

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
COMERCIALES



Proyecto de mejora en el área de administración y finanzas, y su
influencia en los resultados financieros de la empresa Kobranzas
S.A.C., Magdalena, 2020

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

AUTOR

Keren Cris Beltran Villanueva

ASESOR

Ilianov Pablo Carrasco López

Lima, Perú

2022

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	Keren Cris
Apellidos	Beltran Villanueva
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	73177667
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	Ilianov Pablo
Apellidos	Carrasco López
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	09982771
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0002-1234-2249

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

Nombres	Sugeit Emperatriz
Apellidos	Cespedes Panduro
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	17634166

Datos del segundo miembro

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

Datos del tercer miembro

Nombres	Ilianov Pablo
Apellidos	Carrasco López
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	9982771

Datos de la obra

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

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

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

TESIS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD

ACTA N° 158-2022-CONT.

Siendo las **12:00 horas** del día **jueves 22 de diciembre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **093-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Proyecto de mejora en el área de administración y finanzas, y su influencia en los resultados financieros de la empresa Kobranzas S.A.C., Magdalena, 2020”** presentada por el bachiller **BELTRAN VILLANUEVA, KEREN CRIS**. 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**.

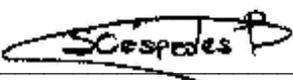
Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“El control interno en el área de administración y finanzas, y su influencia en los resultados FINANCIEROS de la empresa Kobranzas S.A.C., Magdalena, 2020”	Mg. Sugeit Emperatriz Céspedes Panduro. Mg. Ilianov Pablo Carrasco López. Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena.	NOTABLE 16

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


Mg. Ilianov Pablo Carrasco López
MIEMBRO


Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena
MIEMBRO


Mg. Sugeit Emperatriz Céspedes Panduro
PRESIDENTE

Anexo 2

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

Ciudad, ..13. de.....Enero..... de 2023....

Señor(a),

Nombres y Apellidos

Jefe del Departamento de Investigación/Coordinador Académico de Unidad de Posgrado

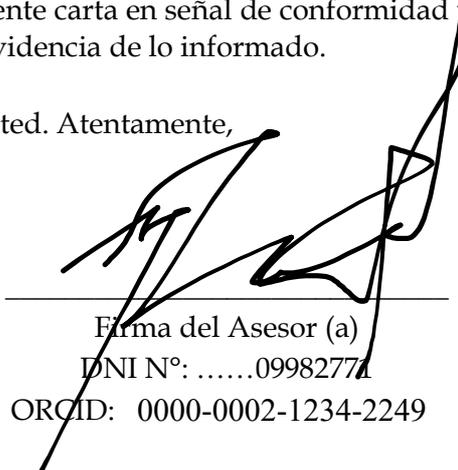
Facultad / Escuela de ...Ciencias Económicas y Comerciales UCSS

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis / informe académico/ trabajo de investigación/ trabajo de suficiencia profesional, bajo mi asesoría, con título: Proyecto de mejora en el área de administración y finanzas, y su influencia en los resultados financieros de la empresa Kobranzas S.A.C., Magdalena, 2020, presentado por ... Keren Cris Beltran Villanueva (Código 2015200331 y DNI 73177667) para optar el título profesional/grado académico 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°:09982771
ORCID: 0000-0002-1234-2249

Facultad de Ciencias económicas y comerciales/Unidad Académica de la Facultad de Ciencias Económicas y comerciales UCSS

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

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

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

Dedicatoria

A Dios por darme la vida, la sabiduría y la perseverancia para cumplir mis objetivos; a mis padres Julio e Ysabel, a mi hermana Karol por su amor incondicional y apoyo en todos los momentos vividos, a mi abuelita Julia que siempre estará en mi corazón y recibo su bendición desde el cielo.

Agradecimientos

A la Universidad Católica Sedes Sapientiae, mi alma máter, por acogerme y brindarme la mejora preparación académica y de vida; a mi asesor, por su esfuerzo y voluntad para llevar a cabo el desarrollo de este estudio; a mis docentes por las enseñanzas, a la empresa Kobranzas por permitirme realizar la investigación y escuchar mis propuestas de mejora, a los compañeros de la universidad por tantas horas compartidas de mutuo crecimiento, a mis compañeros de trabajo por el gran aprecio y motivación, a mis amigos más cercanos por las palabra de aliento y apoyo para poder culminar mi tesis.

Tabla de Contenidos

Introducción.....	vii
Capítulo 1. Problemática Empresarial de la Investigación.....	1
1.1. Diagnóstico Contextual de la Situación Problemática.....	1
1.2. Formulación del Problema Empresarial.....	2
1.2.1. Problema General.....	2
1.2.2. Problemas Específicos.....	2
1.3. Justificación de la Problemática.....	3
1.3.1. Justificación Operativa.....	3
1.3.2. Justificación Económica.....	3
1.4. Objetivos de la Investigación.....	4
1.4.1. Objetivo General.....	4
1.4.2. Objetivos Específicos.....	4
Capítulo 2. Marco Teórico.....	5
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	5
2.1.1. Antecedentes Nacionales.....	5
2.1.2. Antecedentes de la Investigación.....	8
2.2. Base Teórica de la Investigación.....	9
2.2.1. Control Interno.....	9
2.2.2. Gestión Financiera.....	9
2.2.3. Gestión de Riesgos.....	20
2.2.4. Gestión de Recursos Humanos.....	20
2.2.5. Gestión de Proyectos.....	22
2.3. Base Legal y Normativa Interna de la Organización.....	22
2.3.1. NIC (Normas Internacionales de Contabilidad).....	22
2.4. Marco Conceptual de la Situación de la Problemática.....	24
2.4.1. Control Interno.....	24
2.4.2. Gestión del Personal.....	25
2.4.3. Gestión de Riesgo.....	27
2.4.4. Gestión Financiera.....	27
Capítulo 3. Metodología.....	29

3.1. Marco Metodológico.....	29
3.1.1. Hipótesis.....	29
3.1.2. Variables de Estudio.....	29
3.2. Diseño de la Investigación.....	31
3.2.1. Tipo de Investigación.....	31
3.2.2. Descripción del Diseño de Investigación.....	31
3.3. Técnicas e Instrumentos.....	31
3.3.1. Técnicas.....	31
3.3.2. Instrumentos.....	32
3.4. Recolección y Procesamiento de los Datos Empresariales.....	33
3.4.1. Técnicas de Recolección.....	33
3.4.2. Técnicas de Procesamiento.....	33
Capítulo 4. Propuesta y Ejecución de Mejora.....	34
4.1. Descripción del Sector.....	34
4.2. Diagnóstico del Caso Empresarial.....	36
4.2.1. Identificación de la Problemática Empresarial.....	36
4.2.2. Monetización de la Problemática Empresarial.....	40
4.3. Propuesta de Mejora.....	42
4.3.1. Objetivos.....	42
4.3.2. Diagrama del Proyecto de Mejora.....	42
4.3.3. Proyecto de Mejora.....	45
4.3.4. Monetización del Proyecto de Mejora.....	52
4.4. Ejecución del Proyecto de Mejora.....	54
4.4.1. Proyección de Estados Financieros.....	54
4.4.2. Validación Cuantitativa.....	57
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones.....	61
5.1. Conclusiones.....	61
5.2. Recomendaciones.....	61
Referencias.....	63
Anexos.....	67

Índice de Tablas

Tabla 2.1 <i>Relación del control interno y la gestión empresarial</i>	6
Tabla 2.2 <i>Marco integrado del control interno COSO 2013</i>	17
Tabla 4.3 <i>Entrevista al subgerente de tesorería</i>	37
Tabla 4.4 <i>Entrevista a la gerenta de contabilidad</i>	38
Tabla 4.5 <i>Entrevista a la jefa de planillas</i>	39
Tabla 4.6 <i>Presupuesto para el proyecto de mejora</i>	53
Tabla 4.7 <i>Estado de resultados 2020</i>	54
Tabla 4.8 <i>Estimación de la tasa de crecimiento de los ingresos</i>	55
Tabla 4.9 <i>Estimación de la tasa de crecimiento de los egresos</i>	55
Tabla 4.10 <i>Monetización del problema</i>	56
Tabla 4.11 <i>Flujo neto de efectivo</i>	57
Tabla 4.12 <i>Cálculo de VAN TIR y B/C</i>	57
Tabla 4.13 <i>Cálculo del B/C y TIR con una tasa de descuento del 10%</i>	58
Tabla 4.14 <i>Cálculo de nuevos costos totales</i>	56
Tabla 4.15 <i>Cálculo del B/C y TIR con una tasa de descuento del 10% (incluye la monetización del proyecto y del problema)</i>	56
Tabla 4.16 <i>Costo beneficio</i>	57

Índice de Figuras

Figura 4.1 <i>Líneas de negocio</i>	34
Figura 4.2 <i>Diagrama de proyecto de mejora</i>	43
Figura 4.3 <i>Flujograma de un proceso de venta</i>	46
Figura 4.4 <i>Flujograma de un proceso de pago de haberes de cesados</i>	47
Figura 4.5 <i>Flujograma de control interno en el proceso de pago haberes</i>	49
Figura 4.6 <i>Flujograma de control interno en el proceso de pago liquidación beneficios</i>	51

Índice de Anexos

Anexo 1 <i>Validación de instrumentos</i>	68
Anexo 2 <i>Matriz de consistencia - Plan de tesis</i>	71
Anexo 3 <i>Manual de funciones del gerente de Administración y Finanzas</i>	72
Anexo 4 <i>Manual de funciones del sub gerente de Finanzas</i>	73
Anexo 5 <i>Manual de funciones del contador general</i>	75
Anexo 6 <i>Manual de funciones del asistente de Tesorería</i>	77
Anexo 7 <i>Manual de funciones del analista contable</i>	79
Anexo 8 <i>Manual de funciones del analista de planilla</i>	81
Anexo 9 <i>Declaración jurada de la participación de la gerenta de Contabilidad en exposición del proyecto de mejora.</i>	83
Anexo 10 <i>Carta de compromiso</i>	84
Anexo 11 <i>Carta de acceso a la unidad empresarial del proyecto de mejora</i>	85
Anexo 12 <i>Estado de situación financiera de la empresa Kobranzas al 31.12.2020</i>	86
Anexo 13 <i>Estado de resultados de la empresa Kobranzas al 31.12 2020</i>	87

Resumen

En el presente trabajo de investigación, propone un proyecto de mejora en el área de administración y finanzas, y su influencia en los resultados financieros de la empresa Kobranzas SAC, Magdalena 2020.

El estudio tiene como objetivo desarrollar un proceso de control interno basado en el modelo COSO III, en el área de administración y finanzas. Este incluye tres áreas: tesorería, planillas y contabilidad, las cuales proporcionaron la información necesaria para realizar la investigación. Se pudo identificar los principales problemas que fueron la falta de control en los procesos de pagos de haberes al personal cesado, la falta de seguimiento en el pago de liquidación de beneficios y la excesiva rotación de personal.

A través de las actividades de control, se evidenció una mejora significativa en la operatividad de las actividades laborales, con mayor orden y veracidad en el registro de la información, así como eficiencia en los procesos. Esto se debe a la contratación de personal capacitado y al correcto cumplimiento de sus funciones. Se recomienda realizar una constante supervisión y control de las actividades.

Palabras clave: Control interno, resultados financieros, actividades de control

Abstract

In the present research work, he proposes an improvement project in administration and finance, and its influence on the financial results of the company KOBBRANZAS SAC, Magdalena 2020.

The study aims to develop an internal control process based on the COSO III model, in the area of administration and finance. This includes three areas: treasury, payroll and accounting, which provide the necessary information to carry out the investigation. It was possible to identify the main problems that were the lack of control in the processes of payment of salaries to dismissed personnel, the lack of follow-up in the payment of liquidation of benefits and the excessive rotation of personnel.

Through control activities, there is evidence of a significant improvement in the operation of work activities, with greater order and veracity in the recording of information, as well as efficiency in the processes. This is due to the hiring of trained personnel and the correct fulfillment of their functions. It is recommended to conduct constant supervision and control of activities

Keywords: Internal control, financial results, control activities

Introducción

En la investigación titulada *Proyecto de mejora en el área de administración y finanzas, y su influencia en los resultados financieros de la empresa Kobranzas S.A.C., Magdalena, 2020*, tiene como finalidad resaltar cuán importante es desarrollar el control interno en las empresas, ya que ayuda a evitar cometer errores, estar en riesgo y que se presenten fraude interno o externo. Principalmente, se pudo identificar tres problemas en la empresa investigada: la falta de control en los procesos de pagos de haberes al personal cesado, la falta de seguimiento en el pago de liquidación de beneficios y la excesiva rotación de personal. Se evidenció que la gestión de pagos en el área de tesorería no trabajaba correctamente y, al mismo tiempo, ocasionaba el pago de multas por incumplimiento. El área donde se realiza la investigación tiene un rol importante, porque maneja el efectivo de la empresa y lo refleja en la presentación de los estados financieros, que sirven para tomar decisiones relevantes.

La presente investigación está compuesta por cuatro capítulos. En el primer capítulo, se menciona la problemática empresarial y se describe el problema general y específico, las diversas justificaciones por las que se realiza la investigación, el objetivo general y los objetivos específicos. En el segundo capítulo, se incluye todo referente al marco teórico, antecedentes que sirven de base, base teórica, base legal, conceptos fundamentales para poder comprender la investigación y brindar información clara para lectores interesados en el tema. En el tercer capítulo, se muestra la metodología, que comprende la hipótesis general y específica, la variable dependiente e independiente, el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos. En el cuarto capítulo, se coloca la propuesta y ejecución de mejora, pero primero se desarrolla el diagnóstico del problema. Para ello, se solicita información de la empresa y se identifica la monetización de problema. Luego se plantea la propuesta de mejora y se proyecta los resultados financieros favorables, que se detallarán en los EE.FF. Por último, en el quinto capítulo, se colocan las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1. Problemática Empresarial de la Investigación

En el sector privado, el control interno se determina como un total de actividades que son realizadas por el personal de la entidad (jefes, administradores, contadores, entre otros.), con la finalidad de reducir los riesgos operacionales y cumplir con sus objetivos para brindar seguridad financiera.

Un caso muy conocido sucedió en la empresa Enron. Fue uno de los fraudes más conocidos a nivel mundial, debido al mal manejo en la administración y las finanzas, que ocasionó así el fin y quiebre total de la empresa, así como el desprestigio de quienes la auditaban.

Por eso, en toda organización, debe de existir el control interno que permita identificar a tiempo futuras situaciones de riesgo. El presente trabajo de investigación se realizará en la empresa Kobranzas S.A.C., que se dedica a la gestión integral de cobranzas por más 13 años en el mercado peruano.

En los últimos años, se ve reflejado en los estados financieros una pérdida en la empresa. Esto se debe a la excesiva rotación del personal, errores en las transferencias y en el atraso de pago de liquidación de beneficios que genera multas. Por ello, se quiere proponer nuevos procedimientos que permitan mejorar la situación económica de la empresa.

Así, se logra la implementación del control interno y la supervisión con la guía del modelo COSO III y sus 5 componentes, con la finalidad de lograr las metas establecidas por la empresa y generar utilidad y rentabilidad por más años.

1.1 Diagnóstico Contextual de la Situación Problemática

En la empresa Kobranzas, se pudo identificar principalmente tres problemas, que ponen en riesgo la actividad económica. A continuación, se desarrollarán cada uno de estos:

En primer lugar, se observa la falta de control en los procesos de pagos de haberes de los trabajadores cesados. Existen dos áreas involucradas: planilla y tesorería. La primera área se encarga de generar los archivos de pagos de haberes, gratificación, compensación por tiempo de servicio, liquidación de beneficios, bonos, entre otros. ;

mientras que la segunda área se encarga de subir el archivo en la plataforma bancaria por donde se tenga que pagar. El problema sucede cuando se prioriza los pagos a ciertos trabajadores que iban incluidos en otro lote de pagos. Cabe mencionar que no todo lo que se sube a la plataforma del banco se debe de firmar. Primero, se debe de verificar y comprobar la falta de supervisión, que generen pagos dobles a diversos trabajadores.

En segundo lugar, la falta de seguimiento en el pago de la liquidación de beneficios ocasiona multas. Según la experiencia en la empresa, se identificó que no existe un encargado que se dedique específicamente a constatar que se haya realizado el pago, ya que son varias funciones, que son tomadas por una sola persona en el área de tesorería y, por tanto, no se abastecen. Además, se priorizan los sueldos de los trabajadores activos y, al final, se dejan las liquidaciones de los trabajadores dados de baja. Esto se debe a la baja disposición de efectivo por las demoras en los pagos de los clientes, debido a la situación económica que trajo como consecuencia la pandemia.

En tercer lugar, la excesiva rotación del personal call center genera inconvenientes. Si bien una de las funciones principales de la empresa en el área operativa es la de call center, existe una gran cantidad de renunciadas en esta área. Esto se debe a que no se cumple con lo prometido, debido al atraso en el pago de haberes, cts., entre otros. Por tanto, no se está a gusto con el ambiente laboral. Por lo tanto, se produce una pérdida de dinero, debido a todos los gastos que se realizan para contratar un personal.

1.2 Formulación del Problema Empresarial

1.2.1 Problema General

¿Cómo el control interno en el área de administración y finanzas mejorará los resultados financieros en la empresa Kobranzas S.A.C.?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cuál es el problema de control interno en el área de administración y finanzas que afecta en los resultados financieros en la empresa Kobranzas S.A.C.?

- ¿Cuál es el proyecto de mejora que podría mitigar el problema de control interno en el área de administración y finanzas de la empresa Kobranzas S.A.C.?
- ¿Cómo se validaría cuantitativamente mediante indicadores financieros la pertinencia del proyecto de mejora para optimizar los resultados financieros de la empresa Kobranzas S.A.C.?

1.3 Justificación de la Problemática

1.3.1 Justificación Operativa

Es necesario justificar las razones que motivan la investigación, puesto que estas nacen a causa de un propósito definido y relevante que acredite la investigación a realizar y, de las cuales se derivarán interrogantes, tales como los beneficios que genera la investigación y la importancia de esta (Hernández, 2014).

Por medio del proyecto de mejora, que tiene como base implementar el control interno en la empresa, se busca identificar los problemas que están generando pérdidas monetarias. Para ello, se plantearán puntos de mejora. Se plasmarán y actualizarán los procesos y el personal a cargo y responsable, con el fin de mejorar la comunicación, el acceso a la información entre áreas y las actividades diarias, como la generación de reportes de pagos, entre otros. Se debe asegurar el retorno de la inversión que se realizará para mitigar los problemas económicos que hayan surgido en el periodo 2020 en la empresa Kobranzas S.A.C. Por lo tanto, el presente proyecto se justifica por tener como finalidad mejorar y solucionar la gestión en al área de Administración y Finanzas, y por disminuir la rotación de personal.

1.3.2 Justificación económica

El trabajo de investigación se justifica económicamente; ya que, al aplicar el control interno en la empresa, este se encuentra relacionado directamente con la gestión empresarial, por medio de actividades de gestión operativa y financiera con la finalidad de realizar la toma de decisiones (Espinoza, 2021). Por ello, es importante mencionar que

el control interno permitirá detectar errores y corregirlos para mejorar los procesos y volver al personal más eficiente en sus funciones, optimizar los recursos y aumentar la productividad. La presente investigación busca brindar soluciones económicas y favorecer a la empresa evitando la pérdida de grandes cantidades de dinero, y permitir que se pueda extender el negocio y tener rentabilidad por más años.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Demostrar como el control interno en el área de administración y finanzas, mejorara los resultados financieros en la empresa Kobranzas S.A.C.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar el problema de control interno en el área de administración y finanzas que afecta los resultados financieros de la empresa Kobranzas S.A.C.
- Diseñar un proyecto de mejora que mitigue el problema del control interno en el área de administración finanzas de la empresa Kobranzas S.A.C.
- Validar cuantitativamente mediante indicadores financieros la pertinencia del proyecto de mejora para optimizar los resultados financieros de la empresa Kobranzas S.A.C.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Tras un arduo análisis, se seleccionaron las siguientes investigaciones relacionadas con el control interno:

De acuerdo con Mantilla (2017), el control interno es el procedimiento en el que está comprometida la responsabilidad funcional de todos los integrantes de una entidad, en la optimización de sus funciones y en la búsqueda de la reducción de incompetencia (Mantilla, 2017).

Por su parte, Espinoza (2021) analizó la relación entre el control interno y la gestión empresarial. En ese sentido, el control interno viene a ser la base en toda organización. El personal que labora en la empresa debe tener cultura de control empresarial, así se evitarán riesgos en la operatividad, finanzas e imagen de la empresa, y se continuará con el respaldo de las entidades financieras, entre otros. Asimismo, el control interno en la gestión financiera involucra un adecuado registro, autorización en las transacciones, y adecuado endeudamiento y manejo en la tesorería y cobranzas, con la finalidad de obtener un progreso económico, relacionado directamente con el área de finanzas y contabilidad.

De acuerdo con el Decreto legislativo que crea el programa “Reactiva Perú” para asegurar la continuidad en la cadena de pagos ante el impacto del COVID-19 (DL N°1455, 2019), se estructuró un programa que estuvo dirigido a las empresas afectadas por la pandemia del COVID-19. Algunas empresas pudieron continuar brindando servicios, pero otras cerraron por completo y hoy en día ya se están reactivando, tales como las de servicios turísticos, transportes aéreos, entre otros.

En la Tabla 2.1, se muestra la relación entre el control interno y la gestión empresarial.

Tabla 2.1*Relación del control interno y la gestión empresarial*

Hipótesis	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
En tiempos de COVID-19, el control interno se relaciona significativamente a la gestión empresarial de centros comerciales.	Control interno	El control interno es un proceso en que está inmersa la responsabilidad funcional de todos los integrantes de una entidad, quienes deben estar involucrados en la optimización de sus funciones y en la búsqueda de la reducción de ineficiencias.	Responsabilidad funcional	Optimización de funciones Reducción de ineficiencias
	Gestión empresarial	Se entiende la gestión empresarial como una actividad que reúne actividades de gestión operativa y gestión financiera. La gestión operativa involucra actividades funcionales encaminadas al aprovechamiento de los resultados favorables en la toma de decisiones atinadas y oportunas. La gestión financiera involucra actividades contables con el objeto de emitir y analizar información financiera veraz, integral y con la periodicidad necesaria.	Recursos disponibles Gestión operativa Gestión financiera	Capital humano Reportes funcionales Actividades funcionales Toma de decisiones Actividades contables Información financiera

Nota: Define el control interno y la gestión empresarial como se relacionan entre sí para el cumplimiento de metas en la empresa por medio del personal capacitado, los recursos necesarios y la correcta gestión operativa y financiera.

Sobre la base de la tematización sobre control interno (Mantilla, 2018) y la gestión empresarial (Domínguez, 2008), Alza de la Piedra (2021) analizó los procedimientos que realizó la entidad y detectó inconsistencias cometidas por el personal. Constató que no se cumple con el manual de organización y funciones establecidas y que se hace uso de los procesos más lentos. Para ello, planteó aplicar el sistema de control interno para mejorar los procesos de la siguiente manera: (a) realizar mejoras en las tareas diarias que realizan en el área de tesorería; (b) capacitar al personal en las normas y procedimientos de tesorería, monitoreo constante y evaluando su cumplimiento; y (c) emitir informes diarios a la gerencia de contabilidad, entre otros.

De acuerdo con Mamani (2018), una entidad debe realizar un adecuado control interno y buscar desarrollarlo para encontrar seguridad razonable en los manejos de fondos y valores públicos del área de tesorería. Recomendó realizar constantemente las acciones y procedimientos necesarios para cumplir con las normas establecidas y poder salvaguardar los activos de la entidad. El control interno en el área de tesorería debe estar en constante evaluación, por lo que se requiere realizar charlas al personal para sensibilizar y comunicar los proyectos de la entidad. Se debe implementar un plan de administración de riesgos, controlar diariamente que se cumplan los procedimientos, verificar que los canales de información y comunicación sean continuos, y supervisar y evaluar para conocer la eficacia del personal y su rendimiento en el trabajo para poder cumplir con los objetivos y metas de la entidad.

Siguiendo a Salazar (2021), el control interno favorece positivamente el alcance de objetivos y reduce los riesgos que se vayan a presentar. El objetivo es establecer el impacto de la valuación al sistema de control interno en el área contable y de las finanzas del hospital público. Es importante mencionar que el hospital tiene una base de control interno establecida por la Contraloría, ya que es una entidad pública. De igual modo, observó que la oficina de control interno genera efectos negativos económicos y sociales. Por ello, realizó una investigación en la cual pudo constatar la falta de control en las actividades organizacionales.

Por su parte, Agurto (2017) encontró en su estudio la falta de compromiso por parte de las áreas comprometidas en realizar el control interno. La finalidad era aplicar todos los conocimientos adquiridos y proponer actividades de control interno, con el fin de evitar riesgos en los procedimientos administrativos y contables de la empresa. Principalmente, se busca realizar el control interno en el área de Tesorería, Compras y Cuentas por pagar. Se observó, en el área de Contabilidad, una continua rotación de personal, debido a errores en el margen tributario, por lo que realizó constantes rectificaciones en las declaraciones mensuales. Todo ello se debió a que no se realizaba un correcto control de actividades relacionadas con el área de Tesorería. De igual modo, se propuso un listado de actividades de control para evitar problemas en el área de tesorería, en compras y cuentas por pagar, de modo que se cumpla con los controles de manera eficiente y eficaz.

Por otro lado, Castro (2020) tomó como base una Norma de Auditoría Generalmente Aceptada (NAGAS), relacionada con el estudio y evaluación del control interno NIA 315. Constató que la empresa conserva un oportuno control interno respecto a sus ingresos, ya que sus controles se ejecutan correctamente y operan de manera eficaz. Algunos procedimientos que se deben tener presente para la valoración de riesgos según la NIA 315 son la indagación con la dirección u otros encargados de la entidad, procedimientos analíticos (información financiera e información no financiera), observación e inspección, con la finalidad de dar soporte a las indagaciones realizadas y otros factores como tipo de intereses, inflación, situación socioeconómica, entre otros. Para concluir, señaló que, para realizar auditoría a una empresa, se debe conocer y tener en claro todos los procesos, transacciones, conocimientos del control interno que maneja. Se pudo evidenciar que la empresa manipula un control interno adecuado en el ciclo operativo de ingresos.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Por una parte, Manosalva (2019), en su “Gestión de control interno para disminuir el riesgo de quiebra en la empresa Capasepri”, señaló la importancia que tiene control interno en las organizaciones para su correcto y continuo funcionamiento. El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO) estableció normas y parámetros con el objetivo que una empresa siga en marcha. El modelo de gestión de control interno

aplicado en la empresa Capasepri parte de un enfoque mixto; es decir, es una combinación del método cualitativo (para comprender las necesidades que tiene la empresa) y el método cuantitativo (recopilar, evaluar y obtener los resultados numéricos que determinan la situación de la empresa).

En este trabajo, se elaboró un manual de control interno que determina la estructura organizacional, el detalle de cargos y políticas organizacionales y el orden de procedimientos. De esta manera, es posible mitigar los riesgos. Se resalta que el control interno, por más eficaz que esté diseñado, no garantiza el éxito de la empresa, ya que el desempeño profesional de los trabajadores es de gran influencia, tanto como la toma de decisiones, los errores que cometan, los acontecimientos externos, las conspiraciones; todos estos son limitaciones que siempre están presentes impidiendo así la seguridad absoluta del sistema de control interno. Para finalizar, esta investigación permitió asegurar el cumplimiento de las políticas, promoviendo la eficiencia y la eficacia de sus recursos, resguardando la confiabilidad de la información financiera y protegiendo la integridad de sus bienes.

Por otra parte, Serrano (2018), en su trabajo denominado “El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresa bananeras del catón Machala (Ecuador)”, realizó un estudio descriptivo y documental para saber cómo el control interno sirve como herramienta indispensable de gestión financiera y contable. Los resultados que se obtuvieron indican que gran parte de las empresas presentan los componentes del control interno, garantizando así el correcto funcionamiento de sus actividades económicas y su legalidad.

En el caso de Ecuador, la principal actividad productiva es la agrícola por la gran cantidad de banano. Por tanto, los productores han empezado a desarrollar el rol de empresarios, realizando actividades vinculadas con la organización. Por ello, deben capacitarse para conocer sobre las actividades de control que permitan el adecuado uso de los recursos, así como las actividades de gestión organizacional para brindar seguridad razonable sobre la inversión realizada. Se pudo concluir que es imprescindible cuidar las acciones de las empresas, con el objetivo de brindar información financiera que sea útil y confiable.

De igual manera, Vergara (2020), en su tesis llamada *Propuesta de un sistema de control de gestión para la cooperativa del personal de la Universidad de Chile*, estudió acerca de la cooperativa de ahorro y crédito más grande de Chile denominada Coopeuch, que tiene más de 50 años en el mercado y que tiene una alta competencia y es reconocida por asociados, así como por el nivel de compromiso que tiene con ellos.

Una vez identificada la empresa lo que se busca es que a través de un sistema control de gestión se facilite la implementación de su estrategia a nivel organizacional. Para ello, se estructura el análisis del FODA, con la finalidad de que se puedan relacionar la estrategia con las operaciones; es decir, que se comunique de manera clara cuáles son las estrategias que tiene la organización para que el personal involucrado las realice y cumpla con los objetivos propuestos por los ejecutivos. Si se llegase a cumplir estos objetivos, se logrará un incentivo dependiendo del área. Finalmente, se recomienda que se realice el trabajo con una constante comunicación entre las áreas, y que exista supervisión y monitoreo.

Por último, (Fredes Perez, 2018), en su estudio denominado “Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa de consultoría y capacitación”, demostró cómo la empresa privada Élogos, a través de una propuesta de manejo del sistema de control en la gestión, pudo llegar a mejorar en la relación entre departamentos y entre sus distintas funciones.

Una vez comprobado la falta de una adecuada comunicación, se propuso desarrollar la correcta implementación de un sistema de gestión en tres etapas: (a) la formulación de la estrategia, que implica los elementos que producen valor (variedad de productos, desarrollo de productos a la medida y rápida respuesta a los requerimientos); (b) el desarrollo de la estrategia, que lleva a cabo un análisis de los elementos más importantes de la empresa, mediante un mapa estratégico que permita la comunicación entre los diversos niveles de la organización; y (c) el alineamiento estratégico, que implementa un sistema de gestión de rendimiento que detalla las evaluaciones, las metas personales y responsabilidades, entre otros. Si al finalizar se cumplen las metas, se proporcionan incentivos, como reconocimiento al personal. Se recomienda aplicar lo anteriormente mencionado para obtener mejores resultados y lograr la participación del personal, así como sus beneficios.

2.2. Base Teórica de la Investigación

2.2.1. Control Interno

La importancia del control interno deriva de diferentes aspectos. La gerencia necesita la información clara, conveniente, íntegra y exacta que ayude en la toma de decisiones. El sistema de control interno obtiene esa información, debido a que trabaja interactivamente con cada una de las áreas de la organización. El avance de la tecnología de la información y las herramientas de control tradicionales ya no son suficientes y ha surgido la necesidad de crear herramientas de control en línea con estos desarrollos. Todo esto tiene por finalidad salvaguardar la información de la empresa que es confidencial. El incremento de tareas del sistema de control interno, realizadas por el auditor, ocupa más tiempo en evaluar nuevos asuntos que no existían, tales como operaciones por computadora, almacenamiento de datos y la posibilidad de tomar una decisión basada en esta información (Atared Saad Jebur Al-Mashhadi, 2021).

De acuerdo con el DRAE (2022), el control tiene dos acepciones: “Inspección o comprobación” y “dominio o potestad”. La primera palabra se encuentra relacionada con la auditoría; la segunda palabra define con mayor precisión el control interno gerencial. Por otra parte, el control interno es llevado a cabo a través de varios niveles, cada uno de estos niveles tiene sus propias responsabilidades, como la gerencia, los auditores y diversos trabajadores que contribuyen con el correcto funcionamiento del sistema de control interno brindando efectividad y eficiencia a la entidad. Una estructura de control interno es esencial para el logro de objetivos.

De igual forma, Quinaluisa (2018) realizó un estudio en el cual se mencionan las diversas definiciones que se le ha dado al control interno, así como los modelos y cuáles son los más utilizados en la actualidad. A partir de ello, se pudo evidenciar tres generaciones de control interno: (a) la primera está basada en acciones empíricas, debido a que es la generación más antigua y ha quedado obsoleta, puesto que se caracterizó fuertemente por la relación entre controles contables y administrativos; (b) la segunda se encuentra caracterizada por ser de marco legal y público, debido a que se establecen estructuras y prácticas de control interno para el sector público, y a que se centró en la evaluación del control interno para realizar las pruebas de auditoría; y (c) la tercera, la

actual, se enfoca en la calidad derivada del alto nivel estratégico y directivo, que solo garantizará la eficiencia del control interno.

Los modelos de control interno definen una nueva corriente con un amplio margen de la organización a nivel mundial. Se involucra a todo el personal que labora en la empresa y que participa activamente en actividades de control. Las más conocidas son tres: (a) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Estados Unidos (COSO), (b) Criteria of Control, Canadá (COCO), (c) Cadbury (Reino Unido), (d) Vienot (Francia), (e) Peters (Holanda), (f) King (Sudáfrica), (g) Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL), (g) Control Objectives for Information and related Technology, Australia (COBIT), y (h) Systems Auditability and Control (SAC).

De todos, los más usados en empresas del continente americano son el modelo COSO y COCO (Quinaluisa, 2018). Para este estudio, se precisa definir el control interno según el COSO III, que surgió en el año 2013. Es el proceso realizado por el consejo de administración, dirección y el resto del personal de una organización, estructurado con la finalidad de garantizar un porcentaje de seguridad en cuanto a las operaciones, la información y el cumplimiento.

Objetivo del COSO III. De acuerdo con el nuevo marco, se establece tres categorías de objetivos, que permitan a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno.

Objetivos Operativos. Son los relacionados con la efectividad y eficiencia en las operaciones cotidianas.

Objetivos de Información. Es la información financiera y no financiera que puede ser interna y externa. Además, en esa información, se espera alcanzar la confiabilidad, oportunidad, transparencia, entre otros.

Objetivos de Cumplimiento. Se refiere al acatamiento de las leyes a las que se somete la organización.

Son significativos los cambios que se han establecido en el COSO III. En cuanto a la palabra control interno, la aplicación y aclaración de conceptos tiene por finalidad abarcar las actuales condiciones del mercado y la economía. En cuanto a sus primeros cinco componentes, es conveniente enumerar los principios para el desarrollo y evaluación de la eficacia del sistema del control interno. Se resalta la necesidad de establecer objetivos de negocio como condición previa a los objetivos de control interno. Referente a los criterios que se usa para el proceso de evaluación de la eficacia del sistema de control interno, se presentan los reportes que son de carácter interno. En cuanto al uso del juicio profesional para la evaluación de la eficacia de este sistema, incluye una guía orientativa para facilitar la supervisión sobre las operaciones y su cumplimiento.

Componentes COSO III. El sistema COSO III tiene cinco componentes, los cuales se detallan a continuación.

Ambiente de Control. Desarrolla todas aquellas actividades organizacionales, y comprende normas, procesos y estructuras.

Evaluación de Riesgos. Ayuda a identificar la posibilidad de riesgos relacionados con el logro de los objetivos de la organización. Estos riesgos afectan a la organización.

Actividades de Control. Establecen políticas y procedimientos que ayudarán a que las normas de la organización se lleven a cabo con una seguridad razonable para evitar cometer riesgos.

Información y Comunicación. Es muy importante que el personal intercambie información entre las diversas áreas de la organización para conocer, desarrollar, gestionar y controlar correctamente sus operaciones.

Supervisión y Monitoreo. Toda actividad que esté en proceso debe de ser inspeccionada con el propósito de realizar un mejoramiento continuo.

Principios COSO III. El sistema COSO III consta de diecisiete principios. Estos serán detallados a continuación.

Demuestra Compromiso con la Integridad y los Valores Éticos. Establece principalmente valores y principios éticos en la alta gerencia, la junta directiva y las personas que supervisa. Los estándares de buena conducta deben llegar a cada nivel de la organización y ser evaluados para ver su desempeño. En el caso de que exista faltas de conducta, estas serán corregidas oportunamente.

Ejerce Responsabilidad de Supervisión. La junta directiva se hace responsable de la supervisión, evaluación de habilidades y experiencia que presentan los miembros. También, se debe delegar responsabilidades de supervisión para verificar que se cumpla el control interno.

Establece Estructura, Autoridad y Responsabilidad. Se considera a toda la organización para apoyar el cumplimiento de los objetivos al generar reportes constantes por cada área, que será realizado por cada jefe, quien segregará funciones a sus asistentes. Para ello, se debe tener bien claro cuál la estructura de la empresa.

Demuestra Compromiso para la Competencia. Se evalúa la competencia y direcciona las deficiencias en toda la organización y en los proveedores. Al personal, se le orienta y capacita para desarrollarse y ser competente, así se apoya el cumplimiento de objetivos.

Hace Cumplir la Responsabilidad. Para el cumplimiento de responsabilidades, se establece medidas de desempeño, incentivos y premios. Se darán estos siempre y cuando se cumpla con los estándares de conducta y se logre el nivel de competencia esperado.

Especifica Objetivos Relevantes. Se establecen diversos objetivos con mucha claridad, que permitan la identificación y evaluación de riesgos.

Identifica y Analiza los Riesgos. La organización distingue los riesgos y evalúa cómo se deben gestionar.

Evalúa el Riesgo de Fraude. Dentro de toda empresa, existe una variedad de fraudes que se pueden cometer, como enajenación de activos, distorsión en la información, entre otros.

Identifica y Analiza Cambios Importantes. Alguno de los cambios más importantes que se evalúan son cambio en el ambiente externo, cambio en liderazgo, entre otros.

Selecciona y Desarrolla Actividades de Control. Se desarrolla actividades de control para ayudar a mitigar riesgos. Se debe aplicar control en cada uno de los niveles de la entidad.

Selecciona y Desarrolla Controles Generales sobre Tecnología. Establece medidas de control para la infraestructura tecnológica; para la administración de procesos de seguridad; y para los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología.

Se Implementa a Través de Políticas y Procedimientos. Esto va directamente con los trabajadores de la empresa, ya que se busca que asuman responsabilidades, cumplan con las políticas y rindan cuentas en sus funciones. Así se sabrá que se cuenta con un personal que realiza un trabajo óptimo.

Usa Información Relevante. La información de uso debe ser clara, precisa y de calidad. Se manejan dos tipos de información: externa e interna.

Comunicación Internamente. Esta comunicación no sale de la empresa, se reparte por cada una de las áreas con la finalidad de que participen y apoyen el funcionamiento del control interno.

Comunicación Externamente. Esta comunicación se produce con los grupos de intereses externos (los accionistas, inversores, entre otros).

Conduce Evaluaciones Continuas y/o Independientes. Es recomendable realizar estas evaluaciones de manera constante, por medio de evaluaciones continuas, con la finalidad de determinar que cada uno de los componentes funcione correctamente.

Evalúa y Comunica Diferencias. La organización se encarga de evaluar y comunicar las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables y de aplicar medidas correctivas (Centero, 2019).

En la Tabla 2.2, se presenta el marco integrado de control interno COSO III.

Tabla 2.2*Marco integrado del control interno COSO III*

Ambiente de control	Principio1 Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos
	Principio2 Ejerce responsabilidad de supervisión
	Principio3 Establece estructura, autoridad y responsabilidad
	Principio4 Demuestra compromiso para la competencia
	Principio5 Hace cumplir con la responsabilidad
Evaluación de riesgos	Principio6 Especifica objetivos relevantes
	Principio7 Identifica y analiza los riesgos
	Principio8 Evalúa el riesgo de fraude
Actividades de control	Principio9 Identifica y analiza cambios importantes
	Principio10 Selecciona y desarrolla actividades de control
	Principio11 Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología
	Principio12 Se implementa a través de política y procedimientos
Información y Comunicación	Principio13 Usa información relevante
	Principio14 Comunicación internamente
Supervisión	Principio15 Comunicación externamente
	Principio16 Conduce evaluaciones continuas y/o independientes
	Principio17 Evalúa y comunica diferencias

Nota: Se detalla los 17 principios que han sido establecidos según el COSO III, los cuales permiten conocer los campos que se toman en consideración al momento de describir los cinco componentes.

2.2.2. Gestión Financiera

Es la acción de administrar financieramente los recursos de la empresa. Para ello, se responsabiliza a un encargado (administrador financiero) que debe mantener actualizada la información bancaria entre las salidas e ingresos de dinero. Algunas funciones que se pide realizar son las siguientes: (a) análisis de la situación financiera, (b) verificación y control de operaciones bancarias, (c) elaboración de presupuestos, entre otros. El principal objetivo es la maximización de la riqueza de los aportes de los accionistas y el crecimiento de las utilidades de empresa.

En el área de finanzas, se debe tomar decisiones acerca de la gestión financiera que ayuden al cumplimiento de metas y objetivos; entre estas, se encuentran las siguientes: (a) la decisión de inversión, que es cuando el director financiero invierte en bienes que aumentan la operatividad en la empresa; (b) la decisión financiera, que es cuando el director financiero examina qué tan conveniente es endeudarse con el banco para obtener un crecimiento económico a futuro; y (c) la decisión administrativa, que es cuando el director financiero realiza la administración de los bienes de la empresa.

La importancia de la administración financiera radica en dos puntos relevantes en la economía de toda empresa: el flujo de ingresos y gastos, y el flujo de cobro y pagos. Cabe mencionar que el área financiera debe mantener constante comunicación con las áreas de contabilidad, recursos humanos y logística, debido a que generan los pagos a trabajadores, proveedores, entre otros (Gonzales, 2018).

Resultados Económicos. Se puede observar los resultados económicos de la empresa mediante los cuatro estados financieros que, en este caso, la Comisión de Bolsa de Valores (SEC) exige presentar a los accionistas: (a) el estado de pérdidas y ganancias, (b) el balance general, (c) el estado de flujos de efectivo y (d) las notas a los estados financieros.

Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados. Muestra en resumen financiero los resultados operativos de la empresa de un determinado periodo específico. En su mayoría, son por un año y tienen como fecha al 31 de diciembre. Además, las empresas llegan a elaborar estados de resultados mensuales para uso administrativo. También se suele presentar en las reuniones de gerencia.

Balance General. Presenta un estado resumido de la situación financiera de la organización de un determinado momento. Se realiza un balance entre los activos (las posesiones que tenga la empresa puede ser dinero, bienes, entre otros) y sus pasivos (conjunto de deudas que tenga la empresa) o capital (aportaciones de socios y reservas).

Activos. Son todos aquellos ingresos, sean a corto o largo plazo. Los valores negociables son inversiones a corto plazo con gran liquidez. Las cuentas por cobrar representan el dinero que los clientes deben a la compañía por ventas con forma de pago al crédito. El rubro de activos fijos brutos se refiere al costo original de todos los activos fijos, que son propiedad de la organización. Por último, los activos fijos netos se obtienen de la diferencia entre los activos fijos brutos y la depreciación acumulada.

Pasivo. El registro contable enlista los pasivos y el capital patrimonial en orden de corto o largo plazo. Los pasivos corrientes son las cuentas que se tiene por pagar, como (a) las deudas por compras al crédito, (b) préstamos a corto plazo contraídos con banco, (c) deuda por servicios, (d) impuestos adeudados al gobierno y (e) salarios pendientes de pago a los empleados. La deuda a largo plazo son deudas que no vencen en un año.

Capital. El capital patrimonial representa el derecho de los accionistas sobre la empresa.

Estado de Flujo de Efectivo. Es un resumen de lo que sucedió con el efectivo durante el periodo en cuestión. Ofrece información sobre los flujos de efectivo operativos, de inversión y financieros de la empresa, y los reconcilia con los cambios en el efectivo y sus valores negociables durante el periodo.

Nota a los Estados Financieros. Estas notas detallan información sobre políticas contables, procedimientos, cálculos y transacciones. Algunos puntos de referencia de las notas son los siguientes: (a) reconocimiento de ganancias, (b) impuestos sobre ingresos, (c) divisiones de las cuentas de activos fijos, (d) términos de deudas y arrendamientos, y (e) contingencias (Lawrence, 2016).

2.2.3. Gestión de Riesgos

Según la (Norma Internacional ISO 31000, 2018) se desarrolló un formato de guía para llevar a cabo la implementación adecuada de la gestión de riesgo. Esto ayudará a que diversas organizaciones, sean grandes o pequeñas, ya que existen riesgos internos y externos que atentan contra la continuidad del trabajo. Esto permitirá a las empresas mejorar la relación con el personal de trabajo, que evidencia el cumplimiento de funciones, salvaguardando los activos. Ayudará a tomar decisiones adecuadas, resaltará la imagen de la empresa frente al público en general, aumentará la competitividad sobre otras empresas del mismo rubro y diversas. Esta guía nos brinda un concepto de gestión de riesgos refiriéndose como aquella duda que se tiene que no se cumpla con lo determinado y planteado en los objetivos económicos, financieros y de seguridad.

Principios de la Gestión de Riesgos. La Norma ISO 31000 (2018) establece once principios que permiten una gestión eficiente del riesgo: (a) gestión de riesgo, que crea y protege el valor; (b) gestión de riesgo, que es parte integral de todos los procesos de la organización; (c) gestión de riesgo, que parte de la toma de decisiones; (d) gestión de riesgo, que está relacionada explícitamente con la incertidumbre; (e) gestión de riesgo, que es sistemática, estructurada y oportuna; (f) gestión de riesgo, basada en información de calidad disponible; (g) gestión de riesgo adaptada; (h) gestión de riesgo, que integra factores humanos y culturales; (i) gestión de riesgo, que es transparente y participativa; (j) gestión de riesgo, que es dinámica, reiterativa y receptiva al cambio; y (k) gestión de riesgo, que facilita la mejora continua de la empresa.

2.2.4. Gestión de Recursos Humanos

Para poder realizar labores, toda empresa necesita fundamentalmente la mano de obra o el servicio que brinda una persona. Se convierte en el recurso vivo, que aporta con nuevas ideas, logrando la mejora, continuo desarrollo y crecimiento de la organización. Los recursos humanos se separan en niveles jerárquicos, que se plasman en un organigrama: (a) la alta dirección, (b) la gerencia, (c) los empleados y (d) supervisores. Indiferentemente donde se encuentren o cuál sea su posición en el nivel jerárquico, todos

realizan un trabajo con la finalidad de que la empresa siga en marcha y cumpla con los objetivos trazados a mediano o largo plazo.

En área de Recursos Humanos, se cuenta con un personal especializado en reclutamiento del personal, otro que se encarga del cálculo de sus beneficios, otro que se encarga de brindar charlas y asesorar al nuevo integrante, entre otros. El reclutamiento del personal comienza de la siguiente manera: (a) primero, se recibe el requerimiento del área que solicita un nuevo personal, se publica el puesto que está disponible por medios digitales o medios físicos, o también es posible recibir candidatos por recomendación; (b) segundo, se agrupa una cantidad de currículos vitae y se empieza a pasar los filtros para saber si cumplen con el perfil solicitado, además de buscar antecedentes penales y el historial crediticio del grupo que pasará por un periodo de pruebas; (c) tercero, por medio de pruebas psicológicas, médicas y de conocimiento, se podrá medir la efectividad y productividad que tiene el postulante y a cuál se debe de elegir; (d) cuarto, en las entrevistas personales, se busca conocer los intereses que tiene en la empresa, las habilidades y la imagen que tiene el futuro trabajador; (e) quinto, se toma la decisión de qué personal se escogerá para el nuevo puesto y se inician los trámites para que goce de todos los beneficios que por ley le corresponde; y (f) finalmente, se recomienda realizar un seguimiento al trabajador hasta que este se adapte al rubro de la empresa y conozca las actividades que se desarrollan cotidianamente.

El personal encargado de calcular los beneficios que tiene un trabajador, dependiendo del tipo y rubro de la empresa, es el área de planillas o nómina. Generalmente, el trabajador goza de lo siguiente: (a) una remuneración (si realiza trabajo por tiempo extra, también debe ser remunerado), (b) descanso semanal, (c) licencias y permisos, (d) refrigerios y (e) aporte a un sistema de pensiones (ONP y AFP). Si el trabajador es padre o madre, le corresponde lo siguiente: (a) 10% de la remuneración mínima vital, (b) seguro de salud, (c) descanso vacacional, (d) gratificaciones, (e) compensación por tiempo de servicio, (f) participación de utilidades, (g) seguro complementario de trabajo de riesgo, (h) indemnización por despido arbitrario, entre otros.

Por último, hay un personal que se encarga de brindar charlas informativas acerca de lo siguiente: correcto manejo del equipo de protección personal, sobre las entidades promotoras de salud, el control de la salud del personal, consejos para afrontar el estrés en la actual pandemia, medidas de protección, entre otros. Esto permite que los trabajadores estén actualizados e informados.

2.2.5. Gestión de Proyectos

Es importante que toda empresa conozca qué comprende la gestión de proyectos. Es decir, cuando quiera empezar un proyecto con el fin de innovar o mejorar la empresa, necesitará conocer esto: (a) los pasos que requiere inversión que realizará, (b) los gastos que se efectuarán, (c) el tiempo que tomará culminarlo y (d) los beneficios que va a producir.

Según López (2017), el proyecto funciona como un medio de transición por el cual se pasa de una situación insatisfactoria a una situación esperada, que sea beneficiosa. Todo esto se logrará por medio de diversas actividades: (a) inicio o punto de partida de un proyecto, (b) planeación del detalle estructurado de los procesos que se llevarán a cabo en determinado tiempo, (c) asignación de costos y riesgos que puedan ocurrir en el trayecto, (d) ejecución del proyecto donde se plasmará todo lo planeado, (e) constante monitoreo y control que verifique que todo marche de acuerdo con lo planeado, y (f) conclusión o cierre.

2.3. Base Legal y Normativa Interna de la Organización

2.3.1. NIC (Normas Internacionales de Contabilidad)

NIC 1 Estados Financieros. En la norma, se indica paso a paso cómo elaborar o preparar un estado financiero adecuadamente. Existen tres tipos de estados financieros: (a) estados financieros separados, ya que es común tener información financiera de una sola entidad; (b) estados financieros consolidados, que es cuando un grupo empresarial tiene varias sedes, debe realizar una suma y presentar un solo estado financiero; y (c)

estados financieros intermedios (NIC 34), que es cuando se presenta de manera parcial la información financiera por un periodo mayor a 12 meses.

Además, se debe mencionar que los estados financieros tienen cinco componentes: (a) estado de situación financiera, (b) estado de resultados, (c) estado de cambios en el patrimonio, (d) estados de flujo efectivo (NIC 7), y (e) notas a los estados financieros.

La finalidad es que, mediante la información de los estados financieros, los dueños de la empresa puedan tomar decisiones que permitan su crecimiento. Se debe tener en cuenta que conocer y analizar los estados financieros es de gran importancia cuando se realiza el control interno en la empresa, ya que es posible encontrar información financiera detallada para poder identificar dónde se encuentran los problemas y qué se puede aportar para solucionarlos (MEF, 2021).

NIC 19 Beneficios a los Empleados. Se refiere a todos los beneficios que la empresa brinda al empleado por sus servicios. Asimismo, cuando este deje de laborar, también le corresponderá una indemnización por la culminación de su contrato. Existen diversos beneficios: (a) beneficios a corto plazo, que son aquellos que serán pagados en menos de 12 meses (sueldos, incentivos, seguros, entre otros); (b) beneficios post empleo, que son los beneficios que se pagan al empleado al finalizar el contrato establecido con la empresa (seguros, pensiones, entre otros); (c) beneficios por terminación de contrato, que corresponde a la remuneración que se le pagará al empleador por el término del contrato (CTS); y (d) beneficios a largo plazo, que son las remuneraciones que se dan por periodos de más de 12 meses de servicios (vacaciones, premios por antigüedad, entre otros).

Es de gran importancia conocer a detalle cada uno de los beneficios que por ley goza el empleador, ya que si no se cumple con estos, puede haber requerimientos de la Sunafil, que es el órgano encargado de supervisar, promover y fiscalizar el cumplimiento de las normas de ámbito socio laboral y de la seguridad y salud el trabajo. Puede emitir una multa por no presentar o sustentar el pago correspondiente a los empleadores (MEF, 2021).

2.4. Marco Conceptual de la Situación de la Problemática

2.4.1. Control Interno

Es una de las principales herramientas de gestión. Comprende un plan de organización y procedimientos establecidos que, en forma coordinada, se implementan dentro de un proceso realizado por la dirección, gerencia y personal de la empresa, con el objetivo de custodiar y proteger sus activos y el capital invertido, incrementando la eficiencia en las operaciones y promoviendo una mayor rentabilidad (Meléndez, 2016). Sus cinco componentes son los siguientes:

Ambiente de Control. Viene a ser la base para el sistema de control interno, ya que establece la disciplina, la estructura y el clima que influye determinadamente en la calidad del control interno dentro de la organización (Casares, 2016).

Evaluación de Riesgos. La evaluación de riesgos es el proceso de análisis de los riesgos relevantes que evitan el logro de los objetivos de la entidad. Mediante la identificación y el análisis del riesgo relevante, se evaluará la vulnerabilidad de la organización y cuáles serán las decisiones que se tomen para enfrentarlos y resguardar el cumplimiento de los objetivos y resultados pronosticados por la empresa (Casares, 2016).

Actividades de Control. Son aquellas actividades que primero se establecen y luego se implementan para ayudar a garantizar que exista riesgo en la organización. El control es toda medida que se toma con el objetivo de disminuir o eliminar el riesgo. Por tal motivo, existe un alto nivel de probabilidad positiva de que la empresa logre sus metas y objetivos (Casares, 2016).

Información y Comunicación. Debe ser calificada, almacenada ordenadamente y comunicada en determinada forma y plazo establecido permitiendo que las personas lleven a cabo sus responsabilidades. La comunicación debe ser de manera clara, precisa y constante esto permitirá tomar decisiones adecuadas (Casares, 2016).

Supervisión y Seguimiento. La supervisión y monitoreo se debe efectuar sobre la documentación, sea física o virtual. De ese modo, se sustentará el desarrollo de las actividades de la organización, sea de gestión, operativos o de control. Se tiene como finalidad la seguridad razonable de la información financiera, operativa, entre otros. Además, es necesario realizar la supervisión y el seguimiento a las actividades que realiza el personal, así se dará fe de que se cumpla con el manual de funciones establecido por la organización (Casares, 2016).

Se recomienda implementar un plan de supervisión, que es una herramienta de gestión donde se programan actividades de supervisión. Para ello, primero se debe realizar la planificación y preguntarse lo siguiente: ¿qué es lo que se va a supervisar? y ¿qué periodo se va a supervisar? Es necesario establecer el antes y después de la supervisión para ver reflejados los cambios. Además, se necesitan elaborar documentos que ayuden a supervisar, tales como un instructivo, manual, entre otros. Al final, se necesita presentar un informe de supervisión (OEFA, 2021).

2.4.2. Gestión de Personal

Es un conjunto de labores administrativas que son necesarias para la correcta dirección de los cargos gerenciales que se establecen en toda organización, relacionados con la distribución del personal y sus recursos, lo que incluye (a) reclutamiento, (b) selección, (c) capacitación, (d) beneficios de ley, y (e) remuneración y evaluación de desempeño. Asimismo, se necesita brindar un adecuado clima laboral, seguro y equitativo, de acuerdo con el desempeño de los empleados. Además, si se lleva a cabo correctamente la implementación de los procesos del sistema de gestión de personal, se verán las mejoras en la empresa, ya que los trabajadores se encontrarán a gusto con sus funciones y se logrará el cumplimiento de los objetivos establecidos (Arnijos, 2019). A continuación, se presentan algunos términos relacionados con la gestión de personal.

Política de Contratación. Existe un área recursos humanos, donde el jefe de personal tiene la responsabilidad de realizar la contratación de los postulantes a una nueva vacante. Primero, debe identificar qué personal es el que necesita y qué perfil debe de cumplir. Luego realizará el reclutamiento, tanto interno como externo. Este consta de realizar diversas pruebas a un grupo de personas que son los postulantes. Una vez que se obtengan los resultados de las pruebas, se selecciona a una persona. Posteriormente, se realizará todo el trámite y la documentación para proceder a incorporarla a la empresa.

Política de Remuneración. Es una labor del área de Recursos Humanos, ya que se encarga de repartir las remuneraciones de manera justa. Para ello, se debe tener información detallada del personal en la planilla, en la cual se definen los puestos y salarios. Por otro lado, esta política de remuneración debe de cumplir ciertas características: (a) debe ser adecuada, es decir, la remuneración debe de ser igual o mayor a una remuneración mínima vital del país donde se encuentre; (b) debe ser equitativa, es decir, la remuneración de cada empleado tiene que estar acorde con su experiencia y nivel de educación; (c) debe ser eficaz en costos, es decir, las remuneraciones no tienen que ser excesivas, sino estar a la par con la capacidad de pago de la empresa; y (d) debe ser segura, es decir, tiene que cumplir con satisfacer las necesidades del trabajador, y que sea aceptable para los empleados.

Manuales de Funciones y Procedimientos. Son documentos que contienen información ordenada y detallada sobre las actividades y responsabilidades que se realizan en un área específica de la empresa. Los manuales son desarrollados por la misma empresa, ya que muestran información precisa. Su objetivo es facilitar la capacitación del nuevo personal y detallar las responsabilidades de cada puesto de trabajo por determinadas áreas. Asimismo, contienen un registro sobre los procedimientos de la empresa. Cabe mencionar que son necesario para lograr certificaciones de calidad, como la ISO 9001.

Capacitación. Son actividades de información que se realizan dentro de la organización, con la finalidad de que el personal se encuentre actualizado respecto a las funciones que realiza. Para ello, la organización debe programar la capacitación de su personal en las distintas áreas y por distintos periodos, para fortalecer el conocimiento y garantizar la eficiencia de los servicios (Meléndez, 2016).

2.4.3. Gestión de Riesgo

La palabra ‘riesgo’ se refiere a aquella posibilidad de que suceda algo grave en lo que se esté realizando y que se vean perjudicadas muchas partes. Se define como gestión de riesgo a las diversas actividades que se realizan para evitar el riesgo. Tiene como propósito facilitar la orientación de las decisiones que se tomen para poder obtener mejores resultados. Es recomendable realizar un análisis para poder determinar qué riesgos presenta la empresa y cómo tratarlos separándolos por prioridad alta, media o baja.

El proceso de gestión de riesgo debe estar presente en toda actividad cotidiana que se realice en la empresa. Para ello, se debe de adaptar al rubro y a los procesos para conseguir la práctica de los valores y el reforzamiento de la ética, la moral, entre otros.

Para iniciar con dicho proceso, se han establecido cinco componentes: (a) la evaluación de riesgo, (b) el análisis y la evaluación cualitativa y cuantitativa de los riesgos, (c) el tratamiento de riesgo para la correcta toma de decisiones, (d) la comunicación y consulta, y (e) el constante monitoreo y revisión (Casares, 2016).

2.4.4. Gestión Financiera

Constituye un conjunto de actividades direccionadas al adecuado funcionamiento financiero que se debe realizar al tomar decisiones en la asignación de los recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Por ello, el personal que realiza la gestión financiera se encarga de examinar que las decisiones y acciones se encuentren relacionadas con los recursos financieros, necesarios en las actividades diarias de la empresa (Córdoba, 2016).

Es necesario realizar reportes y documentos que tengan como objetivo informar cada detalle de las actividades que se realizan en la empresa. Existen tipos de reportes tales como los siguientes: (a) reportes contables (reporte de cuentas por pagar, reporte de proveedores, reporte de préstamos, entre otros); (b) reportes de recursos humanos (reporte de adelantos, reporte de trabajadores, reporte de asistencia, entre otros); (c) reportes financieros (reporte total de ingresos, reporte de deudas, entre otros).

De ese modo, será posible conocer cómo se encuentra económicamente la empresa, qué es lo que falta que paguen los clientes y qué falta pagar a los proveedores. Si se tiene alguna deuda, se podrá observar cómo están las ventas, si aumentan o disminuyen, entre otros. Con ello, se podrá realizar mejores cambios en la organización. Algunos indicadores financieros que permiten conocer cómo esta económicamente la empresa son el valor actual neto (VAN), el valor presente neto (VPN) y la tasa de rendimiento o tasa interna de retorno (TIR).

Valor Actual Neto (VAN) o Valor Presente Neto (VPN). Ayuda a evaluar proyectos de inversión se define como la diferencia entre el valor presente o actual de los flujos futuros del proyecto y la inversión inicial necesaria para ejecutar el mismo. Mide el beneficio económico de un proyecto dado su flujo de fondos y su tasa de descuento.

Tasa de Rendimiento o Tasa Interna de Retorno (TIR). Es la tasa de descuento que se iguala a cero. El VPN brinda una oportunidad de inversión (esto se debe a que el valor presente de las entradas de efectivo es igual a la inversión inicial). Es la tasa de rendimiento que ganaría la organización si invierte en el proyecto (Lawrence, 2016).

Capítulo 3. Metodología

3.1. Marco Metodológico

3.1.1. Hipótesis

Hipótesis General. Una vez implementado el proyecto de mejora al control interno en el área de administración y finanzas, se optimizarán los resultados financieros de la empresa Kobranzas S.A.C.

Hipótesis Específicas.

- Se identificará el problema de control interno en el área de administración y finanzas de la empresa Kobranzas S.A.C., que afecta los resultados financieros.
- Se definirá un proyecto de mejora que mitigue el problema de control interno en el área de administración y finanzas en la empresa Kobranzas S.A.C.
- Se validará cuantitativamente, mediante indicadores financieros, la pertinencia del proyecto de mejora para optimizar los resultados financieros de la empresa Kobranzas S.A.C.

3.1.2. Variables de Estudio

Variable Dependiente. Resultados Financieros en la empresa Kobranzas S.A.C.

Denominación Empresarial. Los resultados financieros de la empresa Kobranzas S.A.C. se podrán observar por medio de los estados de financieros (balance general, estado de resultados). En este caso, se tomará como base el año 2020, calculando los indicadores financieros.

Escala de Medición. Escala de razones.

Indicador Financiero/Económico de Medición. (A) VAN y (B) beneficio/costo.

Variable Independiente. Proyecto de mejora en el área de administración y finanzas.

Denominación Empresarial. El control interno en la empresa Kobranzas S.A.C. se lleva a cabo a través de una entrevista al personal administrativo, del análisis de los documentos, de la capacitación a los trabajadores para el correcto funcionamiento de la empresa y del aumento de los ingresos.

Escala de Medición. Escala nominal.

Indicador Financiero/Económico de Medición. Los indicadores financieros y económicos son los siguientes: (a) desempeño laboral, (b) capacitación de personal, (c) mejora de la comunicación e información, y (d) supervisión y monitoreo.

3.2. Diseño de la Investigación

3.2.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva correlacional, porque el investigador describe y define dos tipos de variables: una independiente (X1) y otra dependiente (Y1). Todo ello tiene por finalidad mostrar el grado de relación entre ambas, donde:

X1= Proyecto de mejora

Y1=Resultados financieros

Es decir, la investigación que se desarrolla busca explicar la relación de causa efecto entre las variables establecidas, que son el proyecto de mejora y los resultados financieros en el área de administración y finanzas de la empresa Kobranzas S.A.C.

3.2.2. Descripción del Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es no experimental transversal, ya que estudia un grupo de variables. En este caso, cuenta con una variable dependiente y otra independiente.

3.3. Técnicas e Instrumentos

3.3.1. Técnicas

Para el desarrollo del estudio, se puso en práctica distintas técnicas.

Entrevistas. Se planteó una lista de preguntas que se realizarán por medio de llamadas telefónicas o vía Zoom para identificar las opiniones de los gerentes o jefes directos del área de administración y finanzas respecto a la distribución de funciones. Se buscó conocer lo siguiente: (a) si existe un manual de procedimientos establecidos, (b) si existe personal que supervise las funciones de los trabajadores, y (c) si se brinda charlas y capacitaciones que permitan mejorar el desarrollo del personal en la empresa con la

finalidad de conocer e identificar dónde están ocurriendo las fallas. Esto se logra interpretando cada respuesta.

Análisis de Documentos. Consiste en examinar la información (reportes de cuentas por pagar, manual de funciones, manual de procesos, entre otros). Con la actual coyuntura, se obtendrá mayormente información virtual mediante correo, reportes generados en el sistema y mensajes de WhatsApp. Por ello, habrá constante coordinación con el personal administrativo para identificar los errores y plantear propuestas de mejoras.

Análisis de Procesos. Se realizará una revisión detallada de cada uno de los procesos que ejecuta el personal del área de administración y finanzas para conocer dónde se están cometiendo errores y cuáles son las partes que funcionan correctamente.

3.3.2. Instrumentos

Los instrumentos de medición que se utilizaran son las guías de entrevista y las fichas de análisis de documentos y procesos.

Guías de Entrevista al Personal Administrativo. Es una relación de preguntas que tratan acerca de los problemas que el personal administrativo ha identificado en la empresa y que dará a conocer.

Fichas de Análisis de Documentos. Se realizará un registro detallado de los documentos y procesos que maneja la empresa por actividad. Esto permitirá tener una mejor visión de la situación actual.

Fichas de Análisis de Procesos. Es una ficha detallada del flujo de todas las operaciones de cada área de una empresa (flujogramas). Esto permitirá conocer los cuellos de botella donde se hace más lento el trabajo o sea posible cometer fallas.

3.4. Recolección y Procesamiento de los Datos Empresariales

3.4.1. Técnicas de Recolección

La información que se recolecto se pondrá en formato Excel para medir en soles los importes en pérdida y ganancia. Además, se necesitarán un reporte de liquidación de los beneficios, movimientos bancarios y saldos para conocer las salidas y entradas de dinero, entre otros. Esto permitirá controlar los pagos que se han realizado.

3.4.2. Técnicas de Procesamiento

Por medio de procesos manuales y electrónicos, se obtendrá toda la información recolectada y ordenada; por ejemplo, a través de las entrevistas realizadas a los trabajadores.

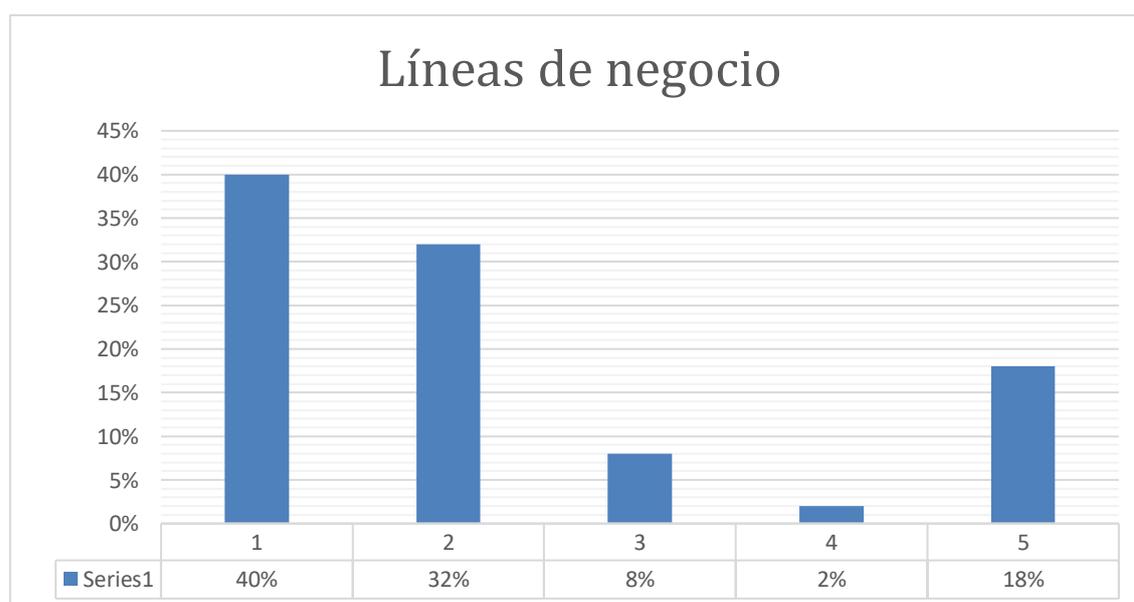
Capítulo 4. Propuesta y Ejecución de Mejora

4.1. Descripción del Sector

La empresa en estudio pertenece al sector terciario o de servicios, ya que se dedica a la gestión de cobranzas en campo y por diversos medios de comunicación, como telefonía, medios digitales, sitios web, redes sociales, entre otros. Algunos de los servicios que realizan son los siguientes: (a) cobranza preventiva y temprana, ya que el servicio de cobranza se ocurre cuando ha vencido un crédito por más de 30 días; (b) cobranza de recovery, puesto que se realizan todas las gestiones posibles para recuperar la mora del deudor antes de que inicie un proceso judicial; (c) cobranzas corporativas, que gestiona el proceso de cobranza de las facturas pendientes de pago que tiene una empresa; (d) cobranza judicial, debido a la gran cantidad de deuda que amerita el inicio de acción judicial, por lo que necesita un staff de abogados, ubicar al deudor y realizar seguimiento; y (e) otros servicios adicionales, como la atención al cliente, gestión de teletrabajo, servicios de innovación digital, entre otros. En la Figura 4.1, se presenta el cuadro de porcentaje de ventas según los servicios que se brindan.

Figura 4.1

Líneas de negocio



Nota: Esta figura no muestra las líneas de negocio de la empresa Kobranzas.

Entre los servicios que brinda la empresa, se encuentran los listados a continuación: (a) Cobranza Mora Temprana es el servicio más solicitado y representa el 40% del total de servicios que genera más ventas; (b) Cobranza Recovery es el segundo servicio más solicitado y simboliza un 32% del total de servicios que brinda la entidad; (c) Ventas/Atc. es el tercer servicio más requerido con un 18% de las ventas; (d) Cobranza Corporativa representa, de manera muy baja, un 8% del total de las ventas; y (e) Cobranza Judicial significa mínimamente un 2% del total vendido. Algunos de los principales competidores que se encontraron son los siguientes: (a) IBR, (b) Recupera, (c) Servex, (d) GSS, (e) Geincos, (f) hdc, (g) Aval, (h) Buro, (i) Conecta, y (j) diversos estudios de abogados.

La empresa Kobranzas coloca datos en un sistema de información mensual de servicios, que es solicitado por el INEI. Este organismo requiere cierta información que permita conocer el crecimiento de las ventas. Para ello, compara los meses de dos diferentes años para poder calcular la variación entre distintos periodos. Además, solicita información del personal que se encuentra en planilla y del personal que se encuentra percibiendo sus ingresos con recibos por honorarios.

De acuerdo con (INEI, 2017), entre 2013 y 2017, se ha presentado la misma variación en promedio con un 5.2 % respecto al PBI de otros servicios, ya que había gran demanda en el consumo. Esto generó un endeudamiento razonable. Si ese no hubiese sido el caso, la empresa brindaría su servicio de cobranzas a un número amplio de clientes.

Sin embargo, a partir del año 2019 al 2022, se identificó una disminución en la variación del 3.5% del PBI, el cual se vio afectado por la pandemia de la COVID-19, que empezó a fines del año 2019, así como por la coyuntura política debido al nuevo presidente, que fue elegido en el 2021. El mandatario tomó decisiones irrelevantes acerca de las empresas para que las acciones que efectúen sobre estas no afecten económicamente el precio del dólar.

4.2. Diagnóstico del Caso Empresarial

4.2.1. Identificación de la Problemática Empresarial

En la empresa Kobranzas S.A.C., se identificaron principalmente tres problemas que causan gran pérdida económica y disminuyen las ganancias de la empresa perjudicando la continuidad en las labores del personal. A continuación, se especificarán cuáles son estos problemas.

Falta de Control Interno. No existe control en los procesos de pago de haberes al personal cesado. Al momento de realizar la cancelación de los pagos de haberes, se observa que existe doble pago. Según lo evaluado, el error se produce entre dos áreas: tesorería y recursos humanos. Uno realiza el pago por la plataforma bancaria y el otro lo genera en formato txt según el banco por el que se pague. Con personal que controle y verifique los pagos, se puede evitar y disminuir ese riesgo.

Falta de Seguimiento en el Pago de Liquidación de Beneficios. Este hecho ocasiona multas. No existe personal que esté encargado de actualizar y verificar que se cumpla con el pago de las liquidaciones de beneficios. Estas generalmente se cancelan cuando existe un requerimiento de la Sunafil en el que solicite la constancia de pago.

Excesiva Rotación de Personal Call Center. Según lo observado en la empresa, un aproximado de 25 personas renuncia cada mes. Este hecho aumenta el pago de las liquidaciones. Por ello, debe haber un flujo de dinero establecido para hacer frente a esas renuncias inesperadas, de modo que no se afecten otros pagos que son necesarios, como el pago a los proveedores, prestamos, haberes, entre otros. Así, se pudo recabar información por medio de una lista de preguntas que se realizaron a tres personas: (a) al subgerente de Tesorería, (b) a la gerenta de Contabilidad y (c) a la jefa de Planillas. En las Tablas 4.3, 4.4 y 4.5, se muestran los resultados de estas entrevistas.

Tabla 4.3*Entrevista al subgerente de tesorería*

Pregunta	Respuesta	Interpretación
1 ¿Sabe porque es importante aplicar el control interno en la empresa?	Sí sabe que el control interno es importante.	Los gerentes conocen de la importancia del control interno, mas no se aplica por falta de personal y no se encuentra detallado en un manual (falta elaborar).
2 ¿La empresa tiene establecido su manual de funciones por áreas?	No, pero los trabajadores realizan sus funciones por instrucción de los superiores.	Los gerentes o jefes directos determinaron las funciones de manera verbal, mas no está plasmado en un manual.
3 ¿La empresa ha establecido los procedimientos con la finalidad de identificar posibles riesgos que afecten a la empresa?	No existe un formato que detalle los procedimientos.	El gerente afirma que se conoce el procedimiento de las actividades que se realizan en la empresa, mas no se ha plasmado en hoja para reforzarlo.
4 ¿La empresa cuenta con personal responsable encargado de monitorear eventos que causen problemas en la empresa?	Sí, los encargados de monitorear es el subgerente y gerente de finanzas.	El gerente afirma que es el responsable del área de administración y finanzas, junto con el subgerente.
5 ¿La empresa realiza charlas de capacitación o mejoramiento continuo con la finalidad de prevenir riesgos en las operaciones?	No existe una capacitación al área de administración y finanzas, pero sí reuniones mensuales para seguimiento y mejoras.	El gerente afirma que hay reuniones mensuales que permiten dar seguimiento a las actividades de la empresa, menciona que se debería realizar capacitación.
6 ¿La empresa lleva un registro físico de las operación y pagos que se realizan en la empresa?	No, desde inicios de la pandemia, se dejó de llevar control físico por falta de personal.	El gerente afirma que no se está llevando control físico, pero sí de manera virtual.
7 ¿La empresa cuenta con un software que permite la generación de reportes y permite llevar controles?	Sí, la empresa cuenta con el sistema contable starsoft, genere varios reportes.	el gerente afirma que la empresa cuenta con un software que permite generar reportes.
8 ¿Cree usted que falta personal para poder cubrir con las responsabilidades en el are de administración y finanzas?	Sí, se necesita de personal para poder realizar un mejor trabajo completo y presentado a tiempo la información que se solicite.	es necesario contratar personal para mejorar la operatividad y los controles.
9 ¿Considera usted que se realiza procesos de control interno en la empresa?	Sí, pero son escasos.	no se cuentan con controles internos definidos.
10 ¿Existen controles en el área de tesorería que ayuden a evitar fallas en los pagos que se realiza al personal y lbs?	No, por esos se ha tenido pérdidas de dinero, debido a los pagos dobles que no han sido recuperados.	el gerente confirma que no hay controles en el área de tesorería y que a raíz de eso se ha perdido dinero.
11 ¿Existe comunicación entre el área de planillas y tesorería, que ayude a disminuir errores en los pagos?	Sí, existe constante coordinación, sin embargo, ha habido errores.	el gerente confirma que, si hay coordinación, pero aún hay fallas.
12 ¿Se tiene actualizada la información del pago al extrabajador para poder seguir pagando y cumplir con lo establecido por ley?	No, esa información esta desactualizada	el gerente afirma que la información no es esta al día, hay un atraso en el registro de información.
13 ¿La empresa cuenta con un cronograma de actividades diarias con la finalidad de distribuir mejor el tiempo de trabajo?	No hay un cronograma, todo depende de las urgencias del día a día	El gerente afirma que no existe un cronograma diario de actividades.
14 ¿Se realiza supervisión constante en el área de administración y finanzas?	Sí, los jefes por área realizan la supervisión	El gerente afirmó que se realiza una supervisión de los procedimientos de manera constante
15 ¿Cree usted que el personal se encuentra identificado con la empresa, dando importancia a su cargo y funciones que realiza para buen manejo?	En el caso del área de administración y finanzas, sí se encuentra identificado y cumple objetivos	El gerente afirma que el personal realiza sus funciones de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Nota: Esta tabla representa un listado de 15 preguntas que se usaron para la entrevista realizada a la subgerente de Tesorería.

Tabla 4.4*Entrevista a la gerenta de contabilidad*

Pregunta	Respuesta	Interpretación
1 ¿Sabe porque es importante aplicar el control interno en la empresa?	Sí sabe que el control interno es importante.	La gerenta conoce la importancia del control interno, mas no se aplica por falta de personal y tiempo.
2 ¿La empresa tiene establecido su manual de funciones por áreas?	No, pero los trabajadores realizan sus funciones por instrucción de los superiores.	La gerenta afirma que el manual de funciones no está por escrito.
3 ¿La empresa ha establecido los procedimientos con la finalidad de identificar posibles riesgos que afecten a la empresa?	No, no existe procedimientos con tales objetivos.	La gerenta afirma que se conoce el procedimiento de las actividades.
4 ¿La empresa cuenta con personal responsable encargado de monitorear eventos que causen problemas en la empresa?	Sí, los encargados de monitorear es el subgerente y gerente de finanzas.	Existe personal encargado de supervisar, pero no confirma que lo realicen.
5 ¿La empresa realiza charlas de capacitación o mejoramiento continuo con la finalidad de prevenir riesgos en las operaciones?	No existe una capacitación al área de administración y finanzas.	Afirma que hay reuniones mensuales, menciona que sería bueno una capacitación.
6 ¿La empresa lleva un registro físico de las operación y pagos que se realizan en la empresa?	No, ahora se guarda información virtual.	Afirma que no se está llevando control físico, pero sí de manera virtual.
7 ¿La empresa cuenta con un software que permite la generación de reportes y permite llevar controles?	Sí, la empresa cuenta con el sistema contable starsoft.	El gerente afirma que la empresa cuenta con un software que permite generar reportes.
8 ¿Cree usted que falta personal para poder cubrir con las responsabilidades en el are de administración y finanzas?	Sí, se necesita de personal urgente.	Es necesario contratar personal para mejorar la operatividad y los controles.
9 ¿Considera usted que se realiza procesos de control interno en la empresa?	Sí, pero poquísimos.	No se cuentan con controles internos definidos.
10 ¿Existen controles en el área de tesorería que ayuden a evitar fallas en los pagos que se realiza al personal y lbs?	Desde mi punto de vista, no; por eso tantos errores.	Confirma que no hay controles en el área de tesorería y que a raíz de eso se ha perdido dinero.
11 ¿Existe comunicación entre el área de planillas y tesorería, que ayude a disminuir errores en los pagos?	No me encuentro copiada en correos, supongo que sí.	Supone que sí.
12 ¿Se tiene actualizada la información del pago al extrabajador para poder seguir pagando y cumplir con lo establecido por ley ?	No, esa información está desactualizada hace mucho tiempo.	El gerente afirma que la información no es está al día; hay un atraso en el registro de información.
13 ¿La empresa cuenta con un cronograma de actividades diarias con la finalidad de distribuir mejor el tiempo de trabajo ?	No hay cronograma de actividades.	La gerenta afirma que no existe un cronograma diario de actividades.
14 ¿Se realiza supervisión constante en el área de administración y finanzas ?	Sí, los jefes por área realizan la supervisión.	La gerenta afirmó que se realiza supervisión.
15 ¿Cree usted que el personal se encuentra identificado con la empresa, dando importancia a su cargo y funciones que realiza para buen manejo?	En el caso del área de Contabilidad, esta sí está comprometida.	El gerente afirma que el personal realiza sus funciones de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Nota: Esta tabla representa un listado de 15 preguntas que se usaron para la entrevista realizada a la gerenta de Contabilidad.

Tabla 4.5*Entrevista a la jefa de planillas*

Pregunta	Respuesta	Interpretación
1 ¿Sabe porque es importante aplicar el control interno en la empresa ?	Sí es importante nos ayuda a cumplir con lo establecido por la empresa.	Se conoce de la importancia del control interno.
2 ¿La empresa tiene establecido su manual de funciones por áreas ?	No.	La jefa no cuenta con un manual de funciones.
3 ¿La empresa ha establecido los procedimientos con la finalidad de identificar posibles riesgos que afecten a la empresa?	No existe un formato que detalle los procedimientos.	El gerente afirma que se conoce el procedimiento de las actividades que se realizan en la empresa, mas no se ha plasmado en hoja para reforzarlo.
4 ¿La empresa cuenta con personal responsable encargado de monitorear eventos que causen problemas en la empresa?	Sí, los encargados son la gerencia.	Los gerentes son los responsables de monitorear.
5 ¿La empresa realiza charlas de capacitación o mejoramiento continuo con la finalidad de prevenir riesgos en las operaciones?	No se realizan capacitaciones.	No existen capacitaciones para el personal de planillas.
6 ¿La empresa lleva un registro físico de las operación y pagos que se realizan en la empresa?	No, se guarda la información de pagos de manera virtual.	El gerente afirma que no se está llevando control físico, pero sí de manera virtual.
7 ¿La empresa cuenta con un software que permite la generación de reportes y permite llevar controles?	Sí, la empresa cuenta con el sistema contable starsoft,	La jefa afirma que la empresa cuenta con un software.
8 ¿Cree usted que falta personal para poder cubrir con las responsabilidades en el are de administración y finanzas?	Sí, es necesario.	Es necesario contratar personal para mejorar la operatividad y los controles.
9 ¿Considera usted que se realiza procesos de control interno en la empresa?	Sí, pero muy pocos.	Sí se cuenta con proceso de control, pero son pocos.
10 ¿Existen controles en el área de tesorería que ayuden a evitar fallas en los pagos que se realiza al personal y lbs?	No, por eso hay tanto errores.	La jefa confirma que no hay controles en el área de tesorería y que a raíz de eso se ha perdido dinero.
11 ¿Existe comunicación entre el área de planillas y tesorería, que ayude a disminuir errores en los pagos?	Sí, existe constante coordinación, sin embargo, ha habido errores.	La jefa confirma que, si hay coordinación, pero aún hay fallas.
12 ¿Se tiene actualizada la información del pago al extrabajador para poder seguir pagando y cumplir con lo establecido por ley?	No, esa información esta desactualizada.	La jefa afirma que la información no es esta al día, hay un atraso en el registro de información.
13 ¿La empresa cuenta con un cronograma de actividades diarias con la finalidad de distribuir mejor el tiempo de trabajo?	No hay un cronograma.	La jefa afirma que no existe un cronograma diario de actividades.
14 ¿Se realiza supervisión constante en el área de administración y finanzas?	No, es debes en cuando.	La jefa afirma que la supervisión realiza es mínima.
15 ¿Cree usted que el personal se encuentra identificado con la empresa, dando importancia a su cargo y funciones que realiza para buen manejo?	No, hay personal que no está a gusto con la empresa.	La jefa afirma que el personal está en desacuerdo con las políticas de la empres

Nota: Esta tabla representa un listado de 15 preguntas que se usaron para la entrevista realizada a la jefa de planillas.

4.2.2. Monetización de la Problemática Empresarial

Problema 1: Falta de Control en Procesos de Pagos de Haberes Personal Cesado. Se tomó como muestra el periodo de tres meses para verificar cuantas personas están involucradas en este proceso donde se identificó un problema que afecta económicamente a la empresa.

Las áreas que participan son dos: (a) las planillas, con un personal que se encarga de realizar los archivos en formato txt para pagar por la plataforma bancaria puede ser BCP, Interbank o Scotiabank; y (b) la tesorería, con un personal que se encarga de subir los archivos en formato txt a las plataformas bancarias que no lleva un control de los pagos ya que se realizan una gran cantidad de pagos por día.

La manera cómo se llegan a enterar de los errores es cuando el área contable realiza la cancelación de los haberes, liquidación de beneficios y pago a proveedores y encuentra que aquellos conceptos por facturas o personal ya se encuentran cancelados, lo que se hace es enviar un correo con la duplicidad del pago. En la mayoría de los casos, han sido tres transferencias erróneas por montos aproximados de S/250. Si se multiplican, darían un importe de S/750 por aproximadamente 7 meses que se ha cometido el mismo error, lo que genera un total de S/5,250 de pérdida en dinero por una inadecuada gestión en los pagos.

Lo correcto sería implementar, por medio de archivos Excel, la generación de los siguientes reportes en el sistema contable Starsoft: (a) reporte de pago a proveedores, (b) pago de préstamos y (c) pago a trabajadores en diversos estados (activos y cesados). Esta información será cruzada entre el área de tesorería y el área de planillas.

Problema 2: Falta de seguimiento en el pago de liquidación de beneficios sociales ocasionan multas. Uno de los principales servicios que realiza la empresa es el servicio de cobranza por medio de los call centers y jefes de carteras. Estas personas son muy comunes y figuran en la liquidación de beneficios, debido a que presentan su carta de renuncia o a que termina su contrato tras un corto periodo.

El área de contabilidad se encarga de recibir correos de requerimientos del Sunafil, quien solicita información por periodo y tipo de beneficio del trabajador a través de la constancia de pago. Aproximadamente, se llegó a identificar 15 pendientes de pago de liquidación de beneficios sociales; de los cuales, 9 presentan el pago de multa, que es S/750. Si se multiplica, da un valor de S/6750 por aproximadamente 6 meses. Esto suma un total de S/40,500. Los montos que faltan pagar son notificados a tesorería para su pronto pago. No obstante, debido a que no se programa el pago en la semana, este se posterga, alarga y retrasa otras liquidaciones pendientes.

Un factor negativo para la empresa es la pandemia del COVID-19, ya que generó la disminución de las ventas y el atraso en las cobranzas. Los clientes no tenían cómo pagar por la baja productividad y operatividad del negocio, que fue limitado por la cuarentena obligatoria.

Problema 3: Excesiva Rotación de Personal Call Center. Debido al gran número del personal call center de diversas carteras de cobranzas, se observó según el detalle del área de planillas, que las renunciaciones son muy constantes, debido a que no existe un adecuado proceso de selección; es decir, no se selecciona a la persona que en realidad se identifica con el trabajo, a que no existe oportunidad de crecimiento y a que se observa insatisfacción laboral. Es otras palabras, al trabajador no le alcanza las metas que le trazan, se aburre y deja el trabajo. Se observó que el personal que se contrata no muestra interés por seguir laborando en la empresa, por tanto, lo toma como una labor momentánea, ya que se contrata personal joven, que recién termina sus estudios escolares y no a personal con experiencia previa, ya que estos solicitan una mayor remuneración.

Es importante recalcar que la remuneración mínima vital fue S/930 en el año 2021; no obstante, a partir del primer día de mayo, la remuneración mínima vital ascendió a S/1025, así el pago de la remuneración de la mayoría de trabajadores no fue beneficioso para la empresa.

El índice de rotación de personal recomendado es de un 4%. Si se excediera o llegara a ser mayor al 20%, sería excesivo. Se toma como referencia un periodo de 6 meses. Cada mes renuncian 25 trabajadores; al inicio del periodo, eran 810 call center. Si

se dividen las bajas del periodo entre los empleados al inicio del periodo, resulta un índice de rotación del 18%, que es considerado excesivo.

Calculando las casi 25 renunciaciones mensuales del personal part time con la mitad de la remuneración mínima vital, que es S/465, se obtiene un resultado de S/11,625, que se tendría como gasto, ya que solo trabajaron por un mes. A esto, hay que sumarle el gasto por reclutamiento y capacitación, lo que da un total de S/14,625. Para concluir, se observa un valor total en la monetización del problema de S/60,000, importe considerablemente alto, que perjudica económicamente a la empresa para que pueda continuar operativamente con sus labores.

4.3. Propuesta de Mejora

4.3.1. Objetivos

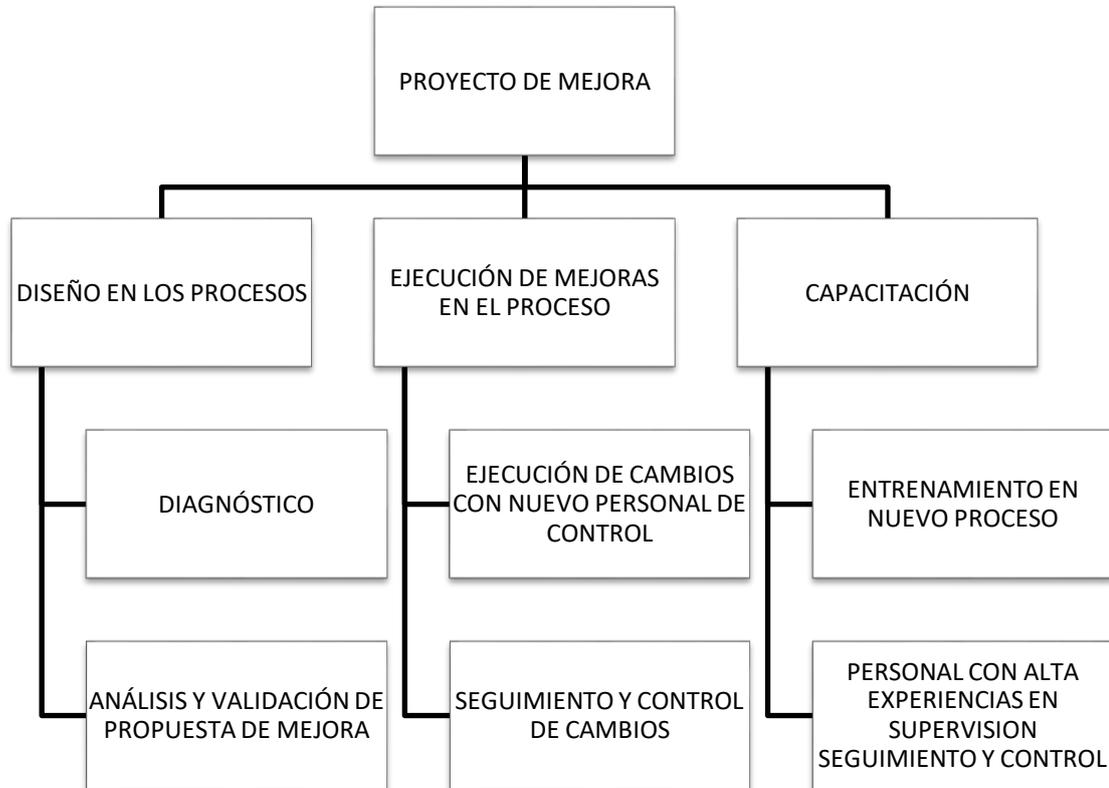
El principal objetivo es que la empresa pueda aumentar sus ingresos y eliminar en gran porcentaje sus problemas y que el personal se identifique con la empresa para lograr una mayor productividad y para disminuir gastos y pérdidas. Esto se podrá obtener a medida que se implementen los nuevos controles y que se cumpla con su constante realización. Además, se debe lograr que el nuevo personal que se va a contratar cumpla y logre lo propuesto con el fin de que la empresa mejore sobre todo.

4.3.2. Diagrama del Proyecto de Mejora

Se entiende por diagrama de proyecto de mejora a aquellas actividades que serán plasmadas en un papel y que permitirán dar un plus de mejoría a las actividades que realiza la empresa. En la Figura 4.2, se muestra el diagrama del proyecto de mejora.

Figura 4.2

Diagrama de proyecto de mejora



Nota: Esta tabla representa al proyecto de mejora que se ha realizado analizado en la empresa.

Diseño en los Procesos.

Diagnóstico. La empresa en si no tiene un manual que nos permita observar cual es el procedimiento por el cual tenga que pasar un pago, proceso de cese de un trabajador, proceso generación de formatos para pagos en plataformas bancarias.

Análisis y Validación de Propuesta de Mejora. Según el análisis, se observó que la empresa no cuenta con manuales que permitan que el trabajador realice sus funciones específicas. Se validó que se establezcan y formulen manuales detallados de las funciones, los procesos y los responsables a cargo, así como la emisión de reportes continuos de los procesos y reuniones que permitan observar las mejoras en el tiempo.

Ejecución de Mejoras en el Proceso.

Ejecución de Cambios con Nuevo Personal. Con el nuevo personal en el área de tesorería se podrán obtener los reportes de pagos actualizados, proyectados y flujos correctamente detallados.

Seguimientos y control de cambios. En este campo, se tiene dos tipos de controles. En primer lugar, los controles antes de efectuar el pago, tenemos al Gerente y Subgerente de finanzas que son las personas encargadas de firmar los importes cargados a las transferencias bancarias, pero antes pasaría por un cruce de información de pago entre el área de tesorería donde se encuentra un nuevo personal que se encargara de actualizar la información de pagos y coordinar con el área de planillas para ver cuales faltan pagar y si hubiera casos excepcionales. En segundo lugar, los controles después de efectuar el pago, contabilidad que registra contablemente los pagos que se realizan, al momento de cancelar los haberes puede verificar si se encuentra ya cancelado o si está pendiente de pago, si encontrara duplicidad se encarga de notificar por correo electrónico, buscando así se pueda solucionar y recuperar el dinero abonado por error.

Capacitación.

Entrenamiento en Nuevo Proceso. Con los manuales de funciones establecidos y repartidos a los trabajadores para que cumplan con ellas, se puede llevar un correcto entrenamiento de la persona que ingrese a laborar, debiendo estar en contante capacitación y supervisado por su jefe inmediato

Personal con Alta Experiencia en Supervisión y Control. Se acordó contratar por un periodo de 12 meses a un asistente de finanzas que se encargue de aplicar los controles y mantener actualizados los Excel de pagos varios, esto permitirá cumplir adecuadamente con los pagos y llevar un seguimiento de los pendientes por pagar.

4.3.3. Proyecto de Mejora

Según las coordinaciones con el gerente de finanzas, el subgerente de tesorería, contador general, asistente de tesorería, analista contable y analista de planillas, no existen manuales de procedimientos, manuales de funciones y de controles que puedan ayudar a prevenir cualquier inconveniente en las gestiones diarias que se realizan en la organización, sobre todo en el área de tesorería, que es el “el área sensible”, debido a que maneja el flujo de dinero.

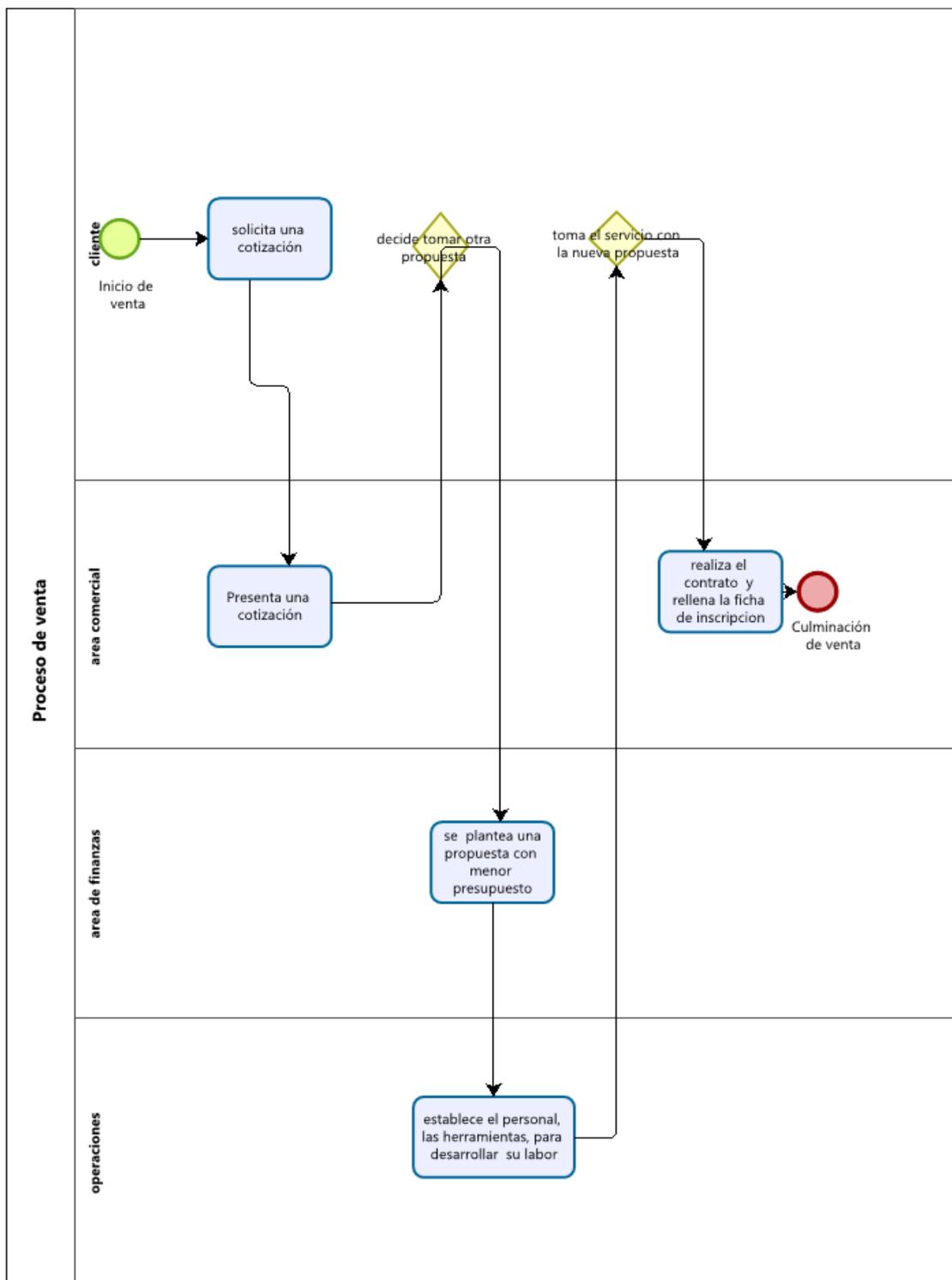
Se procedió a elaborar manuales de funciones para los trabajadores involucrados en los problemas identificados. Esto permitirá segregar las funciones y establecer al personal responsable de ellas para evitar doble trabajo. Además, se establecen a los supervisores que tendrán la función de verificar que estén laborando correctamente y cumplan con las actividades específicas según su cargo.

Para poder conocer el giro del negocio, en la Figura 4.3 se graficó cómo es el procedimiento de venta. Este diagrama indica que todo comienza cuando el cliente solicita una cotización por el servicio de cobranza. Para ello, el área comercial presenta un esquema de cotización aproximado según lo que solicite el cliente. En ese esquema, es posible observar el número del personal que trabajará para realizar las cobranzas, por cuánto tiempo durará el contrato, qué herramientas tecnológicas se usarán, y se presenta dicha información al cliente. Si no está de acuerdo con la tarifa, esta pasa al área de finanzas, donde se maneja una reducción de costos o aumento según lo requerido, al mismo tiempo se coordina con operaciones que es el encargado reclutar al personal, disponer de la tecnología adecuada para poder brindar el servicio. Una vez que el cliente confirma, se realiza un contrato detallado y la ficha de inscripción como cliente.

Por otra parte, en la Figura 4.4, se detalla desde el inicio cómo poder realizar el pago de haberes el área de planillas recopila toda la información sobre los trabajadores respecto a sus asistencias, descansos médicos, faltas, adelantos, prestamos, entre otros. Luego se realiza cruces de información con el área de recursos humanos y concilian en que todo es conforme. Posteriormente, el área de planilla genera el txt del pago de haberes y la envía al área de tesorería, que se encarga de subir a la plataforma bancaria el pago. Queda pendiente de firma el subgerente y gerente de finanzas para que verifiquen si procede con el pago. En el caso de que no esté conforme, queda pendiente de pago, saldrá el pago para otra fecha.

Figura 4.3

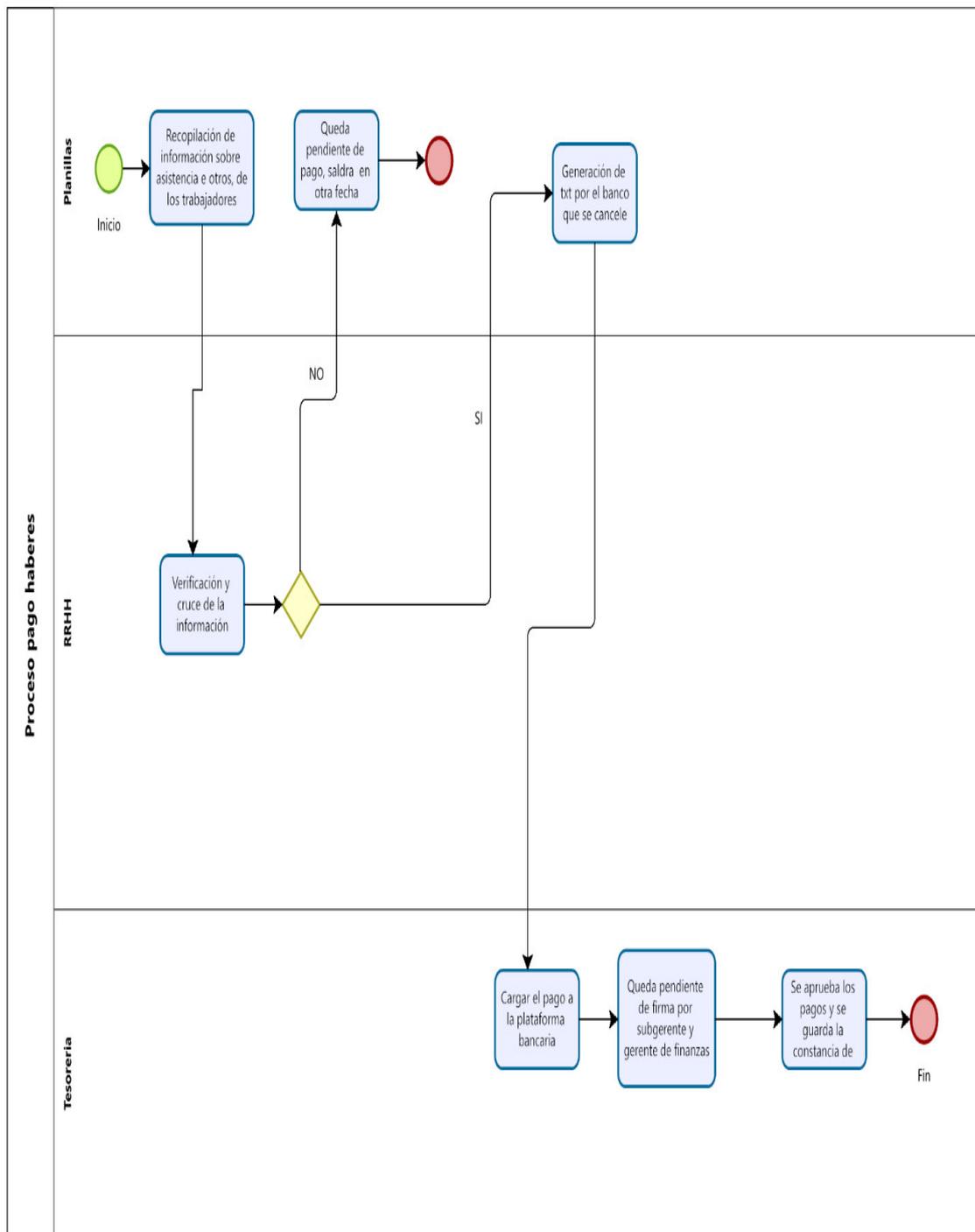
Flujograma de un proceso de venta



Nota: Esta figura nos muestra el proceso de una venta.

Figura 4.4

Flujograma de un proceso de pago de haberes de cesados



Nota: Esta figura nos el proceso de pago de haberes

En la Figura 4.5, se muestra un flujograma con implementaciones de control interno que se hicieron en el proceso de pago de haberes. Primero, el área de planillas recopila la información relacionada con la asistencia, descanso médico, faltas, prestamos, entre otros., con la finalidad de obtener lo real que se le debe pagar, luego se cruza información con el área de recursos humanos. Una vez confirmado, el área de planillas genera el txt de pago según el banco por el cual se realice. En el caso de que no concuerden las áreas de planilla y recursos humanos (por ejemplo, por un pago adelantado de haberes no corroborado), se envía un correo a contabilidad para buscar el registro.

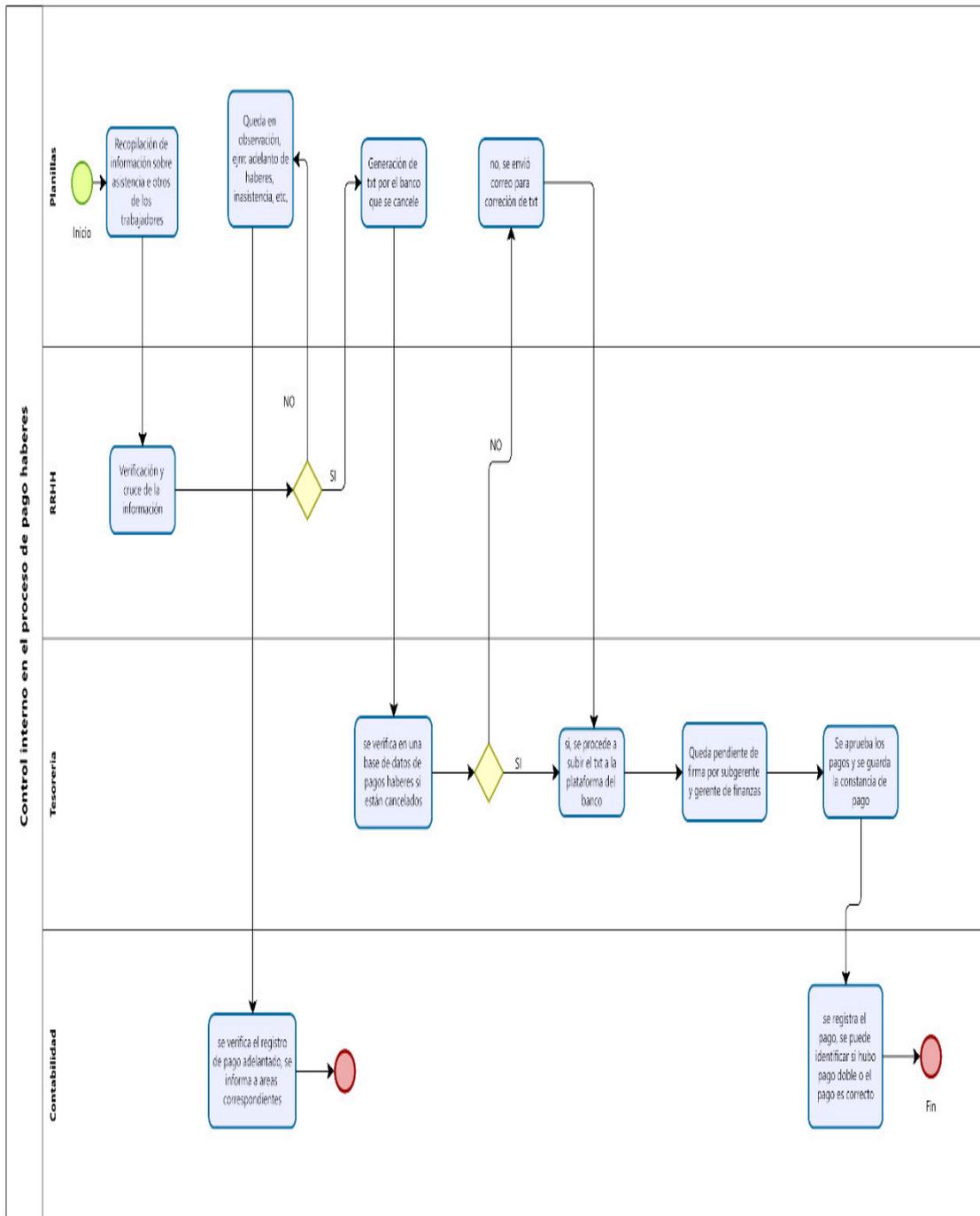
Si el cruce de planillas y recursos humanos es correcto, pasa a tesorería, donde se implementa el control por medio de un Excel que detalla a todo el personal de la empresa. Asimismo, se empieza a registrar uno por uno los pagos que se realicen, verificando la cuenta de abono y si se cancela parcial o totalmente. Para ello, se necesitan dos personas que crucen la información; después, pasa firma para la aprobación del subgerente y gerente de finanzas.

Los inconvenientes que suceden en los pagos pueden ser dos: (a) rebotes de pago por error en cuenta de abono y (b) que ya se haya realizado el pago al trabajador. Si se encuentra que ya se hizo el pago al trabajador, se enviará un correo a planillas para que genere un nuevo txt y si rebota el pago, se solicita el nuevo número de cuenta de abono, considerando que, para ello, se debe de tener la información actualizada del Excel de pagos.

Para finalizar, una vez aprobados los pagos y guardada la constancia, el área de contabilidad registrará los egresos posteriormente, identificando si se ha realizado el pago doble o si todo está correcto. Es decir, sería un control posterior al pago.

Figura 4.5

Flujograma de control interno en el proceso de pago haberes



Nota: Esta figura muestra el proceso de pago de haberes aplicando el control interno.

Anteriormente, la empresa no manejaba el control interno en el pago de la liquidación de beneficios. Solo pagaba cuando llegaba una notificación de la Sunafil exigiendo la constancia de pago del personal cesado. Además, la información de pagos está desactualizada y solo hay un personal encargado de verificar los pagos y por qué se fueron acumulando por más de tres meses.

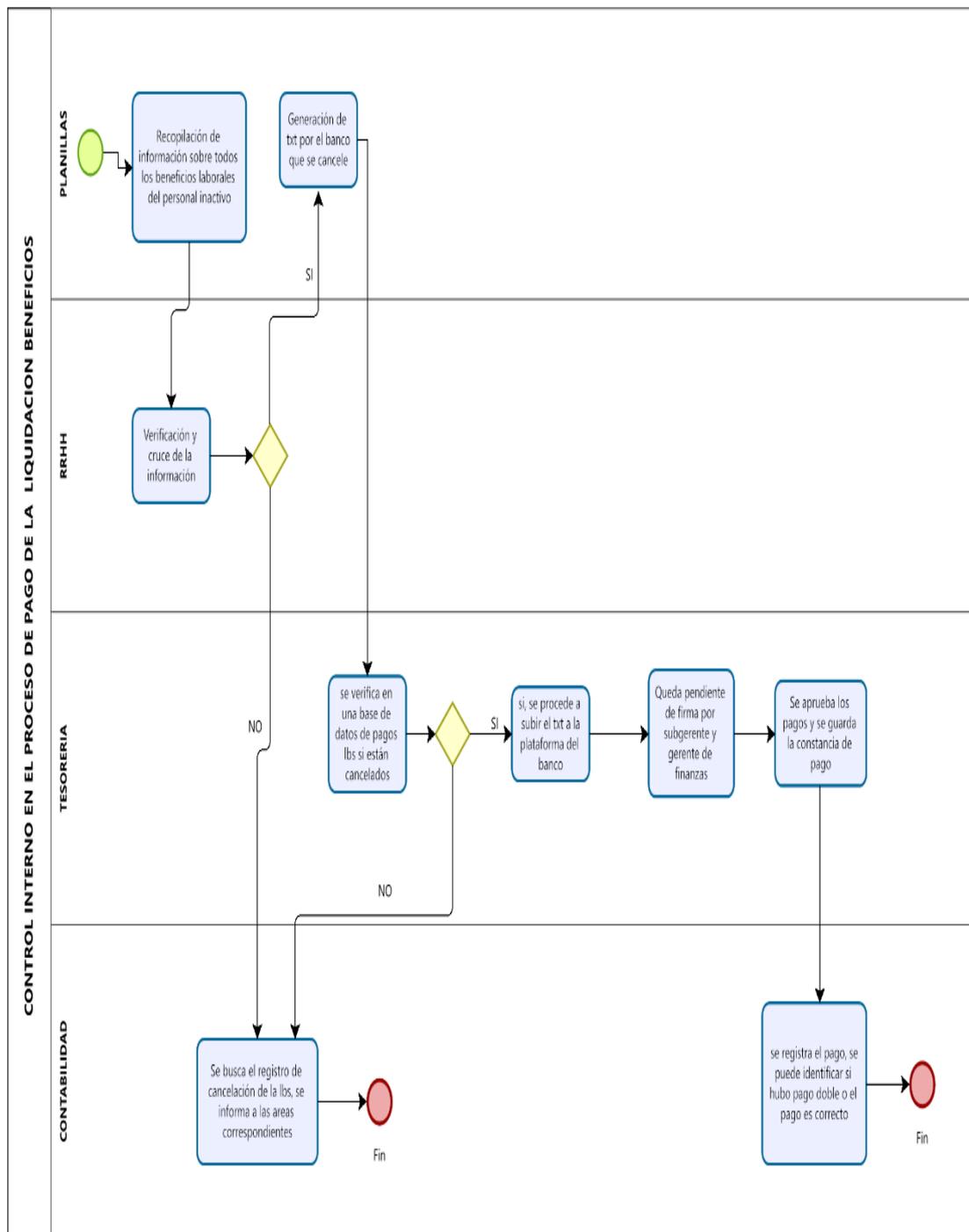
Entonces, se contrató a un personal en el área de tesorería, cuya principal función sería actualizar los pagos. Estos corresponderían a uno de los principales controles, que permita cumplir con las normas legales y no tener deudas por pagar a los exempleados.

Como muestra la Figura 4.6, el área de planillas recopila información de los beneficios laborales del personal cesado, como vacaciones trucas, compensación por tiempo de servicios, entre otros. Luego, se cruza información con el área de recursos humanos. Una vez confirmado, el área de planillas genera el txt de pago según el banco por el cual se realice el pago. Tesorería verifica, en su base de datos actualizada, si se encuentra cancelada la liquidación de beneficios.

En vista de que falta el pago, se procede a subir el txt a la plataforma bancaria, previo visto bueno del jefe de tesorería. Queda pendiente la firma del subgerente y del gerente de finanzas. Se aprueban los pagos y se guardan las constancias, ya que posteriormente estas se envían a contabilidad para su registro en el sistema contable. Ahí también, se puede verificar si hubo doble pago.

Figura 4.6

Flujograma de control interno en el proceso de pago Liquidación beneficios



Nota: Esta figura muestra el proceso de pago de liquidación de beneficios, que aplica el control interno.

Con respecto a las constantes renunciaciones del personal de call center, según la información brindada por el mismo personal, sería el estrés constante en el trabajo y la monotonía los que generan el aburrimiento del trabajador, además de las constantes llamadas sin pausa que deben de hacer para poder generar ventas o cobranzas.

La manera en que se busca fidelizar al trabajador call center para que permanezca laborando continuamente y disminuya la rotación de personal se realiza por medio de reconocimientos económicos, como vales, bonos y presentes por días festivos, que promuevan el compañerismo en el trabajo.

4.3.4. Monetización del Proyecto de Mejora

Para la monetización de mejora, se ha presupuestado realizar tres actividades, así como los importes que se invertirán para que deje de haber pérdidas en el negocio, tal como se observa en la Tabla 4.6.

Además, se busca contratar a cinco personas; dos de ellas serán altamente capacitadas para analizar por un mes la información detallada. Para ello, es importante que la empresa brinde toda la información requerida. La finalidad es que puedan identificar las fallas y plantear ideas de mejora, acordando una remuneración por mes laborado de S/2000.

Se contratará un personal adicional, cuyo perfil tenga experiencia en el rubro de la empresa para que pueda aplicar todos los cambios acordados, con el fin de que se muestren las mejoras. Además, se ubicará en el área de tesorería, ya que se encargará de llevar el control de todas las cuentas que se tienen por pagar en la empresa, con una remuneración de S/1500 por de 12 meses.

Por último, dos personales más se enfocarán en capacitar, supervisar y verificar los nuevos controles durante un periodo de tres meses, y cuya remuneración fijada será S/2000 y S/2200. Todo este nuevo personal necesitará una variedad de útiles de escritorio, impresoras y computadoras para procesar y detallar la información.

Tabla 4.6.*Presupuesto para el proyecto de mejora*

Proyecto de mejora	Importe
Rediseño de proceso	S/4,000.00
Diagnóstico	
Análisis interno (MOF, organigrama, flujograma, entre otros)	S/2,000.00
Análisis y validación de propuesta de mejora	
Nuevas propuestas para mejores resultados	S/2,000.00
Ejecución de mejoras de proceso contables	S/18,000.00
Ejecución de cambios con nuevo personal de control cuentas por pagar	S/18,000.00
Seguimiento y control de cambios	
Capacitación	S/12,600.00
Entrenamiento en nuevo proceso	S/6,000.00
Personal con alta experiencias en supervisión, seguimiento y control	S/6,600.00
Total	S/34,600.00

Nota: Esta tabla detalla la inversión planteada que se realiza en tres actividades: rediseño de proceso de cobranza, ejecución de mejoras de proceso contable y capacitación.

4.4. Ejecución del Proyecto de Mejora

4.4.1. Proyección de EE.FF.

Ingresos. Los ingresos constituyen uno de los principales datos que se debe de tener para poder elaborar una proyección del estado financiero, ya que refleja las entradas de dinero que obtendrá la empresa por la prestación de los servicios que brinda. Para poder identificar la tasa de crecimiento de los ingresos, se solicitó a la empresa que brinde el estado de resultados, que se muestra en la Tabla 4.7, del importe total de ingresos en el año 2020, que ascendió a S/26,008,844.00, el cual se multiplicará con la tasa de porcentaje de crecimiento del 5% por cada año consecutivamente.

Tabla 4.7

Estado de resultados 2020

Estado de resultados por función al 31 de diciembre del 2020 (expresado en soles)	
	Importe
Ventas	S/26,008,844
Costo de servicios	-S/12,758,935
Utilidad bruta	S/13,249,910
Gastos de ventas	-S/1,674,616
Gastos de administración	-S/10,286,928
Utilidad de operación	S/1,288,365
Otros ingresos y egresos	
Ingresos financieros	S/73,629
Gastos financieros	-S/548,837
Otros ingresos	S/84,840
Utilidad neta del ejercicio	S/897,997

Nota: Esta tabla representa al Estado de Resultado del año 2020, donde se verifica el Ingreso es de S/26,008,844.00.

Por tanto, se estima el crecimiento de los ingresos. En la Tabla 4.8, se presenta la estimación dicha tasa de crecimiento.

Tabla 4.8*Estimación de la tasa de crecimiento de los ingresos*

Tasa de crecimiento de ingresos		
Año	Monto	Tasa crecimiento
2020	26,008,844.00	
2021	27,361,410.38	5%
2022	28,784,315.75	5%
2023	30,281,218.03	5%
2024	31,855,965.36	5%

Nota: Esta tabla detalla el crecimiento de los ingresos del 2020 al 2024, calculados con una tasa de crecimiento del 5%.

Egresos. Los egresos son aquellos gastos que ayudan a poder solventar la continua actividad laboral en la empresa. Es necesario tenerlo en cuenta en la proyección del estado financiero, ya que refleja toda la salida de dinero que tiene que asumir la empresa; por ejemplo, el pago a trabajadores, pago a proveedores, entre otros. Para poder identificar la tasa de crecimiento de los egresos, se brindó la información de la empresa del importe total de egresos en el año 2020, que fue de S/24,720,479.00 (que es la suma del costo de servicios, gastos de venta y gastos de administración), que se multiplicará con la tasa de porcentaje de crecimiento del 6% por cada año consecutivamente. En la Tabla 4.9, se muestra la estimación de la tasa de crecimiento de los egresos.

Tabla 4.9*Estimación de la tasa de crecimiento de los egresos*

Tasa de crecimiento de egresos		
Año	Monto	Tasa crecimiento
2020	24,720,479.00	
2021	26,176,744.24	6%
2022	27,718,796.99	6%
2023	29,351,690.94	6%
2024	31,080,777.47	6%

Nota: Esta tabla detalla el crecimiento de los egresos del 2020 al 2024, calculado con una tasa de crecimiento del 6%.

Monetizaciones. En la investigación contamos con dos monetizaciones. La monetización del problema, son aquellas pérdidas de dinero que se han identificado, que son a causa de llevar malos procedimientos, no llevar un control en las actividades o no cumplir con lo que dicta las leyes laborales. En la Tabla 4.10, se presenta la monetización del problema.

Tabla 4.10

Monetización del problema

Monetización del problema	
Problema: ineficiencia del control interno en el área contable	
Causa 1: método: falta de control en procesos de pagos de haberes personal cesado	
Número transferencias errores mensual	3
Número en soles transferencias errores mensual en promedio	250
Número en soles transferencias errores anual	S/5,250.00
Causa 2: falta de seguimiento en pago lbs ocasiona multas	
Número de pagos pendientes lbs mensual	15
Número en soles de pagos multa mensual en promedio	6750
Número en soles de pagos multa anual	S/40,500.00
Causa 3: Excesiva rotación de personal call center	
Número de renunciaciones mensual	25
Número en soles de pago de reclutamiento personal, lbs y capacitación	11250
Número en soles de pago de reclutamiento personal, lbs y capacitación	S/14,250.00
Total	S/60,000.00

Nota: Se detalla monetariamente las tres causas de problema que disminuye el flujo de dinero en la empresa como son (a) la falta de control en los procesos contables, (b) la falta de seguimiento en los pagos de lbs y (c) la excesiva rotación de personal.

4.4.2. Validación Cuantitativa

La validación cuantitativa permitirá, por medio de cálculos de algunos indicadores financieros, poder obtener y comprender información sobre los cambios que se obtendrá una vez que se aplique el control interno con ayuda de las monetizaciones calculadas, los ingresos y egresos, entre otros.

Con los datos anteriormente elaborados (ingresos y egresos del 2020 al 2024), se calculará, como se muestra en la Tabla 4.11, el flujo neto de efectivo. Se hallará la diferencia entre ingresos de efectivo y egresos de efectivo, y se obtendrá cuánto dinero queda al final de un periodo.

Tabla 4.11

Flujo neto de efectivo

Año de operación	Ingresos totales*	Egresos totales*	Flujo Neto de Efectivo	Flujo Neto de Efectivo para TIR
2021	27,361,410.38	26,176,744.24	1,184,666.14	-1,184,666.14
2022	28,784,315.75	27,718,796.99	1,065,518.76	1,065,518.76
2023	30,281,218.03	29,351,690.94	929,527.09	929,527.09
2024	31,855,965.36	31,080,777.47	775,187.89	775,187.89

Nota: Esta tabla representa en el flujo neto de efectivo de la empresa para calcular el TIR, VAN Y B/C.

Los indicadores financieros se obtendrán tras el cálculo según establecido el 10% en tasa de descuento VAN. En la Tabla 4.12, se presenta el cálculo de VAN, TIR y B/C.

Tabla 4.12

Cálculo de VAN, TIR y B/C

VAN=	2,895,813.14	Se acepta
TIR =	62.82%	Se acepta
B/C =	1.04	Se acepta

Nota: Esta tabla representa que el resultado del costo beneficio es de 1.04.

En la Tabla 4.13, se encuentra un nuevo cálculo que son los ingresos multiplicados por el factor de actualización, que da como resultado el beneficio actualizado; mientras que los egresos multiplicados por el factor de actualización dan un costo actualizado. Con la diferencia de estos dos resultados, se obtiene el flujo neto de efectivo activo.

Tabla 4.13

Cálculo del B/C y TIR con una tasa de descuento del 10%

Año	Costos	Beneficios	Factor de	Costos	Beneficios	Flujo neto
de	totales	totales	actualización	actualizados	actualizados	de
operación	(S/)	(S/)	0.1	(S/)	(S/)	efectivo
0			1.000			actual
1	26,176,744.24	27,361,410.38	0.909	23,797,040.22	24,874,009.44	1,076,969.22
2	27,718,796.99	28,784,315.75	0.826	22,908,096.69	23,788,690.71	880,594.02
3	29,351,690.94	30,281,218.03	0.751	22,052,359.84	22,750,727.30	698,367.46
4	31,080,777.47	31,855,965.36	0.683	21,228,589.22	21,758,052.97	529,463.76
Total	114,328,010	118,282,910		89,986,085.96	93,171,480.41	3,185,394.45

Nota: ESTA tabla representa el cálculo del B/C con una tasa de descuento del 10%.

Con la información de las monetizaciones, se calcularán los nuevos costos totales, tal como se muestra en la Tabla 4.14, porque habrá un gasto por el proyecto de mejora y la monetización del problema. Se toma el costo total del 2021, que es S/26,176,744.24. A esta cifra, se le resta S/34,600.00, que representa la monetización del proyecto de mejora; de ese modo, se obtiene como resultado S/26,211,344.24. En el año 2022, se toma el resultado del año anterior, que es S/26,211,344.24, como gasto total, y se le resta S/60,000.00, que representa la monetización del problema.

Tabla 4.14*Cálculo de nuevos costos totales*

Costos Totales	Mont. Mejora y Problema	Nuevo Costo Total
26,176,744.24	34,600.00	26,211,344.24
26,211,344.24	60,000.00	26,151,344.24
27,718,796.99	60,000.00	27,658,796.99
29,351,690.94	60,000.00	29,291,690.94
31,080,777.47	60,000.00	31,020,777.47

Nota: Esta tabla representa el nuevo costo total.

Ahora, se realizará un nuevo cálculo del B/C y TIR, con una tasa de descuento del 10%, con el nuevo costo total obtenido en el cálculo anterior. En la Tabla 4.15, se muestra el cálculo del B/C y TIR, con una tasa de descuento del 10%.

Tabla 4.15

Cálculo del B/C y TIR con una tasa de descuento del 10% (incluye la monetización del proyecto y del problema)

Año de operación	Costos totales (S/)	Beneficios totales (S/)	Factor de actualización	Costos actualizados (S/)	Beneficios actualizados (S/)	Flujo neto de efectivo act. (S/)
0			1.000			
1	26,151,344.24	27,361,410.38	0.909	23,773,949.31	24,874,009.44	1,100,060.13
2	27,658,796.99	28,784,315.75	0.826	22,858,509.91	23,788,690.71	930,180.79
3	29,291,690.94	30,281,218.03	0.751	22,007,280.95	22,750,727.30	743,446.35
4	31,020,777.47	31,855,965.36	0.683	21,187,608.41	21,758,052.97	570,444.56
Total	114,122,610	118,282,910		89,827,348.58	93,171,480.41	3,344,131.83

Nota: Esta tabla representa el cálculo del B/C, con una tasa de descuento del 10%.

VPN. El VPN es un indicador que permite evaluar proyectos de inversión, que generan valor agregado a la empresa. En este caso, el proyecto de mejora se realiza en términos monetarios, como ayuda a la empresa.

Costo Beneficio B/C. Es una herramienta financiera que permite comparar entre el costo de un producto o bien y el beneficio que genera en la empresa. En este caso, se compararía el costo del proyecto frente a el beneficio. En la Tabla 4.16, se muestra el costo beneficio.

Tabla 4.16

Costo beneficio

VAN=	3,040,119.85
TIR =	66.83%
B/C =	1.04

Nota: Esta tabla representa que el resultado del costo beneficio es de 1.04.

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- En la investigación, se demostró que el proyecto de mejora planteado para el área de administración y finanzas ha mejorado satisfactoriamente la operatividad de los trabajadores, quienes han alcanzado un correcto desempeño laboral. Al lado de la supervisión de los jefes a cargo, se ha mostrado información clara y veraz para la correcta toma de decisiones.
- Se logró identificar los problemas que causaban pérdidas financieras a la empresa por medio del diagrama de Ishikawa. Se plantearon propuestas de mejora como la contratación del personal para el área de tesorería, que se encargaría de llevar información al día. Se elaboró flujogramas de los procesos, que muestran el antes y después, implementando el control en las actividades. También se elaboró manuales de funciones, que designan a los encargados y a los supervisores.
- Se realizó la validación cuantitativa de los indicadores resultantes, que afirman que el proyecto de mejora sea aceptable y rentable, y que beneficiará financieramente a la empresa.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa Kobranzas que realice el proyecto de mejora, desarrollado en la presente investigación, ya que proporcionará eficiencia en las actividades laborales y mejores resultados financieros.
- Se recomienda cumplir con los manuales elaborados, ya que estos detallan las funciones y los responsables de las actividades que se realizan en cada una de las áreas de la empresa. Asimismo, se debe cumplir con el orden en los procesos, tal como lo indica el flujograma realizado.

- Se recomienda que se tome en consideración el control interno en el área de administración y finanzas, ya que está vinculado con el dinero que tiene la empresa. De igual modo, se debe realizar el correcto manejo y distribución de las obligaciones de pago. Así, se evitarán errores que la afecten económicamente.
- Se recomienda realizar contantes reuniones de trabajo, que permitirán la retroalimentación entre áreas. Así, se comunicará cualquier percance o dudas que puedan surgir en el camino de la implementación del proyecto de mejora.

Referencias

- Adan Lopez Miranda, D. L. (2017). *Administracion de proyectos* . Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A.
- Agurto Codarlupo, M. P. (2017). *Implementación de actividades de control en la gestión administrativa – contable en BRITT PERU S.A.C.* Piura: UNIVERSIDAD DE PIURA.
- Alza de la Piedra, D. L. (2021). *Sistema de control interno para optimizar los procesos del área de tesorería en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2019.* Lima: UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN .
- Amaya Felipe, A. M. (2018). *Implementación de un sistema de control interno y su influencia en la gestión financiera de la empresa LML Contratistas Generales S.R.L. del distrito de Pacasmayo.* Trujillo: UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO.
- Arnijos Mayon, F. ., (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 8.
- Asociacion de Academias de la Lengua Español. (06 de 11 de 2021). *Real Academia Española.* Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/control>
- Atared Saad Jebur Al-Mashhadi. (2021). *Journal of accounting Research, Business and Finance Management*, 10.
- 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. Obtenido de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/50511/RVE110Yoqueletal.pdf>
- Casares San Jose, I. y. (2016). *Introducción a la gestión integral de riesgos empresariales.* Lima: PLATINUM EDITORIAL S.A.C.
- Castro Zurita, G. M. (2020). *Proceso de identificación y valoración de riesgos y controles en el ciclo operativo de ingresos de una empresa inmobiliaria.* Piura: UNIVERSIDAD DE PIURA.

- Centero Vilchez, H. y. (2019). *Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO 2013 y su impacto en la Gestión Empresarial en las empresas del sector construcción de edificios, en el distrito de El Agustino, año 2018*. Lima: UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS.
- Choy, M., & Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
- Còrdoba Padilla, M. (2016). *Gestion Financiera*. Colombia: ECOE Ediciones .
- Domínguez, P. (2008). *Introduccion a la gestión empresarial*. Madrid: B-EUMED: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- El Peruano. (06 de 04 de 2020). DECRETO LEGISLATIVO N 1455. *El Peruano*, pág. 6.
- Espinoza Cruz Manuel, E. G. (2021). *Control interno y gestión empresarial de centros comerciales peruanos en tiempos de la actual pandemia (2020)*. Lima: Revistas PUCP.
- Estupiñan Gaitán, R. (2015). *Control interno y fraude Analisis del infrome COSO I,II y III con bas en los ciclos transaccionales*. Bogota: Ecoe Ediciones Ltda.
- Fredes Perez, J. A. (2018). *Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa de consultaría y capacitación*. Chile: UNIVERSIDAD DE CHILE.
- García Nieto, J. P. (2013). *Constur ye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
- Gonzales Soto, y. F. (2018). *GESTION FINANCIERA EMPRESARIAL*. Ecuador: UTMACH.
- Hernandez C., F. C. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- INEI. (21 de 11 de 2017). *Instituto Nacional de Estadistica y informatica*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadistica y informatica: <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/2017/1/>

- Lambretòn Torres, V. y. (2016). *Informacion Financiera en los Negocios* . Mexico: PEARSON EDUCACIÒN.
- Lawrence J., G. y. (2016). *Principios de Administracion Financiera*. Mexico: PEARSON EDUCACION .
- Mamani Cruz, E. y. (2018). *El control interno en el área de tesorería de la Municipalidad Distrital de San Pablo Provincia de Canchis - Cusco - 2016*. Cusco: CONCYTEC.
- Manosalvas Gomez, C. H. (2019). Gestión de control interno para disminuir el riesgo de quiebra en la empresa Capasepri. *Revista Dilemas Contemporaneos*, 17.
- Mantilla B., S. A. (2017). *Auditoria del control interno*. Bogota: Ecoe Ediciones Ltda.
- MEF. (10 de 06 de 2021). *Ministerio de Econmia y Finanzas* . Obtenido de Ministerio de Econmia y Finanzas : https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101379&lang=es-ES&view=article&id=3348
- Melèndez Torres, J. (2016). *Control interno*. Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Norma Internacional ISO 31000. (2018). *Administración/Gestión de riesgos-Lineamientos guía*. Ginebra-Suiza: ISO 2018.
- OEFA. (08 de 06 de 2021). *Organismo de Evaluacion Fiscalizacion Ambiental*. Obtenido de Organismo de Evaluacion Fiscalizacion Ambiental: <https://www.oefa.gob.pe/como-armar-un-expediente-de-supervision/ocac07/>
- Quinaluisa Moran, P. A. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *La Habana* , 16.
- Salazar Ruiz, L. y. (2021). *Evaluación del sistema de control interno para la unidad de contabilidad y finanzas de un hospital público ubicado en El Agustino, Lima en el período 2017-2019*. Lima: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU.
- Serrano Carrion, S. M. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Revista Espacios* , 30.

- Ulloa Chuquirachi, F. A. (2019). *Influencia del Control Interno en la gestión contable de la Empresa Apparel Trade S.A.C. ubicado en el Distrito de Jesús María – Lima, año 2016*. Lima: UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES.
- Vergara Hernandez, J. E. (2020). *Propuesta de un sistema de control de gestión para la cooperativa del personal de la Universidad de Chile*. Chile: UNIVERSIDAD DE CHILE.
- 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* (págs. 435-472). México D.F.: Santillana.

Anexos

Anexo 1. Validación de Instrumentos

Nombre del juez	
Profesión	
Título y grado obtenido	
Especialización	
Cargo	

<p>Título de investigación Proyecto de mejora en el área de administración y finanzas, y su influencia en los resultados financieros de la empresa Kobranzas S.A.C., magdalena, 2020</p>
--

Nombre del tesista	Keren Cris Beltran Villanueva
Instrumento evaluado	Entrevista: tipo test Contexto: aplicativo
Objetivo del instrumento	Proponer medidas de control interno que sean una alternativa de mejora económica en la rentabilidad de la empresa Kobranzas S.A.C.
<p>Instructivo para el experto evalúe cada ítem del instrumento marcando con un aspa en “Ta” si está totalmente de acuerdo o el otro ítem “Td” si está totalmente en desacuerdo. Si está en desacuerdo, sí es necesario que indique una sugerencia.</p>	
Detalle del instrumento	El instrumento consta de 15 preguntas las cuales han sido planteadas por el tesista, que con la ayuda de los expertos determinaran su validez y a la vez será medida la confiabilidad mediante el coeficiente de alfa Cronbach, para poder usarlo en la investigación.
1. ¿Sabe porque es importante aplicar el control interno en la empresa?	Ta() Td() sugerencias:

2. ¿La empresa tiene establecido su manual de funciones por áreas?	Ta() sugerencias: Td()
3. ¿La empresa ha establecido los procedimientos con la finalidad de identificar posibles riesgos que afecten a la empresa?	Ta() sugerencias: Td()
4. ¿La empresa cuenta con personal responsable encargado de monitorear eventos que causen problemas en la empresa?	Ta() sugerencias: Td()
5. ¿La empresa realiza charlas de capacitación o mejoramiento continuo con la finalidad de prevenir riesgos en las operaciones?	Ta() sugerencias: Td()
6. ¿La empresa lleva un registro físico de las operación y pagos que se realizan en la empresa?	Ta() sugerencias: Td()
7. ¿La empresa cuenta con un software que permite la generación de reportes y permite llevar controles?	Ta() sugerencias: Td()
8. ¿Cree usted que falta personal para poder cubrir con las responsabilidades en el are de administración y finanzas?	Ta() sugerencias: Td()
9. ¿Considera usted que se realiza procesos de control interno en la empresa?	Ta() sugerencias: Td()

10. ¿Existen controles en el área de tesorería que ayuden a evitar fallas en los pagos que se realiza al personal y lbs?	Ta() sugerencias:	Td()
11. ¿Existe comunicación entre el área de planillas y tesorería, que ayude a disminuir errores en los pagos?	Ta() sugerencias:	Td()
12. ¿Se tiene actualizada la información del pago al extrabajador para poder seguir pagando y cumplir con lo establecido por ley ?	Ta() sugerencias:	Td()
13. ¿La empresa cuenta con un cronograma de actividades diarias con la finalidad de distribuir mejor el tiempo de trabajo?	Ta() sugerencias:	Td()
14. ¿Se realiza supervisión constante en el área de administración y finanzas?	Ta() sugerencias:	Td()
15. ¿Cree usted que el personal se encuentra identificado con la empresa, dando importancia a su cargo y funciones que realiza para buen manejo?	Ta() sugerencias:	Td()
Promedio obtenido:	n.º ta _____	n.º _____
Comentario generales		
Observaciones		

Anexo 2. Matriz de Consistencia - Plan de Tesis

Título: “Proyecto de mejora en el área de administración y finanzas, y su influencia en los resultados financieros de la empresa Kobranzas S.A.C., Magdalena, 2020”

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores	Metodología
<p>1. Interrogante Principal</p> <p>¿Cómo el control interno en el área de administración y finanzas influye en los resultados financieros en la empresa Kobranzas S.A.C.?</p> <p>2. Interrogantes Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el problema de control interno en el área de administración y finanzas que afecta en los resultados financieros en la empresa Kobranzas S.A.C.? • ¿Cuál es el proyecto de mejora que podría mitigar el problema de control interno en el área de administración y finanzas de la Kobranzas S.A.C.? • ¿Cómo se validaría cuantitativamente mediante indicadores financieros la pertinencia del proyecto de mejora para optimizar los resultados financieros de la empresa Kobranzas S.A.C.? 	<p>1. Objetivo General</p> <p>Demostrar como el control interno en el área de administración y finanzas, mejorara los resultados financieros en la empresa Kobranzas S.A.C.</p> <p>2. Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el problema de control interno el área de administración y finanzas que afecta los resultados financieros de la empresa Kobranzas S.A.C. • Diseñar un proyecto de mejora que mitigue el problema del control interno en el área de administración finanzas de la empresa Kobranzas S.A.C. • Validar cuantitativamente mediante indicadores financieros la pertinencia del proyecto de mejora para optimizar los resultados financieros de la empresa Kobranzas S.A.C. 	<p>1. Hipótesis General</p> <p>Una vez implementado el proyecto de mejora al área de administración y finanzas se optimizarán los resultados financieros de la empresa Kobranzas S.A.C</p> <p>2. Hipótesis Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se identificarán los problemas de control interno en el área de administración y finanzas de la empresa Kobranzas S.A.C. que afecta sus resultados financieros • Se definirá un proyecto de mejora que mitigue el problema de control interno en el área de administración y finanzas en la empresa Kobranzas S.A.C. • Se validará cuantitativamente mediante indicadores financieros la pertinencia del proyecto de mejora para optimizar los resultados financieros de la empresa Kobranzas S.A.C. 	<p>Variables E Indicadores</p> <p>Variable Independiente (X): X1. Proyecto de mejora</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de procesos • Capacitación • Seguimiento de control <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño laboral • Capacitación al personal • Mejora de la comunicación e información • Monitoreo <p>Variable Dependiente (Y) Y1. Resultados financieros</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beneficios - Valor actual <p>Indicadores:</p>	<p>Tipo de Investigación:</p> <p>Descriptivo Correlacional</p> <p>Diseño de la Investigación Descriptiva Correlacional: mide la relación entre dos variables establecidas -</p> <p>Ámbito de Estudio</p> <p>Empresa Kobranzas S.A.C</p> <p>Técnicas de Recolección de datos: Entrevistas al personal administrativo de las 9 personas que trabajan en el área de administración y finanzas laboran 9 personas, de las cuales se entrevistó a 3 personas que son los gerentes de las áreas.</p> <p>Análisis Documental y procesos</p> <p>Instrumentos: Guía de entrevistas al personal administrativo, fichas de análisis y procesos.</p>

Anexo 3. Manual de Funciones del Gerente de Administración y Finanzas

General

Área	Administración y finanzas
Gerencia	Gerencia de administración y finanzas
Reportar a:	Gerente General
Supervisar a:	Subgerente de Finanzas, Contador General, jefe de logística, jefe de Recursos Humanos

Función General

Gestionar y administrar de manera eficiente los recursos financieros y logísticos que son requeridos por la empresa, con la finalidad de brindar mejores condiciones de calidad, oportunidad y costos, cumpliendo con las políticas, estrategias de gestión y las normas vigentes.

Funciones Específicas

*Elaborar el planeamiento estratégico de la empresa	*Formular y
proponer a al Gerencial General el presupuesto Anual	*Elaborar y controlar el plan
financiero anual de la empresa	*Reportar a la
Gerencia General mensual el punto de equilibrio del grupo empresarial para la toma de decisiones	*Evaluar y aprobar
cotizaciones de proveedores y proyectos de inversión del grupo empresarial	*Revisar y analizar los resultados
operacionales en relación con costos, políticas operativas.	*Supervisar y dar
seguimiento los procesos de facturación coordinando con el área comercial concluyendo con la cobranza.	*Autorizar el pago del
personal, proveedores y otros, además supervisar el proceso.	
*Supervisar la posición bancaria en diferentes entidades financieras donde la empresa disponga fondos.	*Participar de los
comités de la gerencia general	
*Cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa y procedimientos del sistema de gestión de calidad.	

Anexo 4. Manual de Funciones del Sub Gerente de Finanzas General

General

Área	Administración y finanzas
Gerencia	Gerencia de administración y finanzas
Reportar a:	Gerente de Administración y Finanzas
Supervisar a:	Asistente de tesorería, Contador general, Analista de Costos y Asistente de Facturación y cuentas por cobrar

Función General

Responsable de planificar, dirigir y controlar la gestión financiera, contable, tributaria de tesorería, de costos y de cobranzas con responsabilidad en todo lo relacionado a los estados financieros de la compañía.

Funciones Específicas

- *Coordinar y ejecutar actividades orientadas a evaluar y optimizar el manejo financiero de la empresa, en el marco de las normas y procedimientos establecidos, así como el planeamiento financiero a corto y mediano plazo.
- *Revisar, autorizar y presentar los diversos reportes financieros ante las diferentes instancias de la organización.
- *Generar y mantener excelente relación con bancos, proveedores y clientes
- *Controlar y supervisión directa de las funciones de Facturación, contabilidad, tesorería (control financiero), cobranzas, pago a proveedores y egresos.
- *Apoyar al equipo comercial con diversos análisis de rentabilidad y gestión de cartera.
- *Elaborar estrategia financiera para el ahorro de costos.

*Desarrollar, implementar y formalizar procedimientos para optimizar flujos de trabajo y mejoría de procesos en las áreas de supervisión, cobranza, facturación, compras, entre otros.

*Elaborar el planeamiento financiero.

*Realizar análisis de costos, precios, volúmenes, entre otros.

*Elaborar y reportar mensualmente los indicadores financieros para la toma de decisiones, según los objetivos de cobranza aprobados para cada cartera.

*Preparar indicadores de control de gestión con regularidad para el monitoreo de flujos y pagos.

*Elaborar proyecciones de flujos de caja de la empresa para el análisis de nuevos proyectos.

*Aprobar los pagos en la plataforma de los bancos en forma conjunta con el Gerente de Administración y Finanzas.

*Mantener informado al Gerente de Administración y Finanzas, sobre el desarrollo, cumplimiento de metas programadas y logros obtenidos en la gestión de Finanzas.

*Otras funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas por el Gerente de Administración y Finanzas.

Anexo 5. Manual de Funciones del Contador General

General

Área	Administración y finanzas
Gerencia	Gerencia de administración y finanzas
Reportar a:	Gerente de Administración y Finanzas
Supervisar a:	Analista de contabilidad y Asistente de tesorería

Función General

Programar, organizar, dirigir, controlar y ejecutar las actividades contables de la gestión de la empresa, así como apoyar en la centralización, conciliación y formulación de los estados financieros y otros reportes gerenciales.

Funciones Específicas

- *Evaluar y orientar la gestión del registro contable, analizando la información generada por las áreas organizativas de a la empresa, proponiendo de ser necesario las medidas correctivas pertinentes.
- * Efectuar el cálculo y determinación de los costos de servicios.
- * Efectuar el proceso de formulación del Balance General y estado de pérdidas y ganancias de la empresa y otros reportes financieros que se anexen.
- *Cumplir con la normativa contable y tributaria, efectuando el cálculo y determinación de impuestos.
- *Realizar las declaraciones en forma oportuna ante las entidades supervisoras y fiscalizaciones de impuestos y otras rentas o tributos que se estipulen de acuerdo con el periodo.
- *Generar el planeamiento tributario mensual y coordinar con el Gerente de administración y finanzas y Subgerente de finanzas, las coordinaciones de los pagos respectivos.
- *Analizar las operaciones contables provenientes de la ejecución presupuestal para su integración en la contabilidad general, realizando procesos de validación, la captación y aplicación de fondos.

*Supervisar el análisis de las conciliaciones bancarias y de los asientos contables de los libros electrónicos, así como revisar y dar V°B° los reembolsos de caja chica, movilidades y entregas a rendir cuentas.

*Mantener actualizado y clasificado los archivos y registros de información y documentación contable de la empresa.

*Aplicar el control interno previo y concurrente sobre los devengados, gastos y desembolsos.

*Cumplir y hacer cumplir con las disposiciones legales, las políticas y normas técnicas de control y especialmente para el sistema de contabilidad (NIC Y NIIF).

*Dirigir y supervisar las labores del personal de la sección contabilidad.

*Realizar otras funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas por el Gerente de Administración y Finanzas.

Anexo 6. Manual de Funciones del Asistente de Tesorería

General

Área	Administración y finanzas
Gerencia	Gerencia de administración y finanzas
Reportar a:	Sub Gerente de Finanzas
Supervisar a:	No aplica

Función General

Recopilar, registrar, actualizar y llevar el control de la información de las órdenes de pago de la empresa.

Funciones Específicas

- *Recepcionar los requerimientos de pago, que son formalizados por correo electrónico y validar la información adjunta.
- *Verificar que los requerimientos pendientes de pago cuenten con la información correcta referente a monto, cuenta de abono, datos de receptor y sello de finanzas.
- *Realizar el pago de proveedores, remuneración de trabajadores y servicios de la empresa de acuerdo con la prioridad indicada por el sud gerente de finanzas o gerente de administración y finanzas.
- *Procesar y generar los asientos contables para cada pago, transferencia o movimiento bancario realizado.
- *Recepcionar con frecuencia mensual del área de RR.HH., la planilla pendiente de pago validada por el jefe de RRHH para ejecutar el pago según prioridad.
- *Realizar la revisión de cuentas contables anteriores y de encontrarse inconsistencias, enviar alertas a los responsables.
- *Realizar mediante el portal de SUNAT los pagos de detracciones a proveedores.

*Imprimir y generar un file físico de los saldos diarios de cada banco y enviarlo al área de contabilidad para la conservación y registro.

* elaboración de reportes de deuda pendientes a proveedores, reporte de pagos de planilla, reporte pago de lbs, reporte de los pagos realizados y reporte de cuentas pendientes por pagar.

*cumplir con la protección de la información y los sistemas de información de acceso.

*Realizar otras funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas por el sub gerente de finanzas.

Anexo 7. Manual de Funciones del Analista Contable

General

Área	Administración y finanzas
Gerencia	Gerencia de administración y finanzas
Reportar a:	Contador General
Supervisar a:	No aplica

Función General

Ejecutar los procesos administrativos de los distintos tramites desarrollados en el área de contabilidad, revisando, clasificando y registrando documentos de diversa índole y aplicando correctamente las normas y procedimientos definidos.

Funciones Especificas

- *Registras en el Sistema todas las transacciones que realiza la organización, cumpliendo con las normas contables y tributarias a fin de llevar un control económico.
- *Analizar las cuentas que conforman los estados financieros, mostrando el detalle sustentando de las cifras, que será solicitado por la gerencia.
- *Elaborar, llevar el control y pagar los tributos mensuales de ITAN, de planilla, de IGV renta, detracciones y los fraccionamientos de IGV.
- *recepcionar y revisar una vez por semana las facturas físicas de compras entregadas por el área de logística.
- *llevar el control y actualizar la deuda de las AFP.
- *Registros contable de los movimientos de las cuentas bancarias del banco de la nación en el sistema starsoft y realizar la conciliación.

*Realizar la conciliación de cuentas con reporte de terceros, para tener un control interno y sustentos de los registros.

*establecer los libros principales y auxiliares a cargo de la empresa, cumpliendo así con las normas legales y tributarias.

*Envío de archivo txt de los recibos de honorarios a RRHH para la declaración del PLAME.

*Llenar las encuestas mensuales y anuales exigidas por INEI y otros, evitando contingencias que afecte a la empresa.

*Revisar y cerrar los registros de ventas y compras.

*Realizar las declaraciones mensuales de PLE (compras y ventas).

*Apoyo en la elaboración de estados financieros.

*Llevar el control y realizar las provisiones mensuales de gasto por participaciones de crowdfund y de la prestación de servicios de cobranza y gastos bancarios por cada cartera.

*Realizar las provisiones de los gastos (planilla y servicios) e ingresos mensuales, con el debido sustento de constancia de pago.

*registro de liquidación de cartera.

*Revisión de notificación de SUNAT, de Resoluciones de Multa, Deuda y de cobranzas coactivas.

*Atender requerimientos tributarios de SUNAT, apoyo en fiscalizaciones tributarias, auditorías contables y financieras.

*Cumplir con las políticas internas de la empresa y procedimientos.

Anexo 8. Manual de Funciones del Analista de Planilla

General

Área	Administración y finanzas
Gerencia	Gerencia de administración y finanzas
Reportar a:	Sub Gerente de Finanzas
Supervisar a:	No aplica

Función General

Brindar soporte para la correcta elaboración a tiempo de la planilla.

Funciones específicas

<p>* Consolidar la información para el pago de remuneraciones (sueldo, comisiones, movilidad, horas extras, entre otros) y descuentos (5ta cat. EPS, vacaciones, ESSALUD, entre otros) cumpliendo con los parámetros y políticas establecidas.</p> <p>*Efectuar el cálculo y pago de gratificaciones, vacaciones y utilidades, CTS, con la finalidad de realizar el debido abono y evitar contingencias ante las entidades regulatorias.</p> <p>*Presentar información de planillas, solicitada por la Jefatura de Contabilidad, Finanzas y las áreas que lo requieran, así como de las auditorías internas y externas.</p> <p>*Controlar y entrega del debido manejo de los documentos de planillas (boletas, certificados, LBS, Impuestos) por inspecciones laborales, judiciales, contables, auditoría, entre otros, velando por su correcto almacenamiento, resguardo y conservación.</p> <p>*Atender a los requerimientos de Liquidación de Beneficios Sociales (LBS) y remuneraciones insolutas, así como la aplicación de los descuentos (préstamos, retenciones judiciales, adelantos, 5ta cat. entre otros) según correspondan.</p> <p>*Emisión de boletas de pago, LBS, CTS, certificados de rentas y retenciones, liquidación de utilidades y demás documentos de sustento de pagos al personal.</p>

*Validar el pago de aportes, retenciones, tributos y contribuciones (AFP y SUNAT), asegurando la debida declaración a fin de evitar contingencias ante las entidades regulatorias.

*Administrar el sistema de planillas gestionando las modificaciones necesarias para su óptimo funcionamiento y adecuación a las leyes laborales vigentes.

*Efectuar el cálculo de los saldos y provisiones contables relacionados al cálculo de planillas.

*Elaborar, registrar y actualizar la información de los trabajadores en la Planilla Mensual de Pagos, T-Registro (4ta y 5ta categoría, EESSALUD, SNP, PDT, AFP, EPS, CITT, Trámite de Subsidios, Reembolsos y otros de referencia).

*Realizar el descuento de los préstamos y adelantos, validados por el Asistente Social.

*Coordinar con las entidades financieras las aperturas de cuentas de Haberes y CTS, así como registros y control.

*Gestionar la documentación relevante para las inspecciones laborales.

*Atención de consultas individuales o colectivas del personal de la empresa, relacionadas a temas de índole laboral.

*Elaborar las planillas de EPS y su proceso de descuento en planilla de Pagos.

Anexo 9. Declaración Jurada de la participación de la Gerenta de Contabilidad en exposición del proyecto de mejora.



DECLARACIÓN JURADA

Yo, Yenny Navarro Dominguez de Nacionalidad Peruana con documento de identidad N° 45884623 , de cargo Contadora General de la empresa KOBANZAS S.A.C. con RUC 20515719165 con dirección Jr. Flora Tristán Nro. 310 Dpto. 301 Lima - Magdalena del Mar.

Declaro bajo juramento, de haber sido participe de la exposición del proyecto de mejora para la empresa en el área de administración y finanzas como parte de la tesis "EL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, Y SU INFLUENCIA EN LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA KOBANZAS S.A.C., MAGDALENA, 2020" de la Srta. Keren Cris Beltran Villanueva de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

En señal de lo cual firmo el presente documento en la ciudad de Magdalena del Mar 22 de noviembre del 2022.

Firma

DNI: 45884623

Anexo 10. Carta de Compromiso

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

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

Lima, 17 de marzo de 2021.

CARTA N° 064-2021-UCSS/VAC-FCEC

Señores
KOBRANZAS S.A.C
Presente.-

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted y hacerle llegar mi cordial saludo en nombre de la Universidad Católica Sedes Sapientiae y el mío propio, asimismo presentarle a la Srta. **BELTRAN VILLANUEVA, KEREN CRIS**, con código **2015200331**, del programa de estudios de **Contabilidad**, de la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales.

La Srta. **BELTRAN VILLANUEVA, KEREN CRIS**, se encuentra recopilando información para su trabajo de tesis. Motivo por el cual, solicito se sirvan brindarle el apoyo necesario a fin de que pueda obtener la información para su tesis.

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

Atentamente,





 José Enrique Guadalupe Aguilar Muñoz
 Decano

Anexo 11. Carta de Acceso a la Unidad Empresarial del Proyecto de Mejora



Lima, 14 de Junio del 2021

Señores:
UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

Presente.-

De nuestra consideración:

Por medio de la presente, tenemos el agrado de dirigirnos a ustedes, a fin de informarles sobre la solicitud para el uso de información de mí representada, requerida por vuestro (a): Bachiller Beltran Villanueva Keren Cris para el desarrollo de su Tesis.

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

Asimismo comunicamos que el tipo de acceso al documento debe ser:

- () Acceso abierto * al contenido completo.
(x) Acceso restringido ** al contenido completo

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

Atentamente,


KOBANZAS S.A.C.
ANA VERA TALLEDO
GERENTE GENERAL

Ana Zulema Vera Talledo
Kobranzas S.A.C

*Acceso abierto, por el cual los metadatos y el texto completo de los trabajos de investigación o tesis se encuentran de modo inmediato y permanente en línea y gratuitos para cualquier persona, sin barreras de pago ni técnicas, sea en un repositorio institucional de origen o en el mismo Recolector Digital RENATI.

** Las tesis de "acceso restringido" no permiten acceder al texto completo por indicaciones de los autores. En el caso que el autor del trabajo de investigación elija la opción de acceso restringido de la información, se colgará únicamente los datos del autor y el resumen del trabajo de investigación.

Anexo 12. Estado de Situación Financiera de la Empresa Kobranzas al 31.12.2020

ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020 (EXPRESADO EN SOLES)

ACTIVO		<u>2,020</u>
ACTIVO CORRIENTE		
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	548,939	
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	1,341,648	
CUENTAS POR COBRAR ACCIONISTAS Y PERSONAL	541,122	
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS	889,574	
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS RELACIONADAS	63,935,016	
CARGAS DIFERIDAS	1,281,708	
INVERSIONES COMPRA DE ACCIONES	2,858,345	
ACTIVO DIFERIDO	875,862	
	72,272,213	
ACTIVO NO CORRIENTE		
INMUEBLE MAQUINARIA Y EQUIPO (NETO)	396,588	
INVERSIONES INTANGIBLES (NETO)	34,624	
INMUEBLE MAQUINARIA Y EQUIPO LEASING (NETO)	130,538	
	561,751	
TOTAL ACTIVO		72,833,964
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
TRIBUTOS POR PAGAR	1,866,003	
REMUNERACIONES POR PAGAR AL PERSONAL	835,974	
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	57,905,453	
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	1,912,288	
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS RELACIONADAS	3,589,519.19	
OBLIGACIONES FINANCIERAS C/PLAZO	503,180	
	66,612,417	
PASIVO NO CORRIENTE		
OBLIGACIONES FINANCIERAS L/PLAZO	2,858,283	
	2,858,283	
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	1,862,750	
RESERVA LEGAL	107,024	
RESULTADOS ACUMULADOS	495,492	
RESULTADOS EJERCICIO	897,997	
	3,363,263	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		72,833,964

**Anexo 13. Estado de Resultados de la empresa
Kobranzas al 31.12 2020**

**ESTADO DE RESULTADOS POR FUNCION
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020
(EXPRESADO EN SOLES)**

	IMPORTE
VENTAS	26,008,844
COSTO DE SERVICIOS	-12,758,935
UTILIDAD BRUTA	13,249,910
GASTOS DE VENTAS	-1,674,616
GASTOS DE ADMINISTRACION	-10,286,928
UTILIDAD DE OPERACION	1,288,365
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	
INGRESOS FINANCIEROS	73,629
GASTOS FINANCIEROS	-548,837
OTROS INGRESOS	84,840
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	897,997
