanismos que permiten detectar e interactuar ante los diferentes cambios que podrían atentar contra los objetivos globales o específicos (Coopers & Lybrand, 2007).

Actividades de Control. Es aquel conjunto de políticas, prácticas y procedimientos que permiten asegurar si se aplican de forma efectiva las actividades indicadas por la misma administración para reducir riesgos que atenten contra los objetivos de la entidad (Mantilla, 2005).

- **Análisis efectuados por la alta dirección:** Consiste en analizar las respuestas obtenidas, comparándolas con el presupuesto, las proyecciones y resultados anteriores y de los competidores, de tal manera que se evalúe cuantitativamente en qué grado estos se cumplen (Coopers & Lybrand, 2007).
- **Gestión directa de funciones por actividades:** Consiste en aquella revisión de resultados realizados por los responsables de cada área y función (Coopers & Lybrand, 2007).
- **Proceso de información:** Controla la totalidad, exactitud y autorización de las transacciones. La información deberá encontrarse en un ordenador para comprobar los ficheros de control (Coopers & Lybrand, 2007).
- **Verificaciones y conciliaciones:** Realiza conteos físicos continuos con el objetivo de proteger periódicamente los activos, y obtener resultados que sirvan de comparación con la numérica que figura en los registros de control (Coopers & Lybrand, 2007).
- **Segregación de funciones:** Es aquella repartición de tareas entre los trabajadores, con el fin de reducir riesgos y evitar errores o irregularidades (Coopers & Lybrand, 2007).

Información y Comunicación: Son elementos que están relacionados, los cuales transmiten información idónea y necesaria para la consecución de objetivos, controlar las operaciones de la entidad y ayudar al personal (Mantilla, 2005).

- **Información:** La organización requiere información externa e interna, suministro de información de personas, responsabilidades, recursos financieros e informes sobre las actividades en relación con los objetivos establecidos (Coopers & Lybrand, 2007).
- **Comunicación:** Es necesario que la organización cuente con una correspondencia óptima de sus ocupaciones y responsabilidades de supervisión. Así mismo, busca dar a conocer que, si existieran

irregularidades, realizarían la denuncia por actos indebidos. Además, recibe aportes y mejoras de la productividad y calidad, y promueve la ética (Coopers & Lybrand, 2007).

Supervisión. De acuerdo con Mantilla (2005), es un proceso que se basa en el monitoreo total de las actividades de la entidad, así como en la realización de modificaciones a través de las observaciones que realice el profesional de control interno. Es ideal que la supervisión se realice de forma continua, independientemente de la actividad y área en la que se lleve a cabo (Estupiñán & Niebel, 2015).

- Supervisión continuada: Consiste en conocer cuál es el límite del personal para realizar actividades, haciendo comparaciones periódicas con evaluaciones anteriores y datos actuales, los cuales son registrados durante el proceso contable. Además, quien realice la supervisión deberá dar recomendaciones respecto de la forma de mejorar los controles internos (Coopers & Lybrand, 2007).
- Evaluación puntual: Da a conocer la frecuencia que existe en las evaluaciones, la verificación de la calidad del proceso de evaluación, el volumen y calidad de documentación y el sistema lógico (Coopers & Lybrand, 2007).
- Comunicación de las deficiencias: Son mecanismos para obtener y transmitir cualquier deficiencia encontrada en el control interno, así como medir la calidad de los distintos procedimientos de comunicación y acciones de seguimiento (Coopers & Lybrand, 2007).

Limitaciones. De acuerdo con COSO (2013), el control interno no garantiza si la organización carece de objetivos propuestos como premisa para el control interno. Así mismo, el criterio profesional de las personas que se encargan de ejecutar decisiones puede ser equivoco y estar sujetos a errores o deficiencias profesionales, tales como errores cuantitativos o cualitativos. De la misma manera, si la decisión de los altos funcionarios está en anular el control interno, la acciones que se permitan los miembros de la entidad y/o relacionados para evadir la vigilancia a favor de ellos o situaciones externas que están fuera de las manos de la compañía.

2.2.3 Resultados Financieros

A los dueños e inversionistas de las empresas les interesa su capacidad para poder generar utilidades y dividendos durante un largo tiempo. Obtener dicha información se encuentra en los estados financieros (T Horngre, 2004). Dichos estados financieros son reportes resumidos que brindan información a todas las partes interesadas, que contiene lo siguiente: (a) estado de situación financiera, (b) estado de resultados, (c) estado de flujo de efectivo, (d) estado de cambios en el patrimonio neto, y (e) notas a los EE. FF.

Los resultados financieros se encuentran en el estado de resultados y en el estado de flujo de efectivo. La diferencia entre ambos es que el primero no muestra una entrada o salida de dinero, además de que no es acumulativo durante los periodos contables; mientras que el otro sí muestra una salida y entrada de efectivo y es acumulable durante los periodos contables. Algunos conceptos que se utilizarán en la presente investigación son los siguientes:

Flujo de Caja. Indica, en gran parte, que el flujo de caja evitará el problema de comparar los costos con los beneficios generados de otro año. El flujo de caja es sumamente importante para las entidades bancarias, ya que mostrará si la empresa u organización tiene la capacidad para producir ingresos que le permitan cubrir los costos de los préstamos que solicita.

Rentabilidad Financiera. Se refiere a que el flujo de caja constituye solamente un modelo de la posición del efectivo cada año, mas no brinda una evaluación general del proyecto. Por lo tanto, no resulta muy útil para comparar diferentes proyectos. Existen dos índices que intentan responder a dicha consulta: el valor neto actual (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Ambos elementos tienen varias cosas en común: (a) indican el costos general o total de la inversión del año, con el único fin de que el costo de financiamiento no afecte el resultado del análisis del periodo, cuyo propósito es identificar un buen proyecto, mas no seleccionar la mejor opción de financiamiento; (b) evidencian que los activos que tiene

una empresa, ya sean edificios, maquinarias, etc., no se encuentran en el efectivo y, por ende, quedan excluidos del análisis del flujo de caja actual, pero tienen un valor que no debe pasar desapercibido; y (c) brindan un valor al autoconsumo y autoabastecimiento, el cual no es pagado en efectivo (RurallInvest, 2005).

Uso del Valor Neto Actual (VAN). Es recomendable usar el valor neto actual cuando la empresa quiera homogenizar su flujo de caja. Es decir, se requiere convertir todos los montos del dinero generado en una única cifra. Esto solo se usa cuando la empresa desea saber si el beneficio de la organización es el adecuado o si está teniendo pérdidas.

Uso de Tasa Interno de Retorno (TIR). Su principal función es demostrar si el negocio es rentable o no es rentable (Pérez, 2021).

Capital de Trabajo. Se refiere al capital de trabajo como un conjunto de elementos financieros que, mediante una administración adecuada por parte de la empresa, brindará un valor económico al capital aportado por los accionistas que la conforman, lo cual generará la sustentabilidad como negocio en marcha (Saucedo, 2019). La importancia del capital de trabajo señala que este indicador permitirá calcular cuál es la capacidad que tiene la empresa para producir el flujo de caja. También informará acerca del dinero que servirá para cubrir los gastos de la empresa en caso esta desee iniciar una inversión (Amórtegui, 2019).

Gastos Financieros. Son aquellos gastos que derivan de un apalancamiento que proviene de terceros, por lo general, de entidades bancarias, cuyo costo financiero son los intereses, así como también las diferencias de tipo de cambio por la volatilidad de las divisas. Este elemento reduce la utilidad del periodo, lo que se verá reflejado en el estado de resultados y será reconocible en el momento en que se incurra, independientemente de si se pagó o no.

2.3 Base Legal y Normativa Interna de la Organización

La ferretería Comercial La Libertad es una empresa que pertenece al sector comercial. Se dedica a la venta de artículos de ferretería al por mayor y menor. Esta organización se constituyó como una sociedad comercial de responsabilidad limitada, y se fundó en 1979. Fue considerada como uno de los pioneros del sector en el distrito de Comas. Hasta la fecha posee una gran participación en el mercado gracias al financiamiento de sus inversionistas. En la Figura 2.2, se presenta el local comercial de la empresa.

Figura 2.2

Ferretería Comercial La Libertad



Fuente: *Fanpage* de la Ferretería Comercial La Libertad (2022)

Ley de Sociedades. La investigación se fundamenta en que la actual sociedad Ferretería Comercial La Libertad S.R.L. es una sociedad comercial de responsabilidad limitada, caracterizada por la distribución del capital en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, las cuales no pueden ser comprendidas en títulos valores y no pueden denominarse acciones. La firma presenta más de veinte socios y no responde

personalmente por la responsabilidad de terceros, tal como se define en el art. 283 de la Ley General de Sociedades (Ley 26887, 1997).

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. De acuerdo con Alcívar et al. (2016), los socios del American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) tienen diez normas de auditoría que también las realiza el sistema de control interno. Estas normas se dividen en tres grupos:

Normas Generales. Se dividen en las siguientes: (a) entrenamiento y capacidad profesional, (b) independencia y (c) cuidado o esmero profesional.

Normas de Ejecución del Trabajo. Se dividen en las siguientes: (a) planeamiento y supervisión, (b) estudio y evaluación del control interno y (c) evidencia suficiente y competente.

Normas de Información o Preparación del Informe. Se dividen en las siguientes: (a) aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados, (b) consistencia, (c) revelación suficiente y (d) opinión del auditor.

Normas Internacionales de Auditoría. Según Alcívar et al. (2016), las NIA tienen como objetivo que la auditoría que se realice cumpla con ciertas normas, independientemente del país en que se realice. Es necesario recordar que estas normas se encuentran en constante revisión. Además, existen otras reglas sobre el control de calidad y servicios relacionados. De acuerdo con la International Federation Of Accountants (IFAC), el contenido expuesto en las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) Las NIA se dividen de la siguiente manera:

Principios Generales y Responsabilidades. Las NIA se dividen de la siguiente manera: (a) NIA 200: Objetivos y principios básicos que rigen la auditoría de estados financieros, (b) NIA 210: Acuerdo de los términos de los trabajos de auditoría, (c) NIA 220: Control de calidad del trabajo de auditoría, (d) NIA 230: Documentación, (e) NIA

240: Responsabilidad del auditor respecto al fraude y error en auditoría, (f) NIA 250: Las leyes y reglamentos en la auditoría de estados financieros, (g) NIA 260: Comunicación de asuntos de auditoría con los encargados del gobierno corporativo, y (h) NIA 265: Comunicación de las deficiencias en el control interno a los responsables del gobierno y a la dirección de la entidad.

Planeación. Las NIA se dividen de la siguiente manera: (a) NIA 300: Planeación de una auditoría de estados financieros, (b) NIA 315: Identificación y valoración del riesgo de incorrección material y modificaciones de concordancia y consecuentes, (c) NIA 320: Importancia relativa o materialidad en la planificación y ejecución de la auditoría, y (d) NIA 330: Respuestas del auditor a los riesgos valorados.

Evaluación del Riesgo y Respuesta a los Riesgos Evaluados/Control Interno. Las NIA se dividen de la siguiente manera: (a) NIA 402: Consideraciones de auditoría relacionadas con una entidad que utiliza una organización de servicio, y (b) NIA 450: Evaluación de incorrecciones identificadas durante la auditoría.

Evidencia de Auditoría. Las NIA se dividen de la siguiente manera: (a) NIA 500: Evidencia de auditoría; (b) NIA 501: Consideraciones específicas de evidencia de auditoría para elementos seleccionados; (c) NIA 505: Confirmaciones externas; (d) NIA 510: Compromisos iniciales de auditoría: Saldos iniciales; (e) NIA 520: Procedimientos analíticos; (f) NIA 530: Muestreo de auditoría; (f) NIA 540: Auditoría de estimaciones contables, incluidas estimaciones contables de valor razonable y divulgaciones relacionadas; (g) NIA 550: Partes relacionadas; (h) NIA 560: Eventos posteriores; (i) NIA 570: Preocupación actual; y (j) NIA 580: Representaciones escritas.

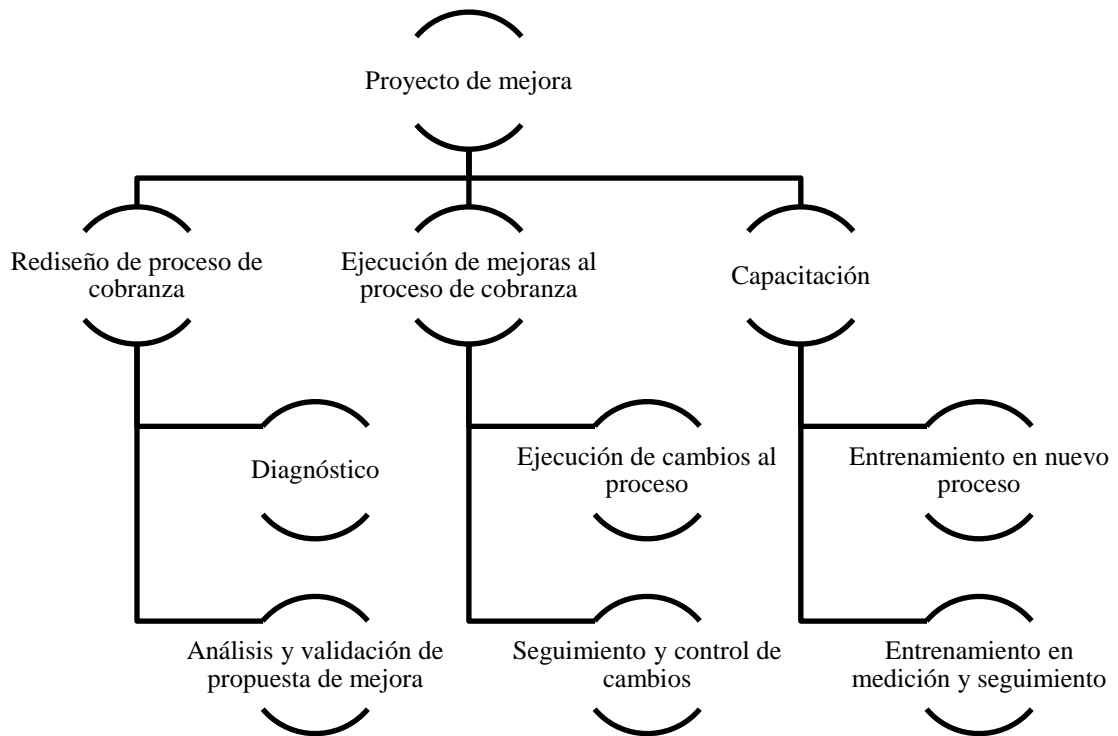
Uso del Trabajo de Otros. Las NIA se dividen de la siguiente manera: (a) NIA 600: Uso del trabajo de otro auditor, (b) NIA 610: Consideraciones del trabajo de auditoría interna, y (c) NIA 620: Uso del trabajo de un experto.

Conclusiones y Dictamen de Auditoría. Las NIA se dividen de la siguiente manera: (a) NIA 700: El dictamen del auditor sobre los estados financieros, (b) NIA 701: Modificaciones al dictamen del auditor independiente, (c) NIA 705: Opinión modificada en el informe emitido por un auditor independiente, (d) NIA 706: Párrafos de énfasis y párrafos sobre otras cuestiones en el informe emitido por un auditor independiente, (e) NIA 710: Comparativos, y (f) NIA 720: Responsabilidades del auditor relacionadas con otra información en documentos que contienen estados financieros auditados.

Áreas Especializadas. Las NIA se dividen de la siguiente manera: (a) NIA 800: El dictamen del auditor sobre compromisos de auditoría con propósito especial; (b) NIA 805: Consideraciones especiales - auditorías de estados financieros individuales y de elementos específicos, cuentas o partidas de un estado financiero; y (c) NIA 810: Encargos para informar sobre estados financieros resumidos.

2.4 Marco Conceptual de la Situación de la Problemática

Un proyecto de mejora es un conjunto de actividades y medidas de cambio que se llevan a cabo en una organización para mejorar su desempeño. En este caso, para mejorar los resultados financieros, debido a la existencia de un problema que se origina de forma continua. Este problema es evidenciado a través de un programa de auditoría o un diagrama de Ishikawa. Este proyecto de mejora garantiza que, al ejecutarse, el problema se eliminará o reducirá en gran proporción, y beneficiará a sus grupos de interés. Para que se logre implementar, la organización deberá invertir una suma de dinero, la cual se detalla en la elaboración del presupuesto. Al ejecutarse los cambios, se deberá realizar un seguimiento y control continuo y oportuno. A su vez, deberán ser promovidos y hacerse conocer a través de capacitaciones a todos los colaboradores del área donde se realizaron dichos cambios. A continuación, en la Figura 2.3, se muestra la estructura de desglose de actividades (EDT).

Figura 2.3*Estructura de desglose de actividades (EDT)***a) Rediseño del Proceso de Cobranza**

Un adecuado rediseño genera una serie de procesos que optimiza la calidad del trabajo, con mejores recursos humanos y tecnológicos, desconcentrando ciertas tareas y modernizando los procedimientos actuales que existen en el área respectiva (Guzmán et al., 2002). Su implementación permitirá que se reduzcan sobrecostos en los resultados financieros.

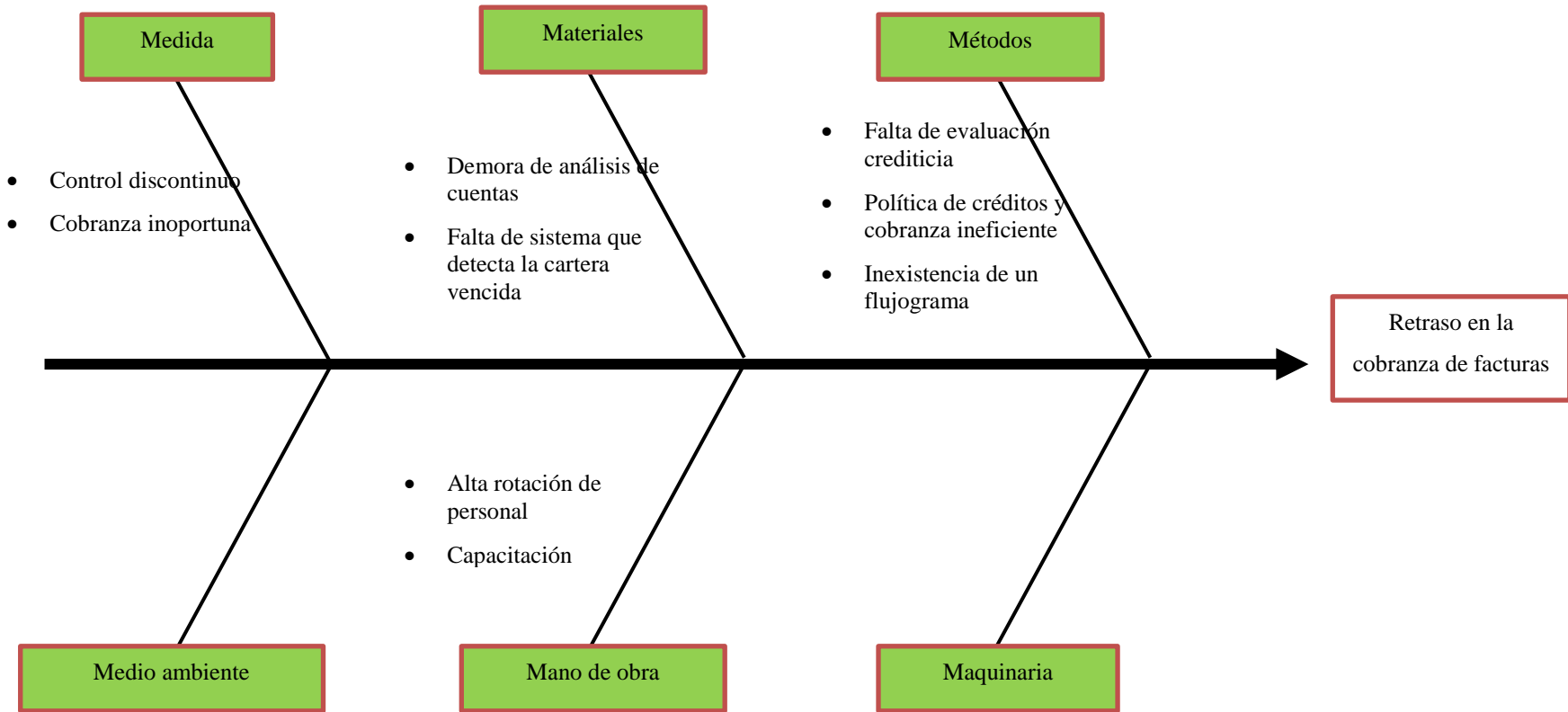
En esta investigación, la empresa estudiada posee ciertas debilidades. Por ello, se tendrá que diagnosticar, analizar y validar una propuesta de mejora para combatir dichas falencias.

Diagnóstico. El diagnóstico es el principal paso, considerado como pieza fundamental para iniciar un rediseño de proceso en cualquier área que se requiera trabajar, el cual arrojará la situación actual de la entidad. En este caso, es válido utilizar el diagrama de Ishikawa, conocido también como espina de pescado (por su forma) o diagrama de causa-efecto. Esta herramienta surgió a mediados del siglo XX, cuyo fin es facilitar el análisis de problemas. Fue creado por el licenciado en química japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943 (Valenzuela, 2000).

También es válido realizar un programa de control interno, el cual consta en realizar una serie de preguntas, que evidenciará las debilidades de la empresa. Un programa de auditoría se basa en una planificación y debe asegurarse que se realizará de forma eficaz. Los objetivos del programa de auditoría y/o control deben ser coherentes con los objetivos de la alta dirección.

De acuerdo con la ISO 19011 (2018), estos objetivos pueden ser los siguientes: (a) necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes (internas y externas); (b) características y requisitos de los procesos, productos, servicios y proyectos y cualquier cambio en los mismos; (c) requisitos del sistema de gestión; (d) necesidad de evaluar proveedores externos; (e) nivel de desempeño del auditado y nivel de madurez del sistema de gestión como se refleja en los indicadores de desempeño relevantes (por ejemplo, KPI); (f) desviaciones o incidentes o quejas de las partes interesadas; (g) riesgos y oportunidades identificados por el auditado, y (g) resultados de auditorías anteriores.

En ese contexto, ambas herramientas son válidas para diagnosticar la situación de una organización. Sin embargo, para la presente investigación, se realizará el diagrama de Ishikawa, que se exhibe en la Figura 2.4, el cual arrojará las causas raíz del problema central de la empresa, que generan consecuencias en los resultados financieros.

Figura 2.4*Diagrama de Ishikawa*

El diagrama de Ishikawa se elaboró a partir de una entrevista con los integrantes de la empresa, quienes mencionaron que el problema principal es el retraso en la cobranza, inconveniente que viene generando sobrecostos desde años anteriores. Si bien aquellas ventas al crédito que se otorgan al cliente son cobradas, el cobro se realiza en un tiempo superior al establecido, lo cual hace que la organización tenga que financiarse con el apoyo de entidades financieras.

Análisis y Validación de Propuesta de Mejora. El segundo paso es analizar las causas raíz del problema y elegir la más relevante para luego realizar un presupuesto, el cual servirá como un proyecto de mejora en el que la organización deberá invertir con el fin de reducir la dificultad encontrada. Una de las causas más relevantes en la organización, según el diagrama de Ishikawa y la reunión con los colaboradores de la entidad, son los métodos, los cuales señalan que no se utiliza una adecuada metodología para combatir dicho problema, debido a que existe (a) una ineficiente política de créditos y cobranzas, (b) carencia de evaluación crediticia y (c) inexistencia de un flujograma. Por esta razón, una forma de enfrentar las causas del problema es a través de la elaboración de un proyecto de mejora, mediante un presupuesto que detalle estimación de recursos materiales, humanos y tecnológicos, los cuales permitirán reducir el problema cuantificable que genera sobrecostos en la empresa. En la Tabla 2.1, se presenta el presupuesto del proyecto de mejora.

Tabla 2.1*Presupuesto del proyecto de mejora*

Presupuesto de Plan de Mejora								
N.º	Fase	Sub Fase	Recurso	Unidad de Medida	Cantidad	Precio por Unidad	Total	Importe Total
1	Rediseño Proceso de Cobranza	Diagnóstico	Auditoría Administrativa	Horas	36	500.00	18,000.00	36,000.00
			Analista de Cobranza	Horas	48	62.50	3,000.00	
		Análisis y Validación de Propuesta de Mejora	Auditor Contable	Horas	36	333.33	12,000.00	
			Gerente General	Horas	24	125.00	3,000.00	
2	Ejecución de Mejoras al Proceso de Cobranza	Ejecución de Cambios al Proceso	Creación de Nuevo Flujograma	Horas	48	135.42	6,500.00	87,260.00
			Adquisición de un Nuevo Software de Cobranza	Paquete	1	72,760.00	72,760.00	
		Seguimiento y Control de Cambios	Personal Externo de Seguimiento y Control	Horas	160	50.00	8,000.00	
			Entrenamiento en Nuevo Proceso	Capacitación al Área Afectada	Horas	40	325.00	
3	Capacitación	Entrenamiento en Medición, Seguimiento y Control	Personal Externo de Seguimiento y Control	Horas	160	93.75	15,000.00	28,000.00
Total								151,260.00

b) Mejora de Procedimiento de Cobranza (Ejecución de Mejoras al Proceso de Cobranza)

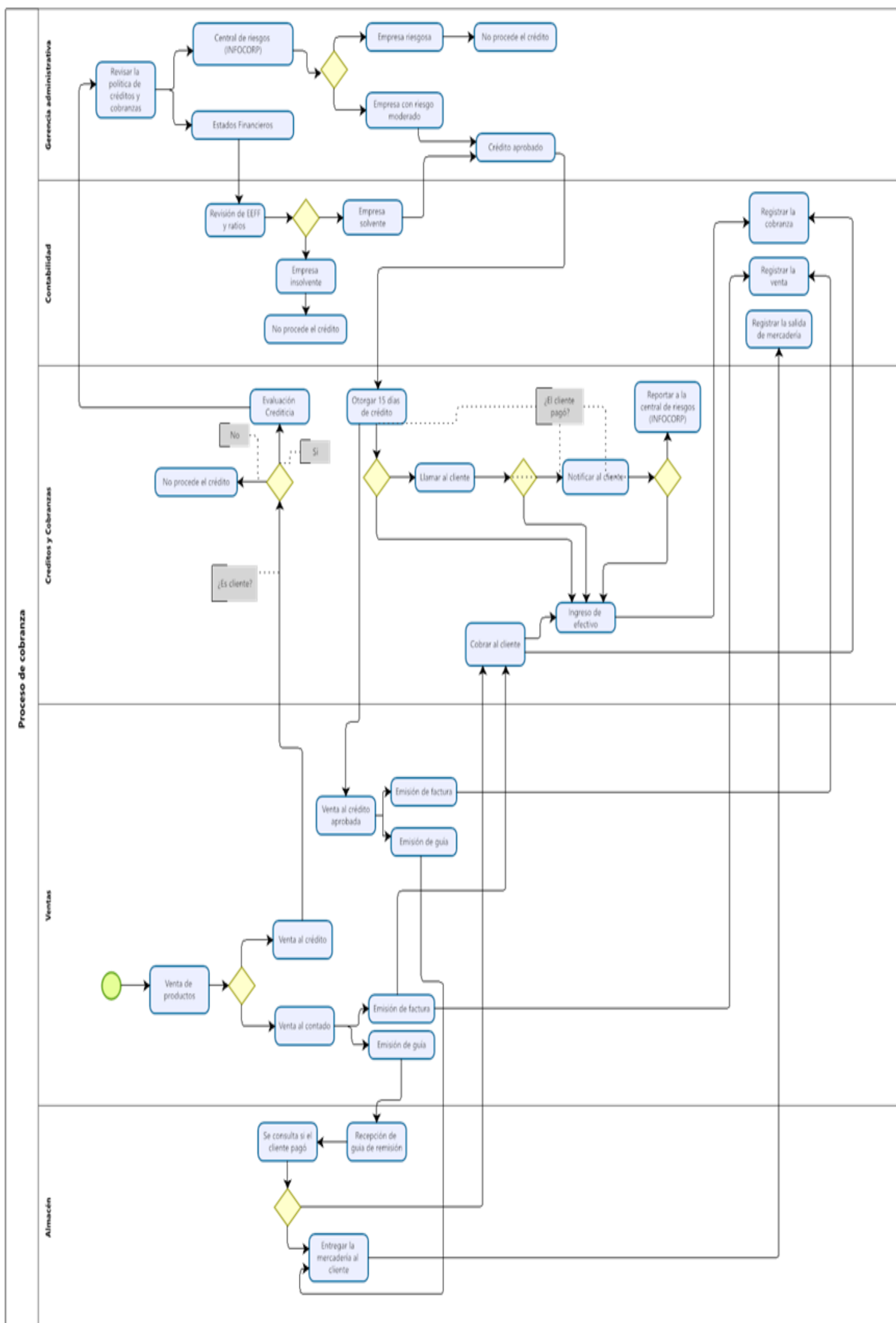
Una mejora del procedimiento se refiere a aquella ejecución del rediseño del proceso de cobranza, el cual estará escrito a través de un manual de procedimientos, que deberá ser respetado (Bonozo, 2018). Para ello, es necesario aclarar los costos en los que incurre una empresa que quiere implementar un manual de procedimientos al contratar, en primer lugar, los servicios de una firma auditora para determinar qué procedimientos son deficientes o no están siendo implementados; en segundo lugar, los servicios de un analista de planificación, que se encargará de recopilar información sobre las actividades, herramientas y personas para encontrar programas que permitan optimizar los recursos; en tercer lugar, un auditor contable, que determinará si la información contable cumple con los principios de contabilidad y si la información financiera es confiable, oportuna y veraz; y, por último, la aprobación del gerente general.

En ese contexto, después de realizar el diagnóstico, el análisis de las causas raíz del problema que genera pérdidas a la entidad, y la elaboración del presupuesto para reducirlo, se tendrá que poner en práctica la ejecución del cambio a través de la viabilidad del proyecto.

Ejecución del Cambio en el Proceso. La ejecución del cambio de proceso es el momento en el que se implementa el proyecto de mejora, que permitirá que la empresa reduzca y/o elimine en gran proporción aquel problema detectado en el diagnóstico. Este proyecto de mejora consiste en efectuar un sistema de control interno en las cuentas por cobrar, las cuales están conformadas por los cinco elementos del control interno, según la metodología COSO. Esta herramienta de gestión facilitará la implementación de nuevas normas y tareas, que serán manifestadas a través de un flujograma, el cual permitirá realizar el seguimiento a las tareas con el fin de reducir riesgos y evitar distorsionar el plan de mejora. En la Figura 2.5, se muestra el flujograma del proyecto de mejora.

Figura 25

Flujograma del proyecto de mejora



Seguimiento y Control de Cambios. El seguimiento y control es fundamental para determinar la viabilidad del proyecto de mejora, el cual será medido a través de fórmulas matemáticas de índole financiera, mediante indicadores como el VAN y B/C.

Para realizar control y seguimiento, será necesario comparar cómo era la situación y los términos financieros antes de la ejecución del proyecto de mejora. El flujograma del proyecto de mejora se plasmará a través de indicadores de rentabilidad, los cuales serán comparados en la evaluación financiera con tratamiento. En la Tabla 2.2, se muestra la evaluación financiera sin tratamiento.

Tabla 2.2

Evaluación financiera sin tratamiento

Detalle	Flujos de Ingresos y Egresos				Actualización flujos ingresos y egresos
	2022	2023	2024	2025	
(+) Ingresos	S/23,981,761.0 9	S/26,105,000.0 0	S/26,445,250.0 0	S/26,796,822.5 0	S/ 77,245,762.48
(-) Egresos	S/15,920,421.7 2	S/24,772,104.1 1	S/25,506,493.2 5	S/25,893,553.8 6	S/ 67,803,750.14
(=) Saldo neto	S/8,061,339.37	S/1,332,895.89	S/ 938,756.75	S/ 903,268.64	S/ 9,442,012.34

En la Tabla 2.3, se expone la evaluación financiera con tratamiento, la cual evidencia una mejora con respecto a la situación anterior de la empresa. Es decir, existe una diferencia en el B/C y VAN. Además, para realizar un seguimiento continuo, es necesario que un personal monitoree de forma continua que este tratamiento se lleve de forma estricta; de lo contrario, no se concretarán los objetivos proyectados, que consisten en tener un ahorro como producto de la mejora. En otras palabras, se busca reducir y/o eliminar la monetización del problema.

Tabla 2.3*Evaluación financiera con tratamiento*

Detalle	Flujos de Ingresos y Egresos				Actualización flujos ingresos y egresos
	2022	2023	2024	2025	
(+) Ingresos	S/23,981,761.09	S/26,105,000.00	S/26,445,250.00	S/26,796,822.50	S/77,245,762.48
(-) Egresos	S/15,920,421.72	S/24,772,104.11	S/25,506,493.25	S/25,893,553.86	
(-) Proyecto mejora	S/151,260.00				
Monetización problema	S/775,825.62	S/775,825.62	S/775,825.62	S/775,825.62	
% ahorro producto de la mejora	50%	70%	90%	100%	
(+) Ahorro	S/387,912.81	S/543,077.93	S/698,243.06	S/775,825.62	
(-) Egresos netos	S/15,683,768.91	S/24,229,026.17	S/24,808,250.19	S/25,117,728.24	S/66,189,550.94
(=) Saldo neto	S/8,297,992.18	S/1,875,973.83	S/1,636,999.81	S/1,679,094.26	S/11,056,211.54

c) Capacitación

Es aquella actividad formada por las necesidades reales que tiene una organización, que se encuentra enfocada en el cambio de habilidades, conocimientos y actitudes que posee un trabajador. Así, para que se cumpla con el desarrollo de las fortalezas de una empresa, es necesaria una capacitación que favorecerá a la entidad con un personal debidamente adiestrado, idóneo y competente, que realizará sus funciones correctamente, resolverá sus necesidades reales y, por ende, contribuirá con la capacitación que ayudará de manera positiva a la entidad a desarrollar las actividades presentes y futuras que necesite todo colaborador en el entorno empresarial (Siliceo, 2006).

Enteramiento en nuevo proceso. Aquellas capacitaciones antes, durante y después de la implementación del proyecto de mejora, el cual permitirá que los trabajadores de la entidad conozcan cuales son los objetivos y en qué proporción se busca reducir la problemática del retraso en la cobranza. Esta capacitación se realizará al área afectada (Créditos y cobranzas) durante 40 horas hombres.

Entrenamiento en medición y seguimiento. Aquella supervisión y control durante y al termino de un ejercicio después de haber implementado el proyecto de mejora; determinar las fortalezas y debilidades, realizar retroalimentaciones, mejoras, capacitaciones continuas para cumplir los objetivos del proyecto de mejora. Esta función la hará personal interno y externo, durante 160 horas hombres.

Capítulo III: Metodología

3.1 Marco Metodológico

3.1.1 Hipótesis

Hipótesis General. La implementación del control interno en las cuentas por cobrar puede optimizar los resultados financieros de la Ferretería La Libertad S.R.L.

Hipótesis Específicas.

- El diagnóstico y la evaluación de la cartera de clientes en la gestión de cobranzas, al implementar el control interno en las cuentas por cobrar, mejorará los resultados financieros de la Ferretería La Libertad S.R.L.
- La nueva reestructuración del proceso, al implementar el control interno en las cobranzas, mejorará los resultados financieros de la Ferretería La Libertad S.R.L.
- La aplicación del VAN se validará cuantitativamente para determinar el B/C de la nueva propuesta de mejora.

3.1.2 Variables de Estudio

Para el presente trabajo de investigación, será necesario contar con dos variables. La primera (control interno) es la variable independiente, la cual se caracteriza por ser la variable principal del trabajo de investigación, que actúa como proyecto de mejora; mientras que la segunda variable (resultados financieros) es aquella que depende de la primera. Es decir, ante una modificación sugerida en la primera variable, la segunda podría verse afectada favorablemente.

Variable Independiente. Esta variable es el control interno.

Denominación Empresarial. Esta denominación es el control interno de cuentas por cobrar.

Escala de Medición. Según Ochoa et al. (2018), es apropiado que, para la medición de la variable independiente, se utilice la escala de razones, debido a que se medirá a través de los ratios mencionados posteriormente.

Indicador Financiero/Económico de Medición.

- Rotación de cuentas por cobrar

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas al crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

- Periodo de cobranza de cuentas por cobrar

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar comerciales} * 365}{\text{Ventas anuales}}$$

Variable Dependiente. Esta variable está conformada por los resultados financieros.

Denominación Empresarial. Esta denominación está conformada por los Gastos financieros.

Escala de Medición. Al igual que con la variable independiente, en el caso de la variable dependiente, será necesario utilizar la escala de razones o ratios, debido a que se tendrá que meditar a través de números para determinar la respuesta del proyecto de acuerdo con Ochoa et al. (2018).

Indicador Financiero/Económico de Medición.

- VAN

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

- Costo/beneficio

$$\text{Valor de costo} - \text{beneficio} = \frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Costos de inversión}}$$

- Participación de gastos financieros sobre las ventas

$$\text{Participación de Gastos Financieros} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas Netas}}$$

- Prueba super ácida

$$\text{Prueba super ácida} = \frac{\text{Efectivo en caja y bancos}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- Capital de trabajo

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

3.2 Diseño de la Investigación

3.2.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación descriptivo, ya que describe las características de las variables y enfoque mixto, ya que se describe las variables de forma literal, así como el uso de matemática financiera.

En el artículo titulado “Tipos de investigación”, de Esteban (2018), se afirmó que una investigación descriptiva busca recopilar datos sobre las diferentes características que tienen las variables, probar la hipótesis planteada, así como responder las preguntas de investigación. Sirve para tomar decisiones correctivas a nivel económico, social, tecnológico, cultural, educativo, etc.

3.2.2 Descripción del Diseño de Investigación

El diseño de la investigación será experimental, ya que una investigación así manipula una o más variables experimentales no comprobadas en situaciones controladas, con el objeto de describir de qué forma se produce la situación o acontecimientos (Grajales, 2000).

Asimismo, este tipo de estudio permite a los investigadores poner determinadas variables, las cuales se pueden manipular con la intención de tener el control para aumentar o disminuir el efecto de las variables en el comportamiento observado.

Por otro lado, Grajales (2000) indicó que un diseño experimental es aquel estudio de que demuestra un efecto positivo, negativo o nulo cuando se altera la variable independiente. Por lo general el autor al realizar este tipo de investigaciones, no sabe cuál será el resultado, ya que es una especie de experimento. Este diseño busca demostrar un efecto positivo, negativo o nulo, los cuales serán descubiertos en los resultados de la investigación y determinar si coincide con la hipótesis del autor que realiza la investigación.

3.3 Técnicas e Instrumentos

3.3.1 Técnicas

Principales técnicas de recolección de datos: (a) Entrevista, (b) Análisis documental, y (c) Observación experimental. En la investigación a realizar se utilizarán las técnicas como la entrevista, el análisis de datos y la observación sistemática, los que permiten recolectar datos para evaluar correctamente, los procesos y funciones que se realizan en el área de créditos y cobranzas para el correcto funcionamiento de la empresa.

3.3.2 Instrumentos

Cuestionario de Control Interno. Un cuestionario de control interno es una herramienta de la auditoría que permite recolectar información proporcionada por trabajadores de la entidad, cuyo objetivo es determinar qué áreas necesitan mejoras (ver Anexo 4).

Guía de Análisis de Documentos (Base de Datos de las Cuentas Pendientes de Pago). La guía de análisis de documentos es aquella información cuantitativa proporcionada por la entidad, tales como el registro de venta, días de morosidad de clientes deudores, etc. (ver Anexo 5).

Actas de Reunión. Son documentos formales, los cuales avalan y sustentan que un grupo de personas se reunieron para un determinado fin (ver Anexo 8).

Cotizaciones. Son documentos que muestran el presupuesto de un bien o servicio para proyectos futuros. Este presupuesto debe estar desglosado (ver Anexo 6).

3.4 Recolección y Procesamiento de los Datos Empresariales

3.4.1 Técnicas de Recolección

Se procederá a recolectar información mediante las técnicas de recolección de datos mencionadas anteriormente, así como sus respectivos instrumentos, tales como las reuniones con el personal del área a trabajar, análisis de datos el cual se obtuvo a través del *software*, que también brinda la entidad, tales como el reporte de clientes morosos, las facturas pendientes de pago y el análisis de cuenta de las facturas por cobrar, las cuales

permitieron cuantificar la monetización. Además, para poder verificar el cumplimiento de los estándares esperados del área, se aplicarán las técnicas de recolección para poder cuantificar la información obtenida y establecer la situación en los estados financieros. Así mismo, esto ayudará a la identificación de las acciones que se deberán considerar para la elaboración del plan de mejora. Así, se cuantificará el precio del plan que será elaborado y los beneficios económicos que obtendrá la empresa. Para ello, se deberá utilizar un equipo de cómputo con los programas de MS Excel, cuya data se encuentra en los anexos con su respectivo link, donde se realiza la elaboración de los gráficos y tablas; junto con ello, se utilizará el programa MS Word para la redacción de los informes y las investigaciones del plan de tesis. Por último, los datos serán visualizados mediante las tablas y gráficos con sus respectivos análisis, con el fin de poder sostener la hipótesis planteada. La monetización del problema se obtuvo solicitando información de aquellos clientes morosos y de aquellas facturas pendientes de pago. Se contó los días de retraso a partir de la fecha de vencimiento de dicho comprobante de pago hasta el día en que se realizó el cobro. En algunos casos, los clientes demoraron demasiado en pagar, por lo cual la empresa asume un sobre costo financiero implícito, que se ve reflejado en los intereses mensuales y anuales, debido a que el dinero que no es cobrado tendrá que ser apalancado a través de una entidad financiera que cobra una tasa de interés según el mercado. En la Tabla 3.4, se muestra la base de datos 2021.

Tabla 34
Base de datos 2021

Meses	Ventas al contado (S)	Ventas al crédito (S)	Ventas totales (S)	Total de facturas	Número de facturas con retraso	Número de facturas sin retraso	Importe promedio de factura (incluido IGV) (S)	Monto de facturas en retraso	Días promedio de retraso	Morositación (S)
Enero	2,154,608.73	2,127,853.72	4,282,462.45	1,370 facturas	319 facturas	1,051 facturas	7,871.06	2,510,867.39	133 días	107,152.65
Febrero	1,869,265.10	1,897,952.80	3,767,217.90	1,292 facturas	350 facturas	942 facturas	6,398.81	2,239,584.30	131 días	95,125.95
Marzo	2,399,783.30	1,481,667.77	3,881,451.07	1,456 facturas	294 facturas	1,162 facturas	5,946.83	1,748,367.97	128 días	72,428.80
Abril	1,888,975.09	1,528,315.22	3,417,290.31	1,123 facturas	264 facturas	859 facturas	6,831.11	1,803,411.96	134 días	79,791.70
Mayo	1,762,719.42	1,638,410.05	3,401,129.47	1,289 facturas	300 facturas	989 facturas	6,444.41	1,933,323.86	131 días	85,213.40
Junio	2,546,486.59	1,164,913.29	3,711,399.88	1,221 facturas	235 facturas	986 facturas	5,849.35	1,374,597.68	134 días	59,372.82
Julio	2,667,077.88	760,319.28	3,427,397.16	1,318 facturas	215 facturas	1,103 facturas	4,172.92	897,176.75	131 días	37,065.63
Agosto	2,727,189.55	883,938.52	3,611,128.07	1,230 facturas	273 facturas	957 facturas	3,820.69	1,043,047.45	129 días	43,739.72
Setiembre	2,552,023.78	1,045,376.11	3,597,399.89	1,263 facturas	277 facturas	986 facturas	4,453.23	1,233,543.81	133 días	54,292.53
Octubre	2,485,148.01	916,525.10	3,401,673.11	1,190 facturas	225 facturas	965 facturas	4,806.66	1,081,499.62	125 días	45,220.79
Noviembre	2,306,126.59	1,077,482.21	3,383,608.80	1,100 facturas	207 facturas	893 facturas	6,142.17	1,271,429.01	127 días	51,635.71
Diciembre	2,096,228.04	885,722.22	2,981,950.26	1,058 facturas	226 facturas	832 facturas	4,624.57	1,045,152.22	128 días	44,785.93
Total Anual	27,455,632.08	15,408,476.29	42,864,108.37	14,910 facturas	3,185 facturas	11,725 facturas	5,613.48	18,182,002.02	130 días	775,825.62

Fuente: Ferretería Comercial La Libertad S.R.L.

3.4.2 Técnicas de Procesamiento

Con base en la información de la empresa, se procede a elaborar un cuadro estadístico, que permitirá procesar información de forma resumida para entender por qué se debe mitigar la monetización a través de un proyecto de mejora. En la Figura 3.6, se presentan las ventas mensuales al contado y crédito; en la Figura 3.7, la participación de ventas al contado y crédito; en la Figura 3.8, la participación de facturas en retraso; y en la Figura 3.9, el ciclo de conversión de efectivo.

Figura 3.6

Ventas mensuales al contado y crédito

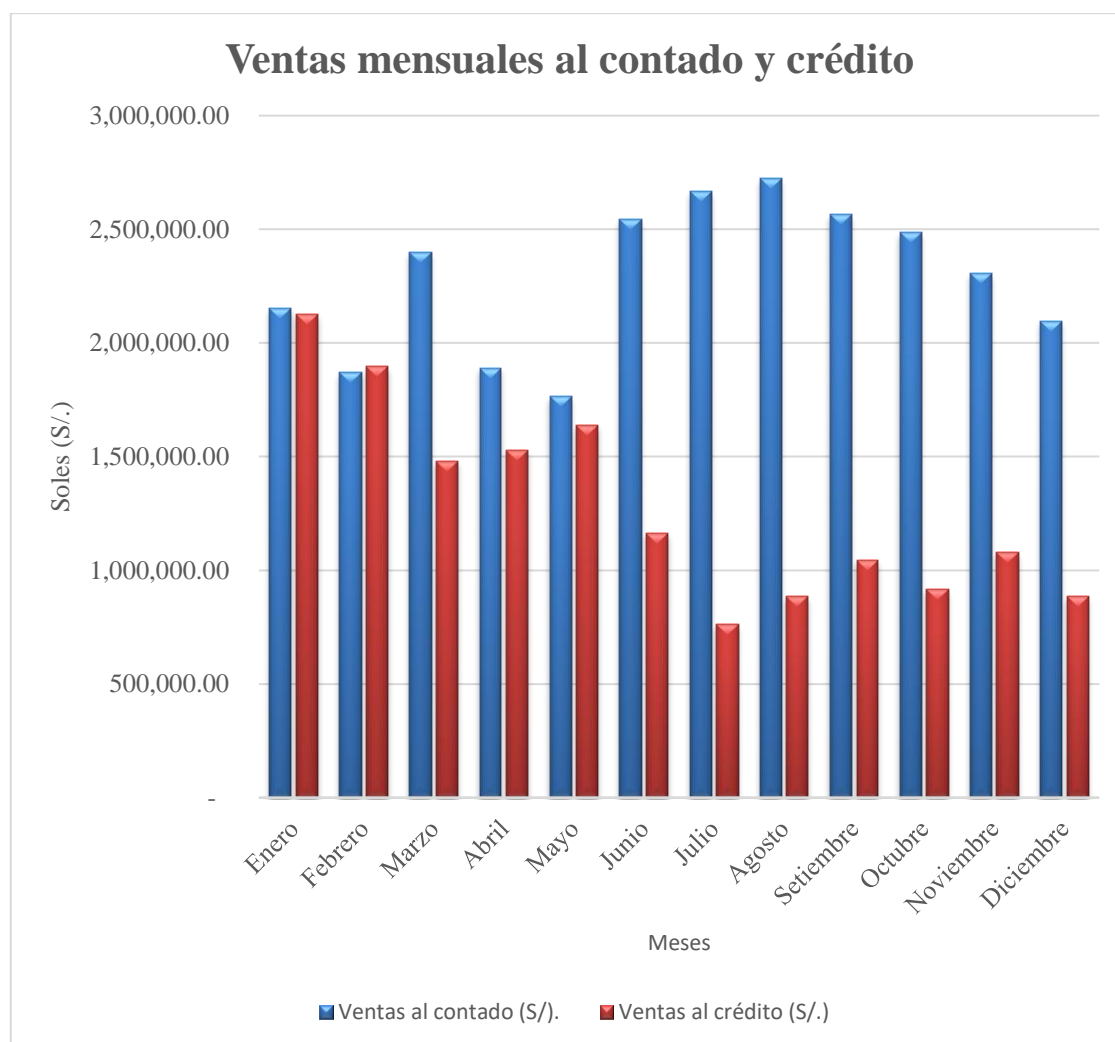


Figura 3.7

Participación de ventas al contado y crédito

**Figura 3.8**

Participación de facturas en retraso

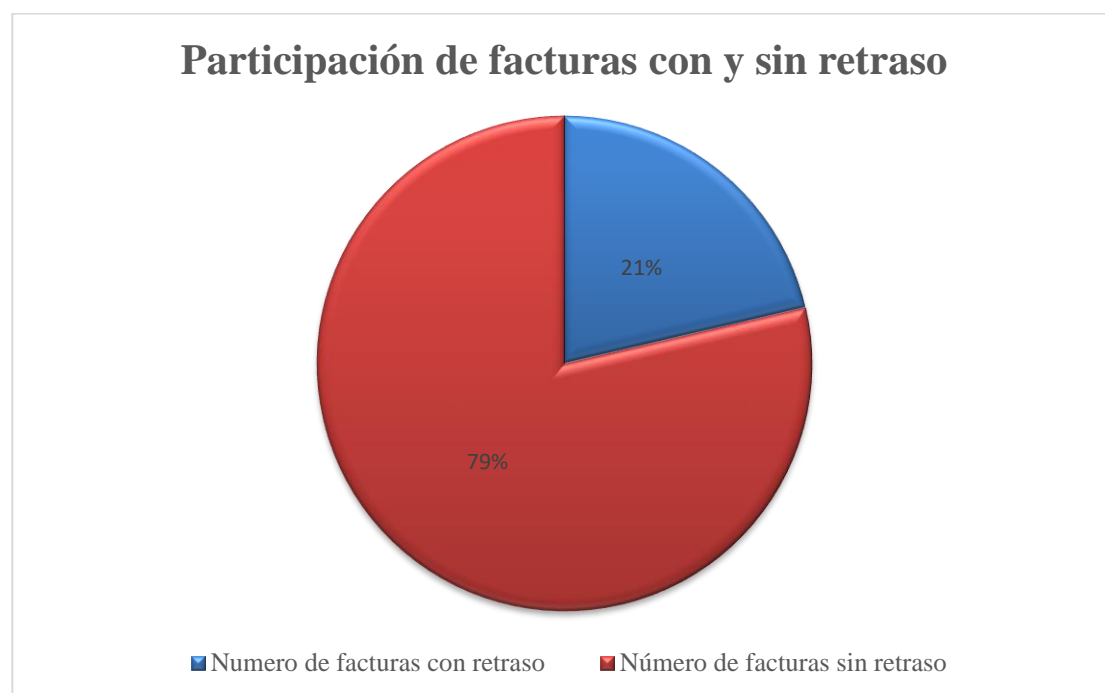


Figura 3.9

Ciclo de conversión de efectivo



El ciclo de conversión de efectivo es un indicador que permite contabilizar los días en que se demora la empresa en recuperar el dinero invertido en capital de trabajo. Este inicia con el periodo de conversión de inventario, es decir cuando la organización adquiere y vende los inventarios, independientemente si sea al contado o al crédito, posterior a ello, se restará el periodo de alargamiento de las cuentas por pagar, ya que la empresa debe demorar en cumplir sus obligaciones con sus proveedores; finalmente, se suma el periodo de cobro de cuentas por cobrar, y este último, es fundamental para que el ciclo de conversión de efectivo se agilice. Para efectos del trabajo de investigación el periodo de cobro de cuentas por cobrar se bastante largo, teniendo un promedio de 1300 días de retraso en promedio, el cual hace que la entidad se sobregire con entidades financieras a muy corto plazo, generando así gastos financieros que la empresa tiene que incurrir. Estas cuentas por cobrar siempre son cobradas, sin embargo, la inexistencia del control interno permite que se genere esta falencia.

Capítulo IV: Propuesta y Ejecución de Mejora

4.1 Descripción del Sector

La Ferretería Comercial La Libertad S.R.L. es una empresa que pertenece al sector comercial, debido a que compra artículos para luego venderlos a un determinado mercado. Este sector ha evolucionado con el transcurso del tiempo. En un comienzo, el impulso se debió a que los comerciantes medievales ofrecían diferentes productos al por menor, limitados a una sola categoría y operando a nivel local.

Actualmente, las operaciones de grandes corporaciones manufactureras generan diversos canales de distribución, cuyo fin es captar y satisfacer las necesidades de un mercado más grande. Este es uno de los factores que influye en el crecimiento y la globalización, el cual permitió que las empresas comerciales estén en contacto directo con sus clientes para cubrir sus necesidades, según mencionaron Anhuamán y Campoblanco (2020).

4.2 Diagnóstico del Caso Empresarial

4.2.1 Identificación de la Problemática Empresarial

La Ferretería Comercial La Libertad S.R.L. tiene una amplia cartera de clientes, debido a que se encuentra en el mercado más de 40 años. Es uno de los pioneros en la venta de artículos de ferretería y materiales de construcción en el distrito de Comas. Actualmente, las ventas anuales llegan, en promedio, a los 4 millones de soles; sin embargo, gran parte de estas, se realizan al crédito (cuentas por cobrar), y demoran en ser cobradas por diferentes motivos, tales como (a) la alta rotación del personal, (b) la falta de un sistema de créditos, (c) la falta de capacitación, entre otros.

El retraso de cobranza es un problema arraigado desde periodos anteriores, el cual perjudica a la empresa, ya que esta tiene que financiarse con entidades bancarias para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, tales como inversión en capital de trabajo y pago a proveedores y trabajadores. Este financiamiento tiene un costo del

dinero en el tiempo, el cual es cubierto por la empresa y se ve reflejado en el incremento de los gastos financieros, que absorbe parte de la utilidad del ejercicio.

4.2.2 Monetización de la Problemática Empresarial

Debido al problema empresarial identificado anteriormente (retraso de cobranza), la empresa incurre en sobrecostos a través de las entidades financieras, que son evidenciados en los estados de resultados en un periodo determinado. El presente trabajo de investigación logra monetizar dicha problemática, que cuantificará para posteriormente empezar a reducirla a través de un proyecto de mejora.

Esta monetización se logra construir mediante la recaudación de información, tales como facturas con retraso, monto promedio por factura retrasada y días promedio de retraso. Todas estas datas son obtenidas a través de los libros contables e información del personal de cobranza y contabilidad.

Para lograr monetizar cada factura, se utilizará criterios de matemática financiera, tales como el costo financiero o tasa de interés, que se definen como el costo del dinero en el tiempo. Cada factura que no es cobrada en su oportunidad tiene un costo financiero al cual se está renunciando, con el que se podría invertir en capital de trabajo, pagar personal o proveedores o realizar un proyecto de inversión, sin necesidad de incurrir a entidades financieras y así reducir gastos en el estado de resultados.

4.3 Propuesta de Mejora

4.3.1 Objetivos

- Implementar el control interno en las cuentas por cobrar
- Reducir los gastos financieros que devienen de préstamos bancarios
- Mejorar la eficiencia en el proceso de cobranza de facturas
- Reducir el ciclo de conversión de efectivo

4.3.2 Diagrama del Proyecto de Mejora

Este diagrama forma parte del proyecto de mejora, el cual permitirá optimizar los procesos de manera eficaz y reducir riesgos, pérdidas y/o sobrecostos en el área de créditos y cobranzas al efectuar la recaudación de las cuentas por cobrar (ver Anexo 2).

4.3.3 Proyecto de Mejora

El proyecto de mejora es aquella herramienta que permitirá reducir y/o eliminar la problemática de retraso en la cobranza (ver Anexo 3).

En la Tabla 4.5, se presenta el presupuesto del proyecto de mejora.

Tabla 4.5*Presupuesto del proyecto de mejora*

Presupuesto de Plan de Mejora								
N.º	Fase	Sub Fase	Recurso	Unidad de Medida	Cantidad	Precio por Unidad	Total	Importe Total
1	Rediseño proceso de cobranza	Diagnóstico	Auditoría administrativa	Horas	36	500.00	18,000.00	36,000.00
			Analista de cobranza	Horas	48	62.50	3,000.00	
		Análisis y validación de propuesta de mejora	Auditor contable	Horas	36	333.33	12,000.00	
			Gerente general	Horas	24	125.00	3,000.00	
2	Ejecución de mejoras al proceso de cobranza	Ejecución de cambios al proceso	Creación de nuevo flujograma	Horas	48	135.42	6,500.00	87,260.00
			Adquisición de un nuevo software de cobranza	Paquete	1	72,760.00	72,760.00	
		Seguimiento y control de cambios	Personal externo de seguimiento y control	Horas	160	50.00	8,000.00	
3	Capacitación	Entrenamiento en nuevo proceso	Capacitación al área afectada	Horas	40	325.00	13,000.00	28,000.00
		Entrenamiento en medición, seguimiento y control	Personal externo de seguimiento y control	Horas	160	93.75	15,000.00	
Total							151,260.00	

4.3.4 Monetización del Proyecto de Mejora

El costo financiero anual que se refleja en la tabla es la tasa de sobregiro, que brinda el área de tesorería de la Ferretería Comercial La Libertad S.R.L. En la Tabla 4.6 y Tabla 4.7, se presentan casos de cobranza anual y mensual respectivamente.

Tabla 4.6*Caso de cobranza anual*

Caso Área de Cobranza - Anual	
Monetización Problema	
Problema: Ineficiencia del control interno en el área de Cobranzas	
Pregunta: ¿Qué impacto en resultados financieros (ingresos o costos) genera el problema? La respuesta a esta pregunta debe permitir identificar con evidencia el impacto neto en los resultados financieros como consecuencia del problema.	
Número de facturas con retraso al año	3,185
Monto por facturas retrasadas al año	S/5,613.48
Monto promedio de cartera retrasada al año	S/17,878,944.50
Días promedio de retraso	130 días
Costo financiero anual asumido	12.50%
Costo financiero diario	0.0327%
Intereses	S/5,850.50
Intereses anuales aproximados (360 días)	S/763,122.84

Tabla 4.7*Caso de cobranza mensual*

Caso Área de Cobranza - Mensual	
Monetización Problema	
Problema: Ineficiencia del control interno en el área de Cobranzas	
Pregunta: ¿Qué Impacto en resultados financieros (ingresos o costos) genera el problema? La respuesta a esta pregunta debe permitir identificar con evidencia el impacto neto en los resultados financieros como consecuencia del problema.	
Número promedio de facturas con retraso	265.42
Monto promedio por factura retrasada	S/467.79
Monto promedio de cartera retrasada	S/124,159.34
Días promedio de retraso	130 días
Costo financiero anual asumido	12.50%
Costo financiero diario	0.0315%
Intereses	S/39.09
Intereses mensuales aproximados (30 días)	S/60,983.13

4.4 Ejecución del Proyecto de Mejora

4.4.1 Proyección de EE. FF.

Para la elaboración de EE. FF. proyectados, será necesario obtener información de los EE. FF. del último periodo; en este caso, será información financiera del periodo 2021.

En la Tabla 4.8, se presenta el estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2021; mientras tanto, en la Tabla 4.9, se muestra el estado de resultados al 31 de diciembre de 2021.

Tabla 48*Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2021*

Estado de Situación Financiera											
Al 31 de diciembre 2021											
Expresado en soles											
Activo						Pasivo					
Anexo	Activo corriente	2021	%	2020	%	Anexo	Pasivo Corriente	2021	%	2020	%
01	Efectivo y equivalente de efectivo	1,223,883	5.83%	2,161,290	10.56%	09	Tributos y aportes por pagar	107,851	0.51%	37,450	0.18%
02	Cuentas por cobrar comerciales	681,761	3.25%	1,283,227	6.27%	13	Remuneraciones y participaciones por pagar	4,808	0.02%	3,850	0.02%
03	Cuentas por cobrar diversas - terceros	16,494	0.08%	225,887	1.10%	14	Cuentas por pagar comerciales	3,336,627	15.90%	3,137,160	15.33%
04	Cuentas por cobrar relacionadas	1,724	0.01%	1,724	0.01%	15	Cuentas por pagar comerciales relacionados	97,482	0.46%	84,827	0.41%
05	Servicios contratados por anticipado	28,074	0.13%	85,892	0.42%	16	Cuentas por pagar accionistas	222,979	1.06%	3,178,008	15.53%
06 y 07	Mercaderías	18,380,680	87.60%	16,079,343	78.56%	17	Obligaciones financieras	1,875,461	8.94%	983,758	4.81%
08	Otros activos	255,893	1.22%	108,137	0.53%		Cuentas por pagar diversas - relacionadas				
					0.00%		Cuentas por pagar diversas - terceros	12,200			
						18	Pasivo diferido	39,672	0.19%	19,836	
	Total activo corriente	20,588,509	98.12%	19,945,501	97.44%		Total pasivo corriente	5,697,080	27.15%	7,444,888	36.37%
	Activo no corriente						Pasivo no corriente				
08	Otros activos	1,843	0.01%	52,075		17	Obligaciones financieras	822,210	3.92%	2,934,606	14.34%
10,11 y 12	Inmobiliaria maquinaria y equipo	1,565,004	7.46%	1,529,968	7.47%		Total pasivo no corriente	822,210	3.92%	2,934,606	14.34%
10,11 y 12	Intangibles	8,284	0.04%	7,859	0.04%		Total pasivo	6,519,290		10,379,494	50.71%
10,11 y 12	Depreciación acumulada	1,173,508	5.59%	1,059,394	-5.18%		Patrimonio				
10,11 y 12	Amortización intangibles	7,268	0.03%	7,195	-0.04%		Capital	5,930,471	28.26%	2,998,596	14.65%
	Total Activo No Corriente	394,354	1.88%	523,312	2.56%		Resultados acumulados	7,090,723	33.79%	6,079,268	29.70%
							Utilidad del ejercicio	1,442,380	6.87%	1,011,455	4.94%
							Total patrimonio	14,463,573	68.93%	10,089,319	49.29%
	Total Activo	20,982,863	100%	20,468,813	100%		Total pasivo y patrimonio	20,982,863	100%	20,468,813	100%

Fuente: Ferretería Comercial La Libertad SRL.

Tabla 49*Estado de resultados al 31 de diciembre de 2021*

Estado de Resultado Al 31 de diciembre 2021 (Expresado en soles)					
2021			2020		
70 Ventas netas	43,236,424		70 Ventas netas	37,747,223	
69 Costo de ventas	(41,464,799)		69 Costo de ventas	(37,068,745)	
Utilidad bruta	<u>1,771,625</u>	4.10%	Utilidad bruta	<u>678,478</u>	1.80%
94 Gastos administrativos	(433,220)	1.00%	94 Gastos administrativos	489,567	1.30%
95 Costo de ventas	(878,054)	2.03%	95 Costo de ventas	571,851	1.51%
73 Descuento rebajas y bonificación	1,252,146	2.90%	73 Descuento rebajas y bonificación	1,332,066	3.53%
75 Ingresos diversos gravados	858,952	1.99%	75 Ingresos diversos gravados	745,959	1.98%
75 Ingresos diversos no gravados	<u> </u>	0.00%	75 Ingresos diversos no gravados	<u>1,953</u>	0.01%
Utilidad de operación	2,571,450	5.95%	Utilidad de operación	1,697,038	4.50%
97 Gastos financieros	(998,728)	2.31%	97 Gastos financieros	(479,978)	1.27%
77 Ingresos financieros	494,334	1.14%	77 Ingresos financieros	216,852	0.57%
Utilidad antes de impuestos	<u>2,067,056</u>	4.78%	Utilidad antes de impuestos	1,433,913	3.80%
88 Impuesto a la renta 29.5%	(604,840)	1.40%	88 Impuesto a la renta 29.5%	(422,458)	1.12%
Utilidad del periodo	<u>1,462,215</u>	3.38%	Utilidad del ejercicio	<u>1,011,455</u>	2.68%

Fuente: Ferretería Comercial La Libertad S.R.L.

Para realizar una proyección de estados financieros, se realiza un presupuesto maestro, el cual está conformado por el estado de situación financiera proyectado, el estado de resultados proyectado y el flujo de efectivo proyectado. Para la elaboración de estos, se tiene que realizar una serie de pasos. En la Tabla 4.10, se presenta la proyección de los estados financieros.

Tabla 4.10*Proyección de los estados financieros*

Proyección de los Estados Financieros					
A.1 Presupuesto de ventas					
Descripción		2022	2023	2024	2025
Pronóstico de ventas	Dato	25,000,000.00	25,250,000.00	25,502,500.00	25,757,525.00
A.2 Presupuesto de compras					
Descripción		2022	2023	2024	2025
Costo de ventas	75% de las ventas	21,250,000.00	21,462,500.00	21,677,125.00	21,893,896.25
(+) Inv. Final		10,000,000.00	10,010,000.00	10,020,010.00	10,030,030.01
(-) Inv. Inicial	Dato	18,380,680.49	10,000,000.00	10,010,000.00	10,020,010.00
(=) Total a comprar		12,869,319.51	21,472,500.00	21,687,135.00	21,903,916.26
A.2.3 Inventario					
Descripción		2022	2023	2024	2025
Inversión inicial	Dato	18,380,680.49	10,000,000.00	10,010,000.00	10,020,010.00
(+) Compras totales	A.2	12,869,319.51	21,472,500.00	21,687,135.00	21,903,916.26
(-) Inventario final	A.2.2	10,000,000.00	10,010,000.00	10,020,010.00	10,030,030.01
(=) Costo de venta		21,250,000.00	21,462,500.00	21,677,125.00	21,893,896.25

A.3 Presupuesto de ingresos operativos

Descripción		2022	2023	2024	2025
Alquiler de bienes muebles e inmuebles	Dato	800,000.00	880,000.00	968,000.00	1,064,800.00

A.4 Presupuesto de gastos operativos

Descripción		2022	2023	2024	2025
Gastos variables					
<i>Ventas</i>					
(+) Comisiones	5% ventas	1,250,000.00	1,262,500.00	1,275,125.00	1,287,876.25
(+) supervisión	3% ventas	750,000.00	757,500.00	765,075.00	772,725.75
(+) Gastos diversos	1% ventas	250,000.00	505,000.00	765,075.00	1,030,301.00
(=) Total gastos variables		2,250,000.00	2,525,000.00	2,805,275.00	3,090,903.00
Gastos fijos					
(+) Remuneraciones	Dato	466,393.50	466,393.50	466,393.50	466,393.50
(+) Depreciación	Dato	117,000.00	117,000.00	117,000.00	117,000.00
(+) Amortización de intangibles	Dato	73.44	73.44	73.44	73.44
(=) Total gastos fijos		583,466.94	583,466.94	583,466.94	583,466.94
Total general		2,833,466.94	3,108,466.94	3,388,741.94	3,674,369.94
(-) Depreciación		117,000.00	117,000.00	117,000.00	117,000.00
(-) Amortización		73.44	73.44	73.44	73.44
Neto para pegar		2,716,393.50	2,991,393.50	3,271,668.50	3,557,296.50

A.4.1 Depreciación acumulada

Descripción		2022	2023	2024	2025
Depreciación inicial	Dato	1,173,507.81	1,290,507.81	1,407,507.81	1,524,507.81
(+) Depreciación del periodo	A.4	117,000.00	117,000.00	117,000.00	117,000.00
(=) Depreciación acumulada		1,290,507.81	1,407,507.81	1,524,507.81	1,641,507.81

A.4.2 Amortización acumulada

Descripción		2022	2023	2024	2025
Amortización inicial	Dato	7,268.46	7,341.90	7,415.34	7,488.78
(+) Amortización del periodo	A.4	73.44	73.44	73.44	73.44
(=) Amortización acumulada		7,341.90	7,415.34	7,488.78	7,562.22

A.5 Estado de resultados presupuestado

Descripción		2022	2023	2024	2025
Ventas	A.1	25,000,000.00	25,250,000.00	25,502,500.00	25,757,525.00
(-) Costo de ventas	A.2	21,250,000.00	21,462,500.00	21,677,125.00	21,893,896.25
(=) Utilidad bruta		3,750,000.00	3,787,500.00	3,825,375.00	3,863,628.75
(+) Ingresos operativos		800,000.00	880,000.00	968,000.00	1,064,800.00
(-) Gastos operativos	A.3	2,833,466.94	3,108,466.94	3,388,741.94	3,674,369.94
(=) Utilidad operativa		1,716,533.06	1,559,033.06	1,404,633.06	1,254,058.81
(-) Gastos financieros	Dato	500,000.00	400,000.00	250,000.00	150,000.00
(=) Utilidad antes de impuestos		1,216,533.06	1,159,033.06	1,154,633.06	1,104,058.81
(-) Impuesto a la renta 29.5%	Dato	358,877.25	341,914.75	340,616.75	325,697.35
(=) Utilidad neta		857,655.81	817,118.31	814,016.31	778,361.46

A.6 Presupuesto de cobranzas

Descripción		2022	2023	2024	2025
Cuentas por cobrar inicial	Dato	681,761.09	2,500,000.00	2,525,000.00	2,550,250.00
(+) Ventas totales	A.1	25,000,000.00	25,250,000.00	25,502,500.00	25,757,525.00
(-) Ventas cobradas	Dato	23,181,761.09	25,225,000.00	25,477,250.00	25,732,022.50
Cuentas por cobrar final		2,500,000.00	2,525,000.00	2,550,250.00	2,575,752.50

A.7 Presupuesto de pago a proveedores

Descripción		2022	2023	2024	2025
Cuentas por pagar inicial	Dato	3,336,627.31	3,860,795.85	4,294,500.00	4,337,427.00
(+) Compras totales	A.1	12,869,319.51	21,472,500.00	21,687,135.00	21,903,916.26
(-) Compras pagadas	Dato	12,345,150.97	21,038,795.85	21,644,208.00	21,860,560.01
Cuentas por pagar final		3,860,795.85	4,294,500.00	4,337,427.00	4,380,783.25

A.8 Flujo de caja

Descripción		2022	2023	2024	2025
Saldo Inicial	Dato	1,223,882.86	9,285,222.23	10,618,118.12	11,556,874.87
(+) Ingresos					
Cobranzas	A.5	23,181,761.09	25,225,000.00	25,477,250.00	25,732,022.50
Otros ingresos	A.3.1	800,000.00	880,000.00	968,000.00	1,064,800.00
Total ingresos		23,981,761.09	26,105,000.00	26,445,250.00	26,796,822.50

<hr/>					
(-) Egresos					
Pago de compras		12,345,150.97	21,038,795.85	21,644,208.00	21,860,560.01
Pago de gastos operativos	A.3.2	2,716,393.50	2,991,393.50	3,271,668.50	3,557,296.50
Pago de intereses		500,000.00	400,000.00	250,000.00	150,000.00
Pago de impuesto a la renta		358,877.25	341,914.75	340,616.75	325,697.35
Total egresos		15,920,421.72	24,772,104.11	25,506,493.25	25,893,553.86
Saldo antes de caja mínima		9,285,222.23	10,618,118.12	11,556,874.87	12,460,143.51
Caja mínima	Dato	2,500,000.00	2,500,000.00	2,500,000.00	2,500,000.00
Saldo después de caja mínima		6,785,222.23	8,118,118.12	9,056,874.87	9,960,143.51
Caja mínima	Dato	2,500,000.00	2,500,000.00	2,500,000.00	2,500,000.00
Saldo final		9,285,222.23	10,618,118.12	11,556,874.87	12,460,143.51
A.9 Balance proyectado a 5 años					
Activo					
Activo corriente		2022	2023	2024	2025
Efectivo y equivalente de efectivo	A.7	9,285,222.23	10,618,118.12	11,556,874.87	12,460,143.51
Cuentas por cobrar comerciales	A.6	2,500,000.00	2,525,000.00	2,550,250.00	2,575,752.50
Cuentas por cobrar diversas - terceros	Dato	16,494.20	16,494.20	16,494.20	16,494.20
Cuentas por cobrar relacionadas	Dato	1,723.98	1,723.98	1,723.98	1,723.98
Servicios contratados por anticipado	Dato	28,074.12	28,074.12	28,074.12	28,074.12
Mercaderías	A.2.3	10,000,000.00	10,010,000.00	10,020,010.00	10,030,030.01
Otros activos	Dato	255,892.51	255,892.51	255,892.51	255,892.51
Total activo corriente		22,087,407.04	23,455,302.93	24,429,319.68	25,368,110.83
<hr/>					

Activo no corriente					
Otros activos	Dato	1,843.27	1,843.27	1,843.27	1,843.27
Inmuebles maquinaria y equipo	Dato	1,565,003.67	1,565,003.67	1,565,003.67	1,565,003.67
Intangibles	Dato	8,283.52	8,283.52	8,283.52	8,283.52
Depreciación acumulada	A.4.1	- 1,290,507.81	- 1,407,507.81	- 1,524,507.81	- 1,641,507.81
Amortización intangibles	A.4.2	- 7,341.90	- 7,415.34	- 7,488.78	- 7,562.22
Total activo no corriente		277,280.75	160,207.31	43,133.87	- 73,939.57
Total activo		22,364,687.79	23,615,510.24	24,472,453.55	25,294,171.26
Pasivo y patrimonio					
Pasivo corriente		2022	2023	2024	2025
Tributos y aportes por pagar	Dato	107,851.39	107,851.39	107,851.39	107,851.39
Remuneraciones y participaciones por pagar	Dato	4,808.40	4,808.40	4,808.40	4,808.40
Cuentas por pagar comerciales	A.7	3,860,795.85	4,294,500.00	4,337,427.00	4,380,783.25
Cuentas por pagar comerciales relacionados	Dato	97,481.70	97,481.70	97,481.70	97,481.70
Cuentas por pagar accionistas	Dato	222,978.90	222,978.90	222,978.90	222,978.90
Obligaciones financieras	Dato	1,875,460.68	1,875,460.68	1,875,460.68	1,875,460.68
Cuentas por pagar diversas - relacionadas		-	-	-	-
Cuentas por pagar diversas - terceros	Dato	12,200.00	12,200.00	12,200.00	12,200.00
Pasivo diferido	Dato	39,671.62	39,671.62	39,671.62	39,671.62
Total pasivo corriente		6,221,248.54	6,654,952.69	6,697,879.69	6,741,235.94

<hr/>					
Pasivo no corriente					
Obligaciones financieras	Dato	822,209.85	822,209.85	822,209.85	822,209.85
Total pasivo no corriente		822,209.85	822,209.85	822,209.85	822,209.85
Total pasivo		7,043,458.39	7,477,162.54	7,520,089.54	7,563,445.79
Patrimonio					
Capital	Dato	5,930,470.91	5,930,470.91	5,930,470.91	5,930,470.91
Resultados acumulados	Dato	8,533,102.26	9,390,758.07	10,207,876.37	11,021,892.68
Utilidad del ejercicio	A.5	857,655.81	817,118.31	814,016.31	778,361.46
Total patrimonio		15,321,228.98	16,138,347.28	16,952,363.59	17,730,725.05
Total pasivo y patrimonio		22,364,687.37	23,615,509.82	24,472,453.13	25,294,170.84
<hr/>					

Ingresos. El presente flujo solo muestra los ingresos estimados, generados en los periodos proyectados; es decir, no están considerados los saldos anteriores del flujo de efectivo. Para este caso, se encuentran consideradas las cobranzas de las ventas y los ingresos de alquileres, los cuales son los únicos que posee la entidad. En la Tabla 4.11, se presentan los ingresos proyectados.

Tabla 4.11

Ingresos proyectados

Descripción	2022	2023	2024	2025
Ingresos proyectados	23,981,761.09	26,105,000.00	26,445,250.00	26,796,822.50

Egresos. El presente flujo solo muestra los egresos estimados, generados en los periodos proyectados; es decir, no están considerados los saldos anteriores del flujo de efectivo. Para este caso, se encuentran considerados los pagos a proveedores, trabajadores y otros gastos operativos, excepto la amortización y depreciación, ya que no son salida de dinero. En la Tabla 4.12, se presentan los egresos proyectados.

Tabla 4.12

Egresos proyectados

Descripción	2022	2023	2024	2025
Egresos proyectados	15,920,421.72	24,772,104.11	25,506,493.25	25,893,553.86

Monetizaciones. En la Tabla 4.13, se presenta el cálculo de monetización 2021.

Tabla 4.13

Cálculo de monetización 2021

Descripción	Monto de Facturas en Retraso	Días de Retraso	Monetización
Cálculo de monetización 2021 - Retraso de cobranza	18,182,003.54	131	775,825.62

4.4.2 Validación Cuantitativa

La validación cuantitativa es una etapa para medir la viabilidad del proyecto, la cual evidencia y demuestra que dicha inversión reducirá, en gran magnitud, la problemática del retraso de cobranza, y permitirá que la empresa utilice diferentes mecanismos de recaudación oportuna a sus clientes, así no se apalancará con entidades financieras, las cuales le generan un sobrecosto, que es reflejado a través de la monetización.

No obstante, es necesario determinar la viabilidad del proyecto comparando un flujo de ingresos y egresos. El primero, con tratamiento, proyecta un flujo de caja sin ningún plan de mejora; es decir, nunca se llegó a realizar ninguna acción en absoluto. En la Tabla 4.14, se presenta el flujo de ingresos y egresos sin tratamiento.

Mientras tanto, el segundo evidencia lo eficaz que llega a ser la implementación de un sistema de control interno en las cuentas por cobrar (proyecto de mejora), ya que generará ahorro de manera directa en el flujo de efectivo, debido a que la empresa cobrará las deudas a sus clientes de forma oportuna y reducirá los días de retraso en la cobranza para evitar sobre costos financieros que afecten, de manera directa, el estado de resultados. En la Tabla 4.15, se presenta el flujo de ingresos y egresos con tratamiento.

Tabla 4.14*Flujo de ingresos y egresos sin tratamiento*

Flujos de Ingresos y Egresos Sin Tratamiento					
Detalle	2022	2023	2024	2025	Actualización Flujos Ingresos y Egresos
(+) Ingresos	S/23,981,761.09	S/26,105,000.00	S/26,445,250.00	S/26,796,822.50	S/77,245,762.48
(-) Egresos	S/15,920,421.72	S/24,772,104.11	S/25,506,493.25	S/25,893,553.86	S/67,803,750.14
(=) Saldo neto	S/8,061,339.37	S/1,332,895.89	S/938,756.75	S/903,268.64	S/9,442,012.34

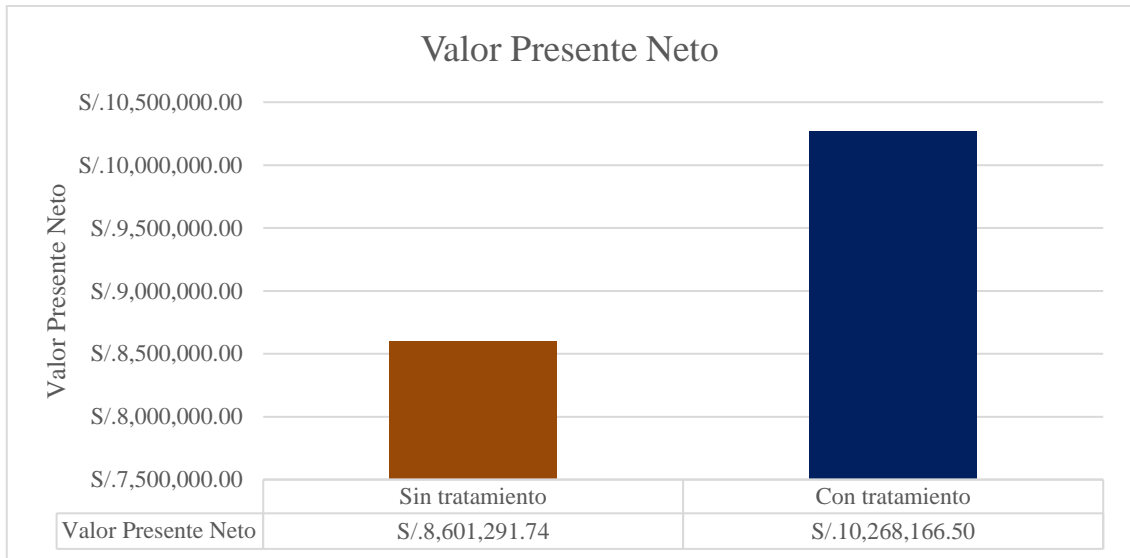
Tabla 4.15*Flujo de ingresos y egresos con tratamiento*

Flujos de Ingresos y Egresos Con Tratamiento					
Detalle	2022	2023	2024	2025	Actualización flujos ingresos y egresos
(+) Ingresos	S/23,981,761.09	S/26,105,000.00	S/26,445,250.00	S/26,796,822.50	S/77,245,762.48
(-) Egresos	S/15,920,421.72	S/24,772,104.11	S/25,506,493.25	S/25,893,553.86	
(-) Proyecto mejora	S/151,260.00				
Monetización problema	S/775,825.62	S/775,825.62	S/775,825.62	S/775,825.62	
% ahorro producto de la mejora	50%	70%	90%	100%	
(+) Ahorro	S/387,912.81	S/543,077.93	S/698,243.06	S/775,825.62	
(-) Egresos netos	S/15,683,768.91	S/24,229,026.17	S/24,808,250.19	S/25,117,728.24	S/66,189,550.94
(=) Saldo neto	S/8,297,992.18	S/1,875,973.83	S/1,636,999.81	S/1,679,094.26	S/11,056,211.54

Valor Presente Neto. En la Figura 4.10, se presenta el valor presente neto.

Figura 4.10

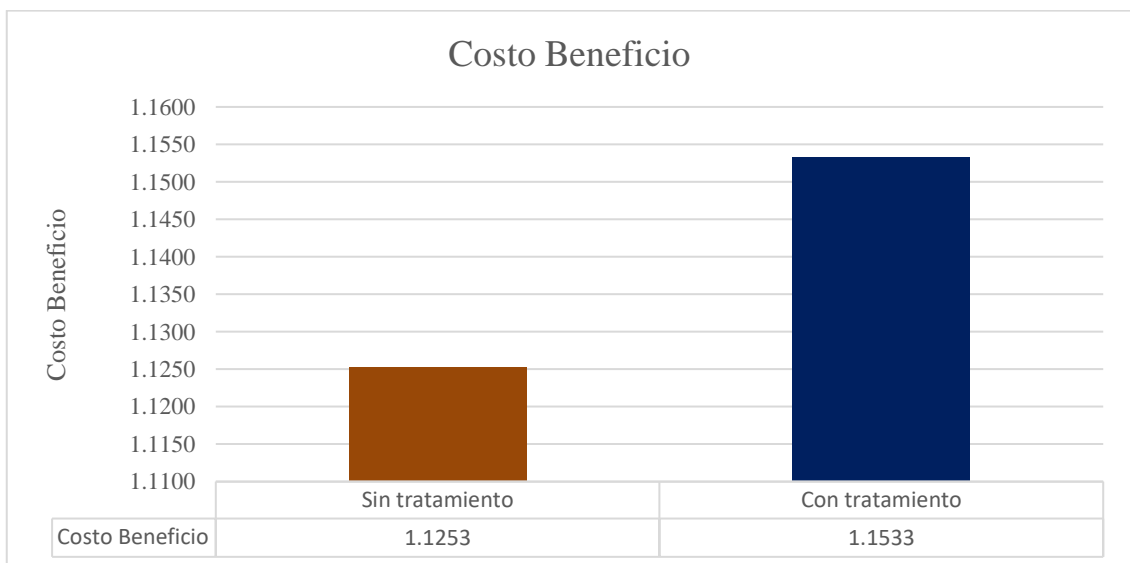
Valor presente neto



Costo Beneficio. En la Figura 4.11, se presenta el análisis costo-beneficio.

Figura 4.11

Análisis costo-beneficio



Resultados de Indicadores de Medición. Otra forma de medir y demostrar que la implementación del control interno en las cuentas por cobrar se realiza dividiendo al año 2021 como un periodo sin tratamiento, en el cual no existe el control interno en las cuentas por cobrar; mientras que los años siguientes son considerados como un periodo con tratamiento, ya que durante esa etapa se llevará a cabo la implementación de control interno. En la Tabla 4.16, se presentan los indicadores sin tratamiento y con tratamiento.

Tabla 4.16

Indicadores sin tratamiento y con tratamiento

Indicadores	Sin tratamiento		Con tratamiento		
	2021	2022	2023	2024	2025
Rotación de cuentas por cobrar	15.84	12.57	13.26	20.00	20.00
Días promedio de cobranza	23.04	29.03	27.52	18.25	18.25
Participación de gastos financieros	2.31%	2.00%	1.58%	0.98%	0.58%
Prueba super ácida	0.2148	1.4925	1.5955	1.7255	1.8483
Capital de trabajo	14,891,429.25	15,866,158.50	16,800,350.24	17,731,439.99	18,626,874.89

Los indicadores con tratamiento y sin tratamiento se comprenden y analizan a través de la Figura 4.12, que muestra la rotación y periodo de cobro de cuentas por cobrar, la Figura 4.13, que presenta la participación de gastos financieros; la Figura 4.14, que expone la prueba súper ácida; y la Figura 4.15, que exhibe el capital de trabajo.

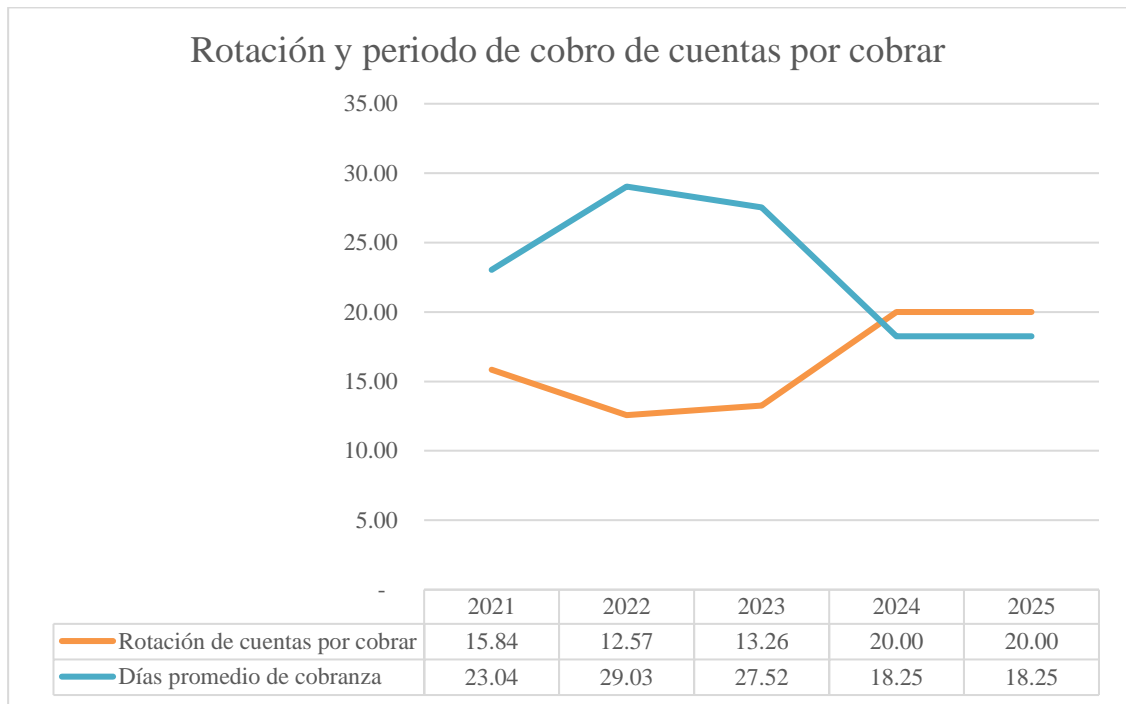
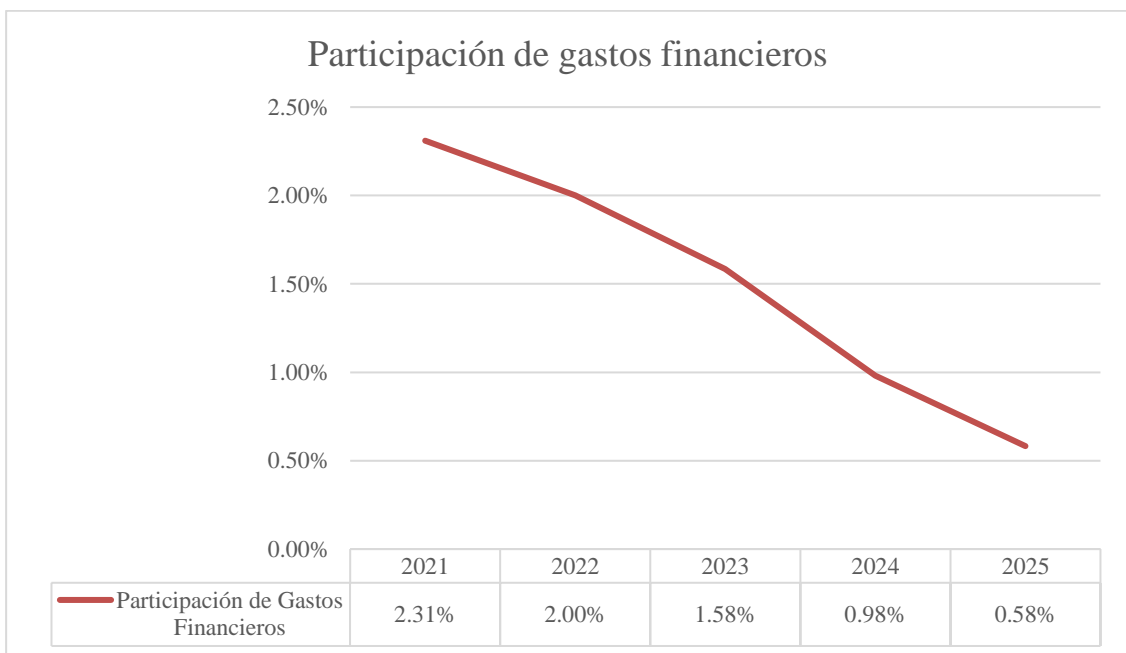
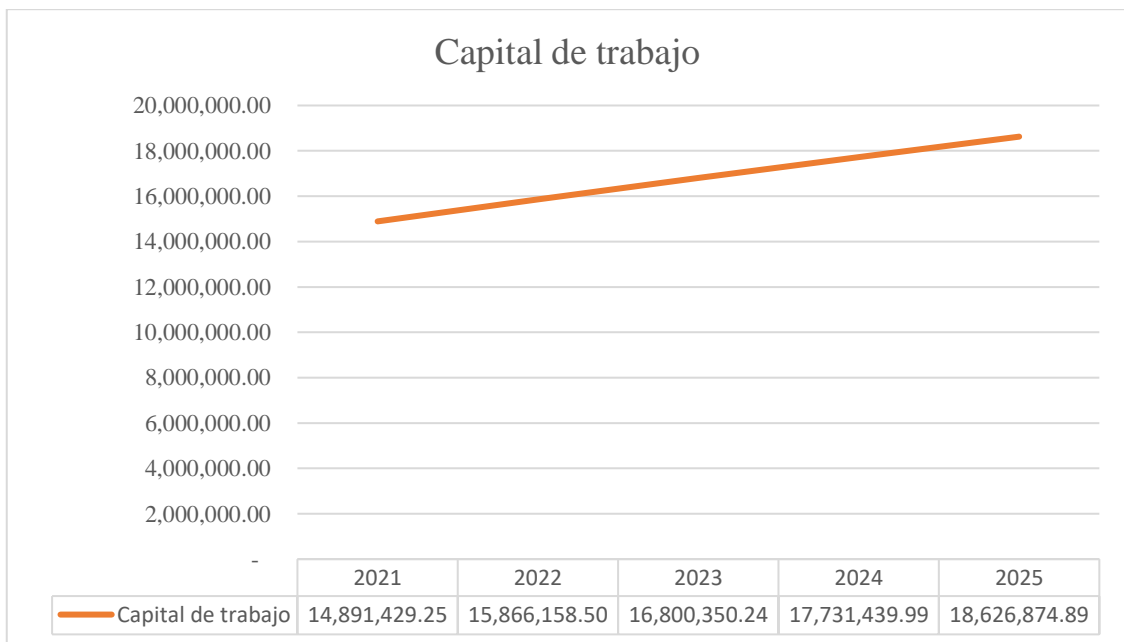
Figura 4.12*Rotación y periodo de cobro de cuentas por cobrar***Figura 4.13***Participación de gastos financieros*

Figura 4.14*Prueba súper ácida***Figura 4.15***Capital de trabajo*

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

El presente trabajo de investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- La Ferretería Comercial La Libertad tiene un problema de retraso en la cobranza; es decir, esta empresa tiene clientes morosos. Estos clientes, de una u otra manera, llegan a cumplir con sus obligaciones, pero alargando el periodo de pago, lo cual afecta de manera directa los resultados financieros, ya que la empresa tiene que financiarse con entidades bancarias, que le ofrecen un costo financiero elevado. Esta problemática es cuantificable por un monto de S/ 775,825.62 (Setecientos setenta y cinco mil ochocientos veinticinco y 62/100 soles), monto proveniente de la monetización anual del periodo 2021.
- Para evitar la problemática que presenta la empresa, es necesario elaborar un proyecto de mejora, a través de la implementación de un sistema de control interno en las cuentas por cobrar, que beneficiará a la organización de manera directa y evitará que los resultados financieros sean afectados. El costo de esta implementación asciende a S/151,260.00 (ciento cincuenta y un mil doscientos sesenta y 00/100 soles), monto que incluye los siguiente: (a) el rediseño de los procesos de cobranza, (b) la ejecución de mejoras del proceso de cobranza, y (c) la capacitación al personal. Estas actividades tienen como fin reducir, en gran proporción, la problemática mencionada anteriormente, la cual es cuantificable monetariamente.
- Desde un enfoque financiero, implementar este proyecto es viable, ya que indicadores como el VPN y el B/C lo evidencian a través de la comparación de flujos de caja con y sin tratamiento, una gran diferencia que se puede apreciar. Así mismo, ratios como la rotación y periodo de cobranza de cuentas por cobrar, la prueba super acida, la reducción de gastos financieros y el aumento del capital de trabajo exponen lo eficaz que es el proyecto de mejora. Por ello, es demostrable que implementar un sistema de control interno en las

cuentas por cobrar optimizará los resultados de la Ferretería Comercial La Libertad S.R.L.

En resumen, este trabajo de investigación determina que la implementación de un sistema de control interno en las cuentas por cobrar optimiza los resultados financieros de la Ferretería Comercial La Libertad S.R.L. Tener esta herramienta de gestión en las cuentas por cobrar permitirá que la empresa cobre oportunamente a sus clientes y no deje que el periodo de cobranza se alargue más de lo debido, que evitará el financiamiento con entidades bancarias, las cuales generan gastos financieros que afectan directamente al estado de resultados.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda que la Ferretería Comercial La Libertad S.R.L. implemente el presente trabajo de investigación, el cual demuestra la viabilidad y garantiza gran parte del ahorro en los gastos, así mejorarán los resultados financieros. De igual manera, se recomienda realizar un seguimiento continuo para llevar a cabo todo lo propuesto, de modo que se ejecute el plan lo más alineado posible.

Es fundamental que exista un sistema de control interno en toda la organización, tanto en efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, activos fijos, así como en las cuentas de pasivo y patrimonio, ya que esta herramienta de gestión permitirá que la empresa identifique los riesgos a los cuales está expuesto y proteja los intereses personales de la institución.

5.3 Futuras Líneas de Investigación (Optativo)

Se recomienda este trabajo para futuras líneas de investigación en auditoría tributaria y financiera de cuentas por cobrar.

REFERENCIAS

- Aguirre, R., & Armenta, C. E. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *El Buzón de Pacioli* (76), 1-17.
https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no77/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empras_en_mexicox.pdf
- Alcívar, F. M., Brito, M. P., & Guerrero, M. J. (2016, julio-septiembre). Auditoría en las empresas. *Contribuciones a la Economía*, 3-15.
- Amórtegui, D. (2019, 26 de julio). *Mesfix Blog*.
<https://mesfix.com/blog/emprendimiento/por-que-el-capital-de-trabajo-es-importante-para-tu-empresa/>
- Anhuamán, O. A., Campoblanco, O. O., Gutiérrez, R. A., & Tasaico, J. C. (2020). *Calidad en las empresas del sector comercial del Perú* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú].
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/18269>
- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., & Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL* (110), 137-155.
<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/50511/RVE110Yoqueletal.pdf>
- Barquero, M. (2013). *Manual práctico de control interno*. Profit Editorial.
- Bonozo, E. E. (2018). *Propuesta de mejora del proceso de cobranza de una empresa que gestiona carteras vencidas en la ciudad de Guayaquil* [Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador].
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/35115>
- Camacho, L. (2006). *Diseño del sistema de control interno basado en el modelo coso para la empresa de autotransporte de pasajeros* [Tesis de maestría,

Instituto Politécnico Nacional, México].

<https://tesis.ipn.mx/handle/123456789/2219>

Camacho, W. A., Gil, D. J., & Paredes, J. A. (2017). Sistema de Control Interno:

Importancia de su funcionamiento en las empresas. *Observatorio Economía Latinoamericana*, 1-13.

<https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/control.html>

Capote, G. (2001). El control interno y el control. *Economía y Desarrollo*, 192(2),

11-19. <http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/679>

Choy, M., & Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*.

Banco Central de Reserva del Perú.

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>

Condezo, D., & Montalvo, K. M. (2020). *Propuesta de implementación de un*

modelo de control interno basado en el COSO 2013 para la empresa Nordic Pharmaceutical Company S.A.C. [Tesis de grado, Pontificia

Universidad Católica del Perú, Lima, Perú].

<http://hdl.handle.net/20.500.12404/16378>

Condor, D. B. (2018). *Caracterización del Control Interno de inventarios de la*

empresa comercial Ferretería Fecosur S.A.C. - Juliaca, 2018 [Tesis de grado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chimbote, Perú].

<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/2628>

Coopers & Lybrand. (2007). *Los nuevos conceptos de Control Interno (Informe*

COSO). Ediciones Díaz de Santos.

Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission. (2013).

Control interno - Marco Integrado. Instituto de Auditores Internos de

España. https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf

- Elías, R. P., Loayza, C. D., & Gordon de Zegarra, P. S. (2015). *Propuesta de plan para la implementación del Marco de Control Interno COSO 2013 en una pequeña empresa - PVA* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú]. <http://hdl.handle.net/11354/2490>
- Esteban, N. (2018). Tipos de Investigación. *Repositorio UNISDG - Institucional*. <http://repositorio.usdg.edu.pe/handle/USDG/34>
- Estupiñán, R., & W. Niebel, B. (2015). *Control interno y fraudes con base a los ciclos transaccionales: Análisis del informe COSO I y II* (3^a ed.). ECOE Ediciones.
- Estupiñán, R. (2015). *Control interno y fraudes: Análisis de informe COSO I, II, III con base en los ciclos transaccionales*. ECOE Ediciones.
- García, J. P. (2013). *Construye tu web comercial: De la idea al negocio*. RA-MA.
- Grajales, T. (2000). Desarrollo de un nuevo concepto de investigación. *Dialnet*, 12(2), 41-64. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7358957>
- Guzmán, M. F., Pizarro, J. C., & Torrico, V. (2002). *Rediseño de procesos de cobranza para las nuevas tesorerías* [Tesis de licenciatura, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Santiago, Chile]. <http://bibliotecadigital.academia.cl/xmlui/handle/123456789/5812>
- Henao, Y. (2017). *Importancia del control interno como herramienta en la detección y prevención de riesgos empresariales* [Tesis de licenciatura, Universidad del Valle, Zarzal, Colombia]. <http://hdl.handle.net/10893/11020>
- Huaraca, C., & Segura, L. E. (2020). *Propuesta de implementación de modelo de control interno basado en el COSO 2013 para el área de producción en una empresa textil* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/17127>

- Internacional Organization for Standardization. (2018). *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*. ISO. <https://uadeo.mx/wp-content/uploads/2020/11/NORMA-ISO-19011-2018.pdf>
- Normas ISO (2018). Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión es una norma internacional desarrollada por la Organización Internacional de Normalización, que establece las directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad (ISO 19011).
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:19011:ed-3:v1:es>
- Ley 26887. Ley General de Sociedades. Presidencia de la República (1997).
- López, A. A., & Cañizares, M. (2018). El control interno en el sector público ecuatoriano: Caso de Estudio: gobiernos autónomos descentralizados cantonales de Morona Santiago. *Cofin Habana*, 12 (2).
<http://isidore.science/document/10670/1.som2xu>
- Loyo, S. (2013). *Análisis del control interno de las cuentas por cobrar* [Tesis de licenciatura, Universidad Villa Rica, México].
https://ru.dgb.unam.mx/handle/DGB_UNAM/TES01000705506
- Mantilla, S. A. (2005). *Auditoría del control interno*. ECOE Ediciones.
- Ochoa, C., & Molina, M. (2018). Estadística. Tipos de variables. *Evidencias en Pediatría*, 14-29.
<https://evidenciasenpediatria.es/articulo/7307/estadistica-tipos-de-variables-escalas-de-medida#:~:text=Escalas%20de%20medici%C3%B3n%20de%20variables&text=Nominal.,De%20razones%20o%20ratios>.
- Pereira, C. (2019). *Control interno en las empresas, su aplicación y efectividad*. Instituto Mexicano de contadores Públicos S.A.
- Pérez, K. J. (2017). *Caracterización del Control Interno de las empresas del sector comercio del Perú: Caso Empresa Corporación Favi S.A. - Chimbote, 2015* [Tesis de Grado, Universidad Católica Los Ángeles de

Chimbote, Chimbote, Perú].

<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/5307>

Pérez, A. (2021, 24 de abril). *OBS Business Scholl*.

<https://www.obsbusiness.school/blog/van-y-tir-dos-herramientas-para-la-viabilidad-y-rentabilidad-de-una-inversion>

RurallInvest. (2005). *Formulación y análisis detallado de proyectos*. RurallInvest.

Sánchez, L. R. (2015). COSO ERM y la gestión de riesgos. *Quipukamayoc*, 23(44), 43-50. <https://doi.org/10.15381/quipu.v23i44.11625>

Saucedo, H. (2019). *Auditoría financiera del capital de trabajo en Pymes*.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Limusa Noriega Editores.

Suárez, A. G. (2021). *Optimización del control interno en el proceso de facturación en empresas consultoras: Caso EY Perú* [Tesis de licenciatura, Universidad del Pacífico, Lima, Perú]. <https://hdl.handle.net/11354/3023>

T Horngre, C. (2004). *Contabilidad un enfoque aplicado a México*. Pearson.

Valenzuela, L. (2000). Diagrama de Ishikawa. *Academia-Accelerating the World's Research*. <https://www.academia.edu/download/51937786/Ishikawa.pdf>

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

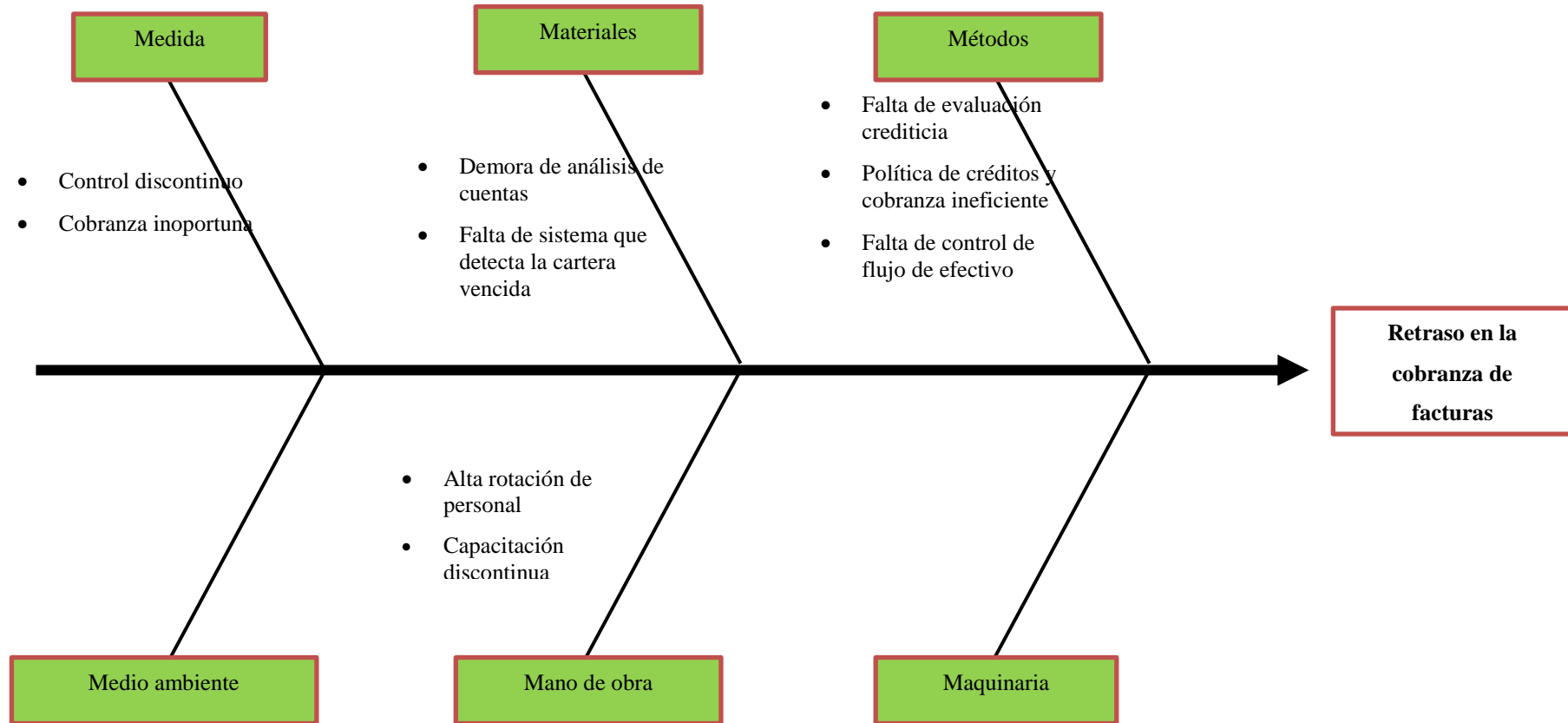
ANEXOS

Anexo 1. Implementación de control interno de las cuentas por cobrar para optimizar los resultados financieros de la Ferretería La Libertad S.R.L.

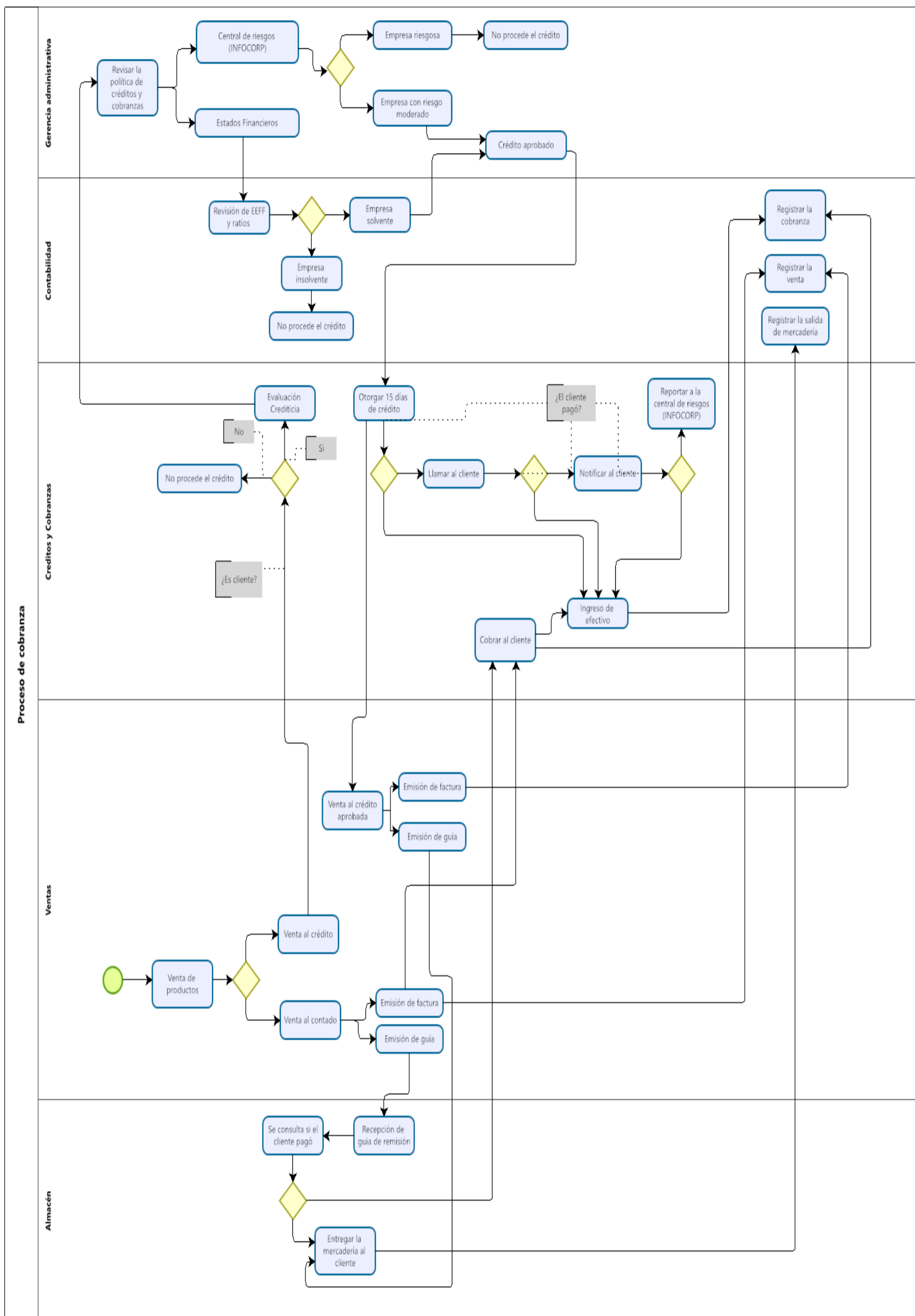
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores	Metodología
<p>1. Interrogante Principal</p> <p>¿La implementación del control interno en las cuentas por cobrar puede optimizar los resultados financieros de la Ferretería La Libertad S.R.L.?</p> <p>2. Interrogantes Específicas</p> <p>a) ¿Cuál es el diagnóstico y evaluación de la Ferretería La Libertad S.R.L. respecto a las cuentas por cobrar?</p>	<p>1. Objetivo General</p> <p>Implementar el control interno en las cuentas por cobrar para optimizar los resultados financieros de la Ferretería La Libertad S.R.L.</p> <p>2. Objetivos Específicos</p> <p>a) Diagnosticar y evaluar el área de Créditos y Cobranzas donde subyace la problemática.</p>	<p>1. Hipótesis General</p> <p>La implementación del control interno en las cuentas por cobrar optimizará los resultados financieros de la Ferretería La Libertad S.R.L.</p> <p>2. Hipótesis Específicas</p> <p>a) El diagnóstico y la evaluación de la cartera de clientes en la gestión de cobranzas, al implementar el control interno en las cuentas por cobrar, mejorará los resultados financieros de la Ferretería La Libertad S.R.L.</p>	<p>1. Variables e Indicadores</p> <p>Variable Independiente (X)X1: Control Interno</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rotación de cuentas por cobrar • Periodo promedio de cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de Investigación Descriptiva cuantitativa • Diseño de la Investigación Experimental • Ámbito de Estudio Ferretería Comercial La Libertad S.R.L. • Población Área de Créditos y Cobranzas

<p>b) ¿Cuál sería la estructura de un proyecto de mejora, que optimice la solución del problema en las cuentas por cobrar de la Ferretería La Libertad S.R.L.?</p> <p>c) ¿Cuál sería la coherencia o validación cuantitativa del proyecto de mejora respecto al problema planteado?</p>	<p>b) Definir la estructura de un proyecto de mejora que optimice la solución del problema de Ferretería La Libertad respecto a su área de Créditos y Cobranzas</p> <p>c) Validar cuantitativamente el impacto del proyecto de mejora respecto a la problemática planteada.</p>	<p>b) La nueva reestructuración del proceso al implementar el control interno en las cobranzas mejorará los resultados financieros de la Ferretería La Libertad S.R.L.</p> <p>c) La aplicación del VAN se validará cuantitativamente para determinar el B/C de la nueva propuesta de mejora.</p>	<p>Variable Dependiente (Y) Y1: Resultados Financieros</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • VAN • B/C • Participación de gastos financieros sobre ventas • Prueba súper ácida • Capital de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Recolección de datos <ul style="list-style-type: none"> Entrevistas Observación Análisis de documentos • Instrumentos <ul style="list-style-type: none"> Cuestionario de control interno Guía de análisis de documentos (base de datos de las cuentas pendientes de pago) Actas de reunión Cotizaciones
---	---	--	---	---

Anexo 2. Diagrama de Ishikawa mejorado



Anexo 3. Nuevo proceso de cobranza



Anexo 4. Cuestionario de control interno

N.º	Pregunta	Respuesta					Justificación	Tipo
		1 Totalmente de acuerdo	2 De acuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 En desacuerdo	5 Totalmente en desacuerdo		
1	¿La empresa cuenta con políticas de créditos?	X					¿Alineada con problema general, específico 1, 2 o 3? Alineado al problema específico 1	Cuantitativa
		¿Cuáles son las sugerencias? Evaluar al cliente si le corresponde o no otorgarle crédito a través del reporte de la central de riesgo con el programa CreditForce. Así mismo, se encarga de notificar a aquel cliente que demore en pagar.						
2	¿Las políticas de cuenta por cobrar son revisadas y actualizadas?		X				¿Alineada con problema general, específico 1, 2 o 3?	Cuantitativa
		¿Por quién? Sugerencias: La alta dirección y el gerente de finanzas están encargados de revisar y actualizar las políticas de cuentas por cobrar						
3	¿Existe una autoridad (gerente general, gerente de finanzas, gerente de ventas u otro quien autorice los créditos?	X					¿Alineada con problema general, específico 1, 2 o 3?	Cuantitativa
		¿Quién? Comentarios: La gerencia administrativa estará a cargo de dar la autorización de otorgar el crédito.						

4	¿Existe un funcionario a quien le llegan en primer lugar los documentos del cliente?				X		¿Alineada con problema general, específico 1, 2 o 3?	Cuantitativa
		¿Quién? Comentarios: Los documentos llegarán al área (gerencia administrativa), posterior a ello se deriva al área de contabilidad.						
5	¿Existe un funcionario quién limita la línea de crédito y resuelve reclamos sobre esta?					X	¿Alineada con problema general, específico 1, 2 o 3?	Cuantitativa
		¿Quién? Comentarios: No existe un límite de crédito ya que para otorgar un crédito el cliente primero deberá ser cliente y tener que haber comprado con anterioridad al contado.						
6	¿El gerente finanzas da inicio sobre el proceso de crédito?				X		¿Alineada con problema general, específico 1, 2 o 3?	Cuantitativa
		¿Quién? No, quien realiza el primer filtro es ventas, a través del reporte de ventas según RUC o nombre de cliente.						
7	¿Desde el inicio de solicitud de crédito se formaliza con un proceso notarial?					X	¿Alineada con problema general, específico 1, 2 o 3?	Cuantitativa
		¿Quién? No, ya que se identifica riesgos a través del programa CreditForce y central de riesgos.						
8	¿El área de contabilidad se encarga de realizar el reporte final para su registro respectivo?	X					¿Alineada con problema general,	Cuantitativa

		¿Quién? El auxiliar contable es quien se encarga de realizar los asientos contables de la venta al crédito, así como su respectiva cobranza.					específico 1, 2 o 3?	
9	¿El gerente general recepción el proceso de crédito, después de la evaluación del gerente finanzas?	X					¿Alineada con problema general, específico 1, 2 o 3?	Cuantitativa
		¿Quién? Sí, el contador es quien evalúa la información financiera y el gerente general es quien otorga el crédito, previa evaluación de otros requisitos.						
10	¿La empresa cuenta con un listado actualizado de clientes y categorizados según su riesgo y línea de crédito?		X				¿Alineada con problema general, específico 1, 2 o 3?	Cuantitativa
		Comentario: El programa CreditForce califica al cliente puntual, medio y moroso, según colores del semáforo; siendo verde, cliente que cumple al día con sus obligaciones, ámbar, cliente que a veces demora en pagar y cliente rojo, aquel que no cumple con sus obligaciones.						
11	¿Se dispone de un expediente con los documentos que sustentan la aprobación de créditos autorizados por cliente?		X				¿Alineada con problema general, específico 1, 2 o 3?	Cuantitativa
		Comentario: Cada cliente cuenta con un expediente (antecedentes) para que se le haya otorgado el crédito.						
12	¿Existe un flujograma del proceso de cobranza y se revisa periódicamente?	X					¿Alineada con problema general, específico 1, 2 o 3?	Cuantitativa
		Comentario: Sí						
13	¿Existe un control diario de los registros de cobranzas?		X				¿Alineada con problema general,	Cuantitativa

		Quién lo realiza o debería, comentarios: El mismo software es el encargo de realizar los reportes en tiempo real.					específico 1, 2 o 3?	
14	¿La tasa por intereses moratoria se calcula para cada cliente o se aplica de acuerdo con la vigente según la SBS?				X		¿Alineada con problema general, específico 1, 2 o 3?	Cuantitativa
		Explicar y Comentar: Tasa referencial según la SBS						
15	¿Los estados de cuenta que falta pagar al deudor son enviados oportunamente con 7 días de anticipación para poder enviar alerta de pago?	X					¿Alineada con problema general, específico 1, 2 o 3?	Cuantitativa
		¿Quién?: El mismo software es el encargo de contabilizar los días que se le ha otorgado los días de crédito y en caso no incumple se le envíe una alerta de pago.						
16	¿Se mantiene un archivo cronológico de las cancelaciones como evidencia de pago del crédito?	X					¿Alineada con problema general, específico 1, 2 o 3?	Cuantitativa
		¿Quién?: El asistente de tesorería es el encargado de poner en el sistema la fecha que el cliente realizó el pago, así como todas las evidencias, de modo que se adjunte en el expediente del cliente.						
17	¿Existe un procedimiento que trate sobre el extravío del cheque de algún cliente?		X				¿Alineada con problema general, específico 1, 2 o 3?	Cuantitativa
		¿Quién?: Una vez subida toda la data al sistema, esta tendrá una copia de seguridad y se podrá ver en el expediente del cliente.						
18	¿Se realiza observaciones y cargos de cheques con inconsistencia?		X				¿Alineada con problema general,	Cuantitativa

		¿Quién?: El jefe encargado de Tesorería y el área Legal son los encargados de comprobar la validez de dicho título valor.					específico 1, 2 o 3?	
19	¿Existe un informe sobre los costos y gastos que se realizarán en el proceso judicial de las cuentas por cobrar a prever?			X			¿Alineada con problema general, específico 1, 2 o 3?	Cuantitativa
		¿Quién?: El área legal es el encargado de estimar los costos y gastos en caso sucediera un proceso judicial para cobrar aquel crédito otorgado.						
20	¿Existe un programa de capacitación sobre el manejo de Concar en las cuentas por cobrar?		X				¿Alineada con problema general, específico 1, 2 o 3?	Cuantitativa
		¿Quién?: Sí, es un programa ya implementado en la organización, pero que también trabajará de la mano con el nuevo software de cobranzas						
21	¿En el área de contabilidad existe un asistente de cuentas por cobrar?		X				¿Alineada con problema general, específico 1, 2 o 3?	Cuantitativa
		¿Quién?: Sí, encargado de poner en funcionamiento el nuevo software de cobranzas.						
22	¿La alta rotación del personal de contabilidad es por motivos salariales?		X				¿Alineada con problema general, específico 1, 2 o 3?	Cuantitativa
		¿Quién?: Si						
23	¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación del funcionamiento del software de cuentas por cobrar?		X				¿Alineada con problema general,	Cuantitativa

		¿Quién?: Creditforce					específico 1, 2 o 3?	
24	¿Existe en el proceso de cuentas por cobrar lo especificado sobre el tiempo de crédito, fecha de cancelación e importe a cobrar?		X				¿Alineada con problema general, específico 1, 2 o 3?	Cuantitativa
		¿Quién?: Es asistente de cobranza es el encargado de poner toda esa data en el nuevo software de cobranza.						
25	¿Se obtiene la copia de respaldo como el backup para futuras contingencias?	X					¿Alineada con problema general, específico 1, 2 o 3?	Cuantitativa
		¿Quién?: El nuevo software de cobranzas cuenta con una nube de almacenamiento en caso de contingencias, cambio o perdida de equipo.						
26	¿El gerente general está informado sobre los créditos calificados como cobranza dudosa y que generarían riesgos en los resultados económicos de la empresa?		X				¿Alineada con problema general, específico 1, 2 o 3?	Cuantitativa
		¿Quién?: El gerente general esta informado de todo el proceso de cobranzas ya que él es quien aprueba el crédito y mensualmente se le da un reporte sobre la eficacia de la implementación del nuevo software.						
	Promedio obtenido	N.º TA _____		N.º TD _____				
	Comentarios generales							
	Observaciones							

Anexo 5. Monetización (una muestra al azar de facturas con morosidad del periodo enero 2021)

MES	FECH_EMIS	F_VENC	TIPO	SERIE	N_DOC	RUC	CLIENTE	TOTAL	F_PAGO	DIAS_RETRAS	MONETIZ
1	18/01/2021	2/02/2021	01	F103	0026137	20605380345	A & L INVERSIONES Y PROYECTOS	15,000.00	29/05/2021	116	569.38
1	19/01/2021	3/02/2021	01	F103	0026160	20605380345	A & L INVERSIONES Y PROYECTOS	15,000.00	22/04/2021	78	382.86
1	20/01/2021	4/02/2021	01	F103	0026190	20605380345	A & L INVERSIONES Y PROYECTOS	7,585.07	30/04/2021	85	210.97
1	21/01/2021	5/02/2021	01	F103	0026220	20605380345	A & L INVERSIONES Y PROYECTOS	15,000.00	20/08/2021	196	962.05
1	22/01/2021	6/02/2021	01	F103	0026247	20605380345	A & L INVERSIONES Y PROYECTOS	14,300.00	19/04/2021	72	336.91
1	25/01/2021	9/02/2021	01	F103	0026348	20605380345	A & L INVERSIONES Y PROYECTOS	15,000.00	26/06/2021	137	672.45
1	26/01/2021	10/02/2021	01	F103	0026377	20605380345	A & L INVERSIONES Y PROYECTOS	18,873.00	13/04/2021	62	382.90
1	27/01/2021	11/02/2021	01	F103	0026398	20605380345	A & L INVERSIONES Y PROYECTOS	20,000.00	2/07/2021	141	922.78
1	28/01/2021	12/02/2021	01	F103	0026443	20605380345	A & L INVERSIONES Y PROYECTOS	15,000.00	19/05/2021	96	471.21
1	29/01/2021	13/02/2021	01	F103	0026478	20605380345	A & L INVERSIONES Y PROYECTOS	15,000.00	30/06/2021	137	672.45
1	30/01/2021	14/02/2021	01	F103	0026524	20605380345	A & L INVERSIONES Y PROYECTOS	17,000.00	22/07/2021	158	878.94
1	30/01/2021	14/02/2021	01	F103	0026496	20605380345	A & L INVERSIONES Y PROYECTOS	16,000.00	4/07/2021	140	732.99
1	25/01/2021	9/02/2021	01	F103	0026349	20503729521	C.V.CONSTRUCCIONES Y SERV.GRAL	19,505.00	29/06/2021	140	893.56
1	26/01/2021	10/02/2021	01	F103	0026376	20503729521	C.V.CONSTRUCCIONES Y SERV.GRAL	20,000.00	5/07/2021	145	948.96
1	27/01/2021	11/02/2021	01	F103	0026399	20503729521	C.V.CONSTRUCCIONES Y SERV.GRAL	15,000.00	27/08/2021	197	966.96
1	28/01/2021	12/02/2021	01	F103	0026436	20503729521	C.V.CONSTRUCCIONES Y SERV.GRAL	15,000.00	17/04/2021	64	314.14
1	29/01/2021	13/02/2021	01	F103	0026470	20503729521	C.V.CONSTRUCCIONES Y SERV.GRAL	15,000.00	9/05/2021	85	417.22
1	05/01/2021	20/01/2021	01	F103	0025740	20524278601	CJ GROUP SAC	3,498.00	16/05/2021	116	132.78
1	06/01/2021	21/01/2021	01	F103	0025765	20524278601	CJ GROUP SAC	3,498.00	17/05/2021	116	132.78
1	21/01/2021	5/02/2021	01	F103	0026229	20524278601	CJ GROUP SAC	3,417.85	19/05/2021	103	115.20
1	23/01/2021	7/02/2021	01	F103	0026298	20524278601	CJ GROUP SAC	3,449.25	16/06/2021	129	145.60
1	25/01/2021	9/02/2021	01	F103	0026336	20524278601	CJ GROUP SAC	3,498.00	8/06/2021	119	136.21
1	27/01/2021	11/02/2021	01	F103	0026403	20524278601	CJ GROUP SAC	3,498.00	31/07/2021	170	194.59
1	25/01/2021	9/02/2021	01	F103	0026352	20393292637	CMP CONTRATISTAS GENERALES S.A	19,610.00	17/07/2021	158	1,013.88
1	26/01/2021	10/02/2021	01	F103	0026379	20393292637	CMP CONTRATISTAS GENERALES S.A	15,000.00	8/08/2021	179	878.61
1	27/01/2021	11/02/2021	01	F103	0026401	20393292637	CMP CONTRATISTAS GENERALES S.A	12,213.00	6/05/2021	84	335.70
1	02/01/2021	17/01/2021	01	F103	0025652	20510716206	COMERCIAL ANCASH S.A.C.	3,461.04	31/05/2021	134	151.76
1	02/01/2021	17/01/2021	01	F101	0009715	20510716206	COMERCIAL ANCASH S.A.C.	2,367.99	15/06/2021	149	115.46
1	04/01/2021	19/01/2021	01	F103	0025689	20510716206	COMERCIAL ANCASH S.A.C.	3,473.84	29/03/2021	69	78.44
1	05/01/2021	20/01/2021	01	F103	0025708	20510716206	COMERCIAL ANCASH S.A.C.	2,941.20	7/07/2021	168	161.69
1	08/01/2021	23/01/2021	01	F103	0025793	20510716206	COMERCIAL ANCASH S.A.C.	2,230.00	1/05/2021	98	71.51

Data completa: https://drive.google.com/drive/folders/19JwEcNtvCglAmN3KLWhM_1_W00I5sTiV?usp=share_link

Anexo 8. Acta de reunión

ACTA DE REUNION 001-2022

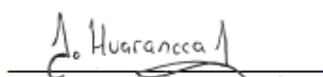
En la ciudad de Lima, Perú a las 15:45 horas del día 25 de marzo del 2022 en la oficina de Contabilidad de la Ferretería La Libertad Comercial La Libertad S.R.L., ubicada en Av. Tupac Amaru Nro. 5209, Urb. Huaquillay, en el Distrito de Comas, Provincia y Departamento de Lima, Perú, se reunieron los trabajadores de la empresa y el tesista.

La reunión se llevó a cabo de manera presencial, estando presente los siguientes miembros:

- Oriando Obando Zevallos
- Julio Víctor Ayestas Alva
- Sandra Ayestas Obando
- Nicolás Jhonny Huarancca Jibaja

Esta reunión tuvo como fin la **ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA DE ISHIKAWA**, la cual consiste que a través de una conversación fluida, el personal de la empresa nos explique cuál es el principal problema que la empresa posee, que hasta la fecha no se soluciona, así como conocer cuales son las causas que la originan.

Sin más asuntos a tratar, se levanta la sesión a las 17:30 horas. De todo lo tratado, así como de los asistentes y acuerdos adoptados, tanto como el tesista y el gerente general de la empresa dan fe con su firma respectiva.



Nicolas Jhonny Huarancca Jibaja

DNI N° 78013031



Oriando Obando Zevallos

DNI N° 06947475