

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
COMERCIALES



Control de cobranzas en la empresa Equans Perú S. A. y su
impacto en los resultados financieros, Lima, periodo 2023-2026

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO

AUTOR

Alisson Victoria Quispe Cáceres

ASESOR

William Amadeo Muñoz Marticorena

Lima, Perú

2024

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	Alisson Victoria
Apellidos	Quispe Cáceres
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	60607610
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

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

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

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

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

Datos de la obra

Materia*	Cobranzas, Control interno, resultado financiero, flujos, costos, beneficio, VAN, estado de cuenta.
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
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Contabilidad
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° 098-2024-CONT.

Siendo las 14:00 pm. del día **viernes 05 de julio de 2024**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **038-2024-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Control de cobranzas en la empresa Equans Perú S. A. y su impacto en los resultados financieros, Lima, periodo 2023-2026”** presentada por el bachiller **QUISPE CACERES, ALISSON VICTORIA**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 044-2024-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Contador Público**.

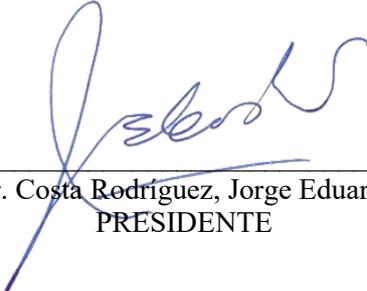
Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Control de cobranzas en la empresa Equans Perú S. A. y su impacto en los resultados financieros, Lima, periodo 2023-2026”	Dr. Costa Rodríguez, Jorge Eduardo. Mg. Salas Ramírez, Carlos Manuel. Mg. Muñoz Marticorena, William Amadeo.	18 Sobresaliente

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


Mg. Salas Ramírez, Carlos Manuel
MIEMBRO


Mg. Muñoz Marticorena, William Amadeo
MIEMBRO


Dr. Costa Rodríguez, Jorge Eduardo
PRESIDENTE

Anexo 2

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

Los Olivos, 19 de junio de 2024.

Señor

William Amadeo Muñoz Marticorena

Jefe del Departamento de Investigación

Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales -UCSS

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis, bajo mi asesoría, con título: Control de cobranzas en la empresa Equans Perú S. A. y su impacto en los resultados financieros, Lima, periodo 2023-2026., presentado por Alisson Victoria Quispe Cáceres (código 2015100606 y DNI 6067610) para optar el título profesional de Contador Público, ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 9 %**. 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°: 08269783

ORCID: 0000-0003-2112-1453

Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales -UCSS

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

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

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

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO 1. PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL DE INVESTIGACIÓN..	13
1.2 DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA ...	15
1.2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA EMPRESARIAL.....	21
1.2.2 Problema General	21
1.2.3 Problemas específicos.....	21
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	22
1.3.1 Justificación operativa	22
1.3.2 Justificación económica.....	22
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.4.1 Objetivo general.....	23
1.4.2 Objetivos específicos	23
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	24
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
2.2 BASE TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	29
2.2.1 Control interno.....	29
2.2.2 Control interno de operaciones	30
2.2.3 Control de facturación	31
2.2.4 Cobranzas.....	32
2.2.5 Valor Actual Neto (VAN).....	33
2.2.6 Costo / Beneficio	34
2.3 BASE LEGAL Y NORMATIVA INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	34
2.4 MARCO CONCEPTUAL DE LA SITUACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA ...	36
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	38
3.1 MARCO METODOLÓGICO.....	38
3.1.1 Hipótesis.....	38

3.1.1.1 Hipótesis general.....	38
3.1.1.2 Hipótesis específicas.....	38
3.2 Variables de estudio.....	38
3.2.1 Variable dependiente.....	38
3.2.2 Variable independiente.....	39
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.3.1 Tipo de investigación.....	40
3.3.2 Descripción del diseño de investigación.....	40
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	40
3.4.1 Técnicas.....	40
3.5 RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS EMPRESARIALES	42
3.5.1 Técnicas de recolección.....	42
3.5.2 Técnicas de procesamiento.....	43
CAPÍTULO 4. PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE MEJORA.....	45
4.1. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR.....	45
4.2. DIAGNÓSTICO DEL CASO EMPRESARIAL.....	53
4.2.1. Identificación de la problemática empresarial.....	53
4.2.2. Monetización de la problemática empresarial.....	53
4.3. PROPUESTA DE MEJORA.....	54
4.3.1. Objetivos.....	54
4.3.1.1. Diagrama del proyecto de mejora.....	55
4.3.2. Proyecto de mejora.....	55
4.3.3. Monetización del proyecto de mejora.....	62
4.4. EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA.....	67
4.4.1. Proyección de EE.FF.....	67
4.4.1.1. Ingresos.....	67
4.4.1.2. Egresos.....	67
4.4.2. Validación cuantitativa.....	68
4.4.2.1. VAN.....	70
4.4.2.2. Costo Beneficio.....	70
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
5.1 CONCLUSIONES.....	71

5.2	RECOMENDACIONES.....	72
	REFERENCIAS.....	73
	ANEXOS.....	¡Erro

r! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Entorno Político.....	16
Tabla 1.2 Entorno Económico	17
Tabla 1.3 Entorno Sociocultural	18
Tabla 1.4 Entorno Tecnológico.....	19
Tabla 1.5 Entorno Ecológico.....	20
Tabla 1.6 Entorno Legal.....	21
Tabla 3.7 Variable Y indicador de medición.....	39
Tabla 3.8 Variable X indicador de medición.....	40
Tabla 4.9 Análisis FODA de EQUANS Peru S.A.....	46
Tabla 4.10 5 fuerzas de Porter.....	48
Tabla 4.11 Monetización de la problemática empresarial.....	55
Tabla 4.12 Detalles generales de la empresa.....	63
Tabla 4.13 Cronograma de Ejecución.....	64
Tabla 4.14 Propuesta económica de implementación de plataforma.....	65
Tabla 4.15 Detalle de entregables.....	66
Tabla 4.16 Propuesta económica de la Implementación en módulos SAP.....	67
Tabla 4.17 Flujo de ingresos.....	68
Tabla 4.18 Flujo de egresos.....	68
Tabla 4.19 Flujo de ingresos y egresos sin tratamiento.....	69
Tabla 4.20 Flujo de ingresos y egresos con tratamiento.....	69
Tabla 4.21 VAN con tratamiento y sin tratamiento.....	67

Tabla 4.22 C/B con tratamiento y sin tratamiento.....	70
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 PBI del Peru. (%).....	17
Figura 2.2 Proceso de Facturación.(%).....	31
Figura3.3 Método ISHIKAWA. (%)	44
Figura 3.4 Estructura de desglose de actividades (EDT)(%).....	45
Figura 4.5 Organigrama Comité Gerencial de Equans Peru S.A.....	51
Figura 4.6 Organigrama Administración y Finanzas de Equans Peru S. A.....	52
Figura 4.7 Diagrama de proceso actual en EQUANS PERU S.A.....	60
Figura 4.8 Propuesta en el proceso para EQUANS PERU S.A.....	61
Figura 4.9 Cronograma de Ejecución.....	64

RESUMEN

Actualmente, la morosidad es un problema recurrente en la sociedad que repercute en las empresas. Esta situación se convierte en algo sumamente preocupante para su economía. De este modo, resulta importante trabajar en controles oportunos que permitan diagnosticar las dificultades e intervenir en su mejora.

Es así que la empresa Equans Perú S. A. reporta inconvenientes con la gestión actual en su proceso de cobranza, así como su proceso operativo y método financiero; teniendo un gran impacto en los resultados financieros. Por eso, la investigación enfoca su estudio en las políticas de cobranzas y en su tratamiento para el control efectivo. Además, se centra en la implementación de políticas innovadoras y una plataforma que permita el uso eficiente de sus recursos disponibles.

Asimismo, el estudio utiliza un enfoque mixto y se fundamenta en dos variables: (a) la variable dependiente, que se centra en los resultados financieros, y (b) la variable independiente que busca rediseñar los procesos actuales, además de realizar capacitaciones y ejecuciones de mejoras. Finalmente, el proyecto de mejora busca implementar la plataforma clientes EBIM que permitirá el intercambio de información interna de manera eficiente, enfatizando en la optimización y disminución de la carga operativa que hoy maneja la empresa.

Palabras clave: Cobranzas, Control interno, resultado financiero, flujos, costo beneficio, VAN, estado de cuenta.

ABSTRACT

Currently, late payment is a recurring problem in society that has an impact on companies, making it extremely worrying for their economy. In this way, it is important to work on timely controls that allow difficulties to be diagnosed and work to improve them.

Thus, the company Equans Peru S. A. reports problems with the current management in its collection process, as well as its operating process and financial method; having a great impact on financial results. For this reason, the research focuses its study on collection policies and their treatment for effective control; Furthermore, in the implementation of innovative policies and a platform that allows the efficient use of its available resources.

Likewise, the study uses a mixed approach and is based on two variables: the dependent variable that focuses on financial results and the independent variable that seeks to redesign current processes, in addition to carrying out training and implementing improvements. Finally, the improvement project seeks to implement the EBIM client platform that will allow the exchange of internal information efficiently, emphasizing the optimization and reduction of the operational load that the company currently handles.

Keywords: Collections, Internal Control, Financial Result, Flows, Cost Benefit, NPV, Account Statement.

INTRODUCCIÓN

En el Perú, el método de cobranzas se da origen en el antiguo imperio incaico mediante el intercambio de productos que permitía realizar las transacciones de forma más simple, así como mantenerla como una costumbre frecuente. Durante los primeros asentamientos hispanos, los invasores recurrieron al uso de barras de plata y oro como medios de compra y venta. Así, el 9 de marzo del año 1922 se crea el Banco de Reserva del Perú, el que hoy se conoce como Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), entidad encargada de regular y emitir las monedas y billetes del país (Banco Central de Reserva del Perú, s. f., párr. 1).

En tal sentido, la cobranza es el acto a través del cual se consigue la contraprestación del servicio realizado; esta puede ocurrir antes, durante o después. De este modo, para llegar a una cobranza efectiva es necesario crear un equipo que represente disposición, eficiencia, creatividad y proactividad. Igualmente, se definirá roles compartidos que permitan alcanzar el objetivo.

En esta línea, Equans Peru S. A., es una empresa de servicios ubicada en la ciudad de Lima, que busca conectar, energizar y proteger a sus clientes, aportando energía que cumpla las necesidades de estos. Equans proporciona tecnología y servicios de apoyo para la transición al futuro. Además, es considerada una empresa líder en el sector energía, creando impacto a sus clientes y generando labor social que ayude al desarrollo de la sociedad con energía renovable.

La presente investigación toma como pilares fundamentales para su estudio las siguientes áreas: comercial, operaciones, contabilidad y cobranzas, en las cuales se realizaron distintas entrevistas a fin de validar el estado actual de cada área y sus principales inconvenientes a mejorar (ver anexos). Así, la problemática fundamental radica en el ciclo de facturación, que se origina desde el área de operaciones (con deficiencias en un proceso estándar) hasta el área contable (presenta operatividad innecesaria en el registro de facturas). Por consiguiente, se afecta el ciclo de cobranza.

Dadas estas circunstancias, se busca implementar el portal de clientes que ayude al área de operaciones, así como al área contable, enfatizando en la optimización y disminución de la carga operativa que la empresa utiliza. Adicional a ello, se busca una

mejora en las transacciones fundamentales que permitan alcanzar una eficiencia en los registros (registro masivo) y optimizar las operaciones.

Por ello, el proyecto de mejora se dividirá en dos grupos fundamentales. El primero busca la implementación de la plataforma del grupo EBIM, que hace posible el intercambio de información, así como generar la automatización de procesos operativos. El segundo busca mejorar los módulos existentes del ERP (Sap Hana), optimizando transacciones en uso y buscando la automatización de registros masivos en factura de los clientes.

Por otro lado, se describe la estructura del presente documento. El capítulo 1 aborda la problemática de la investigación, en donde se formula las interrogantes, se plantean los objetivos y justifica el estudio. El capítulo 2 desarrolla antecedentes del estudio y la base teórica, las cuales permiten conocer una descripción general de los conceptos a tratar. En el capítulo 3, se describe la metodología del trabajo de investigación, señalando las mejoras por implementar, así como las variables por estudiar. En el capítulo 4, se propone la ejecución y mejora del proyecto. Finalmente, el capítulo 5 describe las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

CAPÍTULO 1. PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL DE INVESTIGACIÓN

Actualmente, las empresas de los diversos sectores económicos necesitan aprovechar eficientemente todos los recursos disponibles para lograr una estabilidad tanto en el flujo de efectivo como la liquidez. Por esta razón, el mecanismo que ayudará a encontrar esta viabilidad eficiente es el control interno, con ello, se busca definir buenas prácticas en las actividades cotidianas, innovar en los procesos y desarrollar una base para la mejora continua.

De este modo, Mantilla (2016) sostuvo que el control interno es un conjunto de procedimientos que ayudan a todo tipo de organización, a nivel mundial, en el desarrollo normal de sus actividades. Además, tiene por finalidad maximizar la rentabilidad y el desempeño, permitiendo la prevención de pérdidas que ocasionan un impacto negativo en la empresa (p. 1).

Es así que, en empresas como Enron, por citar alguna, se evidenció una mala o escasa implementación del control interno. Las actividades que desarrollaban y registraban presentaban alteraciones, reflejando una posición económico-financiera estable sin en realidad serlo, es decir, se estaba cometiendo fraude. Todo esto generó consecuencias irreparables para la propia entidad como para sus accionistas llevándola a la quiebra definitiva (Blanco Moro, 2022, párr. 4).

De este modo, el caso Enron muestra la importancia de realizar una gestión del control interno adecuado, puesto que, con un diseño de control idóneo dentro de la empresa, las actividades se manejan de forma correcta y formal. Asimismo, La Torre (2018) considera que el control interno es una fuente para la detección de desviaciones y riesgos, ya que, en las organizaciones existen brechas entre lo que se planifica o decide y la manera en que se ejecuta, afectando a la empresa con estas inconsistencias (p. 57).

En tal sentido, añade La Torre (2018, p. 60), es importante aplicar algún tipo de prevención. Por ejemplo, se debe realizar operaciones o actividades de control en las distintas áreas y en todos los niveles jerárquicos, a fin de identificar desviaciones o distorsiones de manera oportuna. Evitando, de esta manera, incurrir en riesgos de alto impacto para la organización.

De lo anterior, se deduce que las organizaciones que buscan evitar situaciones como las de Enron, deben tomar medidas y aplicar controles, sobre todo financieros; entre estos, acciones de vigilancia y cuidado del flujo de efectivo y, en particular, de la cobranza. Se identificarán, prioritariamente, los riesgos con probabilidad media o alta de ocurrencia y de impacto relevante. Luego, con acciones de respuesta a estos riesgos, se mitigan o anulan, cautelando los costos de operatividad y la mejora en la satisfacción de los clientes.

Por otro lado, si bien es importante un adecuado control interno en las áreas internas de la empresa, su implementación en el área de cobranzas se considera indispensable. Por tal motivo, Estupiñán (2016) sugirió una oportuna gestión de las cobranzas que permitan a la entidad mantenerse competitivamente en el mercado. Para su realización, es necesario las acciones siguientes: (a) diseñar instrumentos, (b) desarrollar procesos adecuados y, (c) optimizar la comunicación y relación con los clientes (p. 108).

El problema de deficiencia de la gestión de las cobranzas ocurre dentro de las actividades económicas de la empresa Equans Perú S. A. Esta es una entidad transnacional integra cuatro sociedades: (a) Engie Services Perú, (b) Entelin Perú S. A. C., (c) Cam Servicio del Perú S. A. y (d) Consorcio Cam-Lima. Por otro lado, se encuentra ubicada en la avenida Paseo de la República 3617, San Isidro 15047.

Además, la empresa cuenta con un total de retraso de cobranzas ascendentes a S/ 1 483 813.50 correspondiente al periodo 2021, que generan un costo de oportunidad de S/ 808 430.5. De este modo, tiene la necesidad de recurrir a una alternativa financiera: el *factoring*, para cubrir las obligaciones pendientes como el pago de haberes, proveedores, AFP, liquidaciones, entre otros.

Por tal motivo, la presente investigación se centrará en las bondades y técnicas de control interno dentro de la empresa Equans Perú S. A. También, estudiará la política actual de cobranzas y su incidencia en los resultados financieros. Lo que se busca es la realización de una nueva propuesta para el rediseño del proceso de cobranzas, que incluya etapas preliminares de diseño, capacitación y el posterior control de las actividades.

Todo ello contribuirá a regular las acciones de cada participante interno de la empresa, como el de los agentes superiores para dar prioridad al correcto funcionamiento

en las actividades económicas. En consecuencia, se guiará el buen desempeño y optimizar los resultados financieros de Equans Perú S. A.

1.1 DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

A fin de conocer el contexto en el que opera la empresa Equans Perú S. A., se desarrolló un análisis PESTEL. La descripción incluye el diagnóstico situacional de cada partida y cómo influye en las distintas actividades que la empresa desarrolla.

1.1.1 Entorno Político

El riesgo político puede ser perjudicial en una organización, así como en su actividad económica. Las afecciones van desde el incremento de los costos operacionales, pérdidas de clientes o cierre de instalaciones. Por tal motivo, cualquier evento político desfavorable influye en la cadena de actividad de una empresa afectando monetariamente el negocio (Solunion, 2022, párr. 4).

Por su parte, Estupiñán (2022) sostuvo que el entorno político puede ocasionar cambios en el control interno de una empresa, debido a que los factores de riesgo, necesidades y tecnología pueden transformarse de forma significativa frente al cambio político (p. 27). Además, el autor señala la importancia del COSO y su debida implementación, así como su actualización continua para hacer frente a los distintos cambios efectuados (p. 27).

A continuación, en la Tabla 1.1, se señalan los factores importantes relacionados al entorno político. De igual manera, se presenta el impacto que genera en la empresa frente a ellos.

Tabla 1.1*Entorno político*

Factores	Impacto	Impacto empresarial (EQUANS)	Oportunidad / Amenaza
Estabilidad política	Expansión y/o incremento de capital extranjero	Mayor inversión e interés del capital francés.	Oportunidad
Ámbito político	Incertidumbre empresarial Incertidumbre política	Sensación de gobierno débil que desanima en la inversión	Amenaza
Corrupción	Caída en el valor de la moneda Incertidumbre poblacional Erosión de la credibilidad Aumento de la pobreza	Menor confianza e incertidumbre crea un entorno poco propicio para una mayor inversión.	Amenaza

1.1.2 Entorno Económico

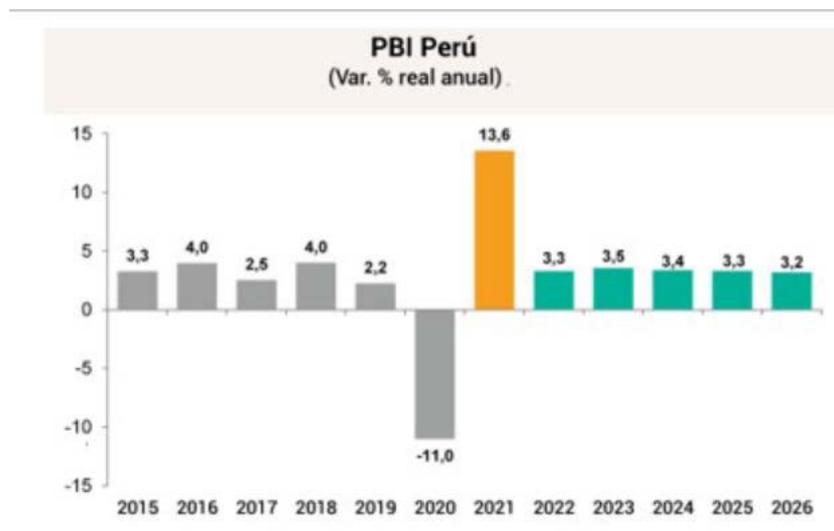
Para Freire (2020), es necesario analizar el entorno económico de forma global, es decir, una economía de forma conjunta que permita medir y analizar la “salud económica”. El objetivo es el de sintetizar las nuevas herramientas y conceptos para la ejecución de un control interno apropiado en la organización, teniendo en cuenta la tendencia económica del momento (p. 24).

Según la publicación del Ministerio de Economía y Finanzas, el impulso de inversión y las exportaciones son los principales factores de crecimiento económico, siendo el porcentaje de cierre del año 2022 ascendente a 3,3 %. Dicho crecimiento favorece significativamente la economía del país, así como también a Equans Perú S. A., ya que le permite el incremento de nuevo capital (“Titular del MEF,” 2022, párr. 3).

Así pues, la Figura 1.1 muestra el proceso de desarrollo del producto bruto interno (PBI) desde el periodo 2015 al 2026. Se observa una baja significativa en el año 2020 por consecuencia del COVID-19. Por tanto, se trata de una disminución en la captación de nuevo capital.

Figura 1.1

PBI del Perú



Nota. Tomado de *Proyecciones macroeconómicas*, por J. Velarde, Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República, Banco Central de Reserva del Perú, 2022. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/presentaciones/presentacion-comision-presupuesto.pdf>

A continuación, la Tabla 1.2 señala los factores del entorno económico y el impacto que tiene en la empresa. De este modo, se puede apreciar que el crecimiento económico en el país favorece el ambiente para la inversión en nuevos proyectos y por consiguiente el avance continuo de Equans Perú S. A.

Tabla 1.2

Entorno económico

Factores	Impacto	Impacto empresarial (EQUANS)	Oportunidad / Amenaza
Crecimiento económico del 3.3 %	Mayor estabilidad y confianza externa para la inversión	Nuevos proyectos de inversión	Oportunidad
Reservas internacionales y	Menor índice de riesgo para la inversión extranjera	Más carteras de negocios y alianzas con nuevos clientes	Oportunidad

Banco Central confiable		Aumento del costo en la energización a sus clientes	
Menor crecimiento comercial y volatilidad en precios de energía	Menor exportación e incertidumbre en la población y en el sector empresarial		Amenaza

1.1.3 Entorno Sociocultural

Castromán (2005) afirmó que el entorno sociocultural reúne una cierta cantidad de normas que orientan la necesidad social; por tanto, el control interno toma mayor importancia para coadyuvar en este compromiso. Dicha importancia se enmarca en la emisión de información sobre la gestión sostenible de la compañía (p. 2). A continuación, la Tabla 1.3 señala los factores importantes del entorno sociocultural y el impacto que tiene sobre la empresa.

Tabla 1.3

Entorno sociocultural

Factores	Impacto	Impacto empresarial (EQUANS)	Oportunidad / Amenaza
Peor manejo de la pandemia	Efectos adversos en la economía, sociedad, salud	Implementación de sistemas de internet y telefonía para las comunidades comprometidas, como	Oportunidad.
Mayor tasa de pobreza en la pandemia	Menor financiación, baja calidad de servicios y poder de ejecución deficiente	parte de los Compromisos asumidos	Amenaza
Mayor informalidad Bajos resultados en indicadores sociales	Poca actividad dentro de la PEA	Menor financiación y poder adquisitivo para la implementación de nuevos proyectos	Amenaza
		Menor personal capacitado para ejercer las actividades de demanda	

1.1.4 Entorno Tecnológico

Según el artículo publicado por EY, la pandemia incentivó al Perú la adopción de un mundo digital mediante los distintos usos de plataformas digitales, por lo que las empresas apuestan a dicho sistema considerándola como una oportunidad de competencia en el mercado, que brinda beneficios a sus clientes y un cambio positivo para sus organizaciones (EY, 2022, párr. 2). Por esta razón, Equans Perú S. A. apuesta por las plataformas digitales para la difusión de sus servicios. A continuación, la Tabla 1.4 señala los distintos factores relevantes y el impacto que conlleva con cada uno de ellos.

Tabla 1.4

Entorno tecnológico

Factores	Impacto	Impacto empresarial (EQUANS)	Oportunidad / Amenaza
Uso de plataformas digitales	Mayor acceso a la información	Adquirir, clasificar y tratar la información obtenida de los distintos canales, con el fin de brindar dicha información	Oportunidad
Inversión en inteligencia artificial y la nube	Uso eficiente de los recursos y facilidad de herramientas	oportunamente cuando se solicite	Oportunidad
Inversión en ciberseguridad	Mayor seguridad de las plataformas	Tener una comunicación fluida con el cliente, con la finalidad de dar solución a los inconvenientes que surjan Cada trabajador debe seguir un riguroso proceso de evaluación de desempeño con el fin de analizar y estudiar los planes de desarrollo que se tienen por finalidad	Oportunidad

1.1.5 Entorno Ecológico

Ramirez (2017) dio a conocer que en los años actuales se generó un deterioro en el medio ambiente a causa de las organizaciones. Por ello, se subraya la importancia del control

interno que vigile, evalúe y verifique las operaciones dentro de la empresa, con la intención de generar conciencia a las buenas prácticas para la conservación de los actuales recursos (p. 1). La Tabla 1.5 señala los factores del entorno ecológico, el impacto sobre la empresa y la clasificación de sí constituye una oportunidad o amenaza para la misma.

Tabla 1.5

Entorno ecológico

Factores	Impacto	Impacto empresarial (EQUANS)	Oportunidad / Amenaza
Acciones y compromisos ambientales	Webinar dirigido a los colaboradores con el fin de brindar información oportuna	Chalas continuas donde se señalen los actuales conocimientos necesarios para la buena aplicación y toma de correctas decisiones	Oportunidad
Energía limpia, sostenible y renovable	Desarrollo de diversas acciones para disponer nuestros residuos de manera eficiente	EQUANS Aprovecha el uso y reúso de los recursos	Oportunidad

1.1.6 Entorno Legal

Como expresa la revista *Cuatrecasas*, el año 2022 significó grandes cambios en cuanto a la reforma tributaria. La razón es que preservaron el objetivo de optimizar las regularizaciones que se realizan ante la administración tributaria. Además, permitió la mejora de la identificación de sujetos que deben estar en control continuo de sus obligaciones tributarias.

Por esta razón, se destaca la importancia del control interno que permita identificar los nuevos reglamentos. El fin es prevenir y mitigar los riesgos de una

operación administrativa (Cuatrecasas, 2023 párr. 6). Así, la Tabla 1.6 señala los factores importantes y su impacto frente a ellos.

Tabla 1.6

Entorno legal

Factores	Impacto	Impacto empresarial (EQUANS)	Oportunidad / Amenaza
Cambios en la reforma tributaria	Optimización en el control de las obligaciones tributarias	Mayor crédito fiscal	Oportunidad
Nuevas propuestas en el sector energía	Nuevas políticas y normativas en la generación de energía	Mayores ingresos en la generación de energía	Oportunidad
Continua evolución en el marco legal para el sector privado	Reactivación de la economía e inversión extranjera	Facilidades en la inversión y mayor flujo de transferencias	Oportunidad

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA EMPRESARIAL

1.2.1 Problema General

- ¿De qué manera la mejora en el control de proceso de cobranzas de la empresa Equans Perú S. A. optimiza los resultados financieros, Lima, periodo 2023-2026?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cuál es el problema de control interno en el área de cobranzas que afecta los resultados financieros de la empresa Equans Perú S. A.?
- ¿Cuál sería el proyecto de mejora que corrija el problema de control interno en el área de cobranzas en la empresa Equans Perú S. A. y mejore sus resultados financieros?

- ¿De qué manera se puede validar cuantitativa y financieramente el proyecto de mejora para optimizar los resultados financieros de la empresa Equans Perú S. A.?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

1.3.1 Justificación Operativa

Actualmente, la empresa Equans Perú S. A. presenta inconvenientes dentro del área de operaciones, así como el área contable situación que afecta directamente al área de cobranzas. Esto impide el correcto funcionamiento de los procesos operativos y métodos financieros, y el alcance de los objetivos.

El presente trabajo se enfoca en el control de operaciones administrativas y de los procesos financieros, que permitan alcanzar una solvencia económica a corto y largo plazo, cumpliendo con las obligaciones financieras y la inversión de la utilidad bruta. Además, se enfoca en la implementación de una política innovadora de cobranzas, un control continuo en las operaciones administrativas y una facturación oportuna. Estas actividades se realizarán previo diagnóstico de los inconvenientes y necesidades de las distintas áreas afectadas.

Como lo señaló Hernández (2018), el objetivo de toda cobranza es tener una investigación previa de crédito y el cumplimiento continuo de los contratos pactados (p. 12). En caso de no tener un adecuado proceso de cobranzas, esta se puede volver incobrable y afectar el flujo de efectivo. Por ello, el autor señaló que toda cobranza debe tener un método que permita el buen funcionamiento, además de un mayor control y gestión de las cobranzas morosas (p. 13).

1.3.2 Justificación Económica

La justificación económica en Equans Perú S. A. está enfocada en el incremento y la mejora de su liquidez y rentabilidad, así como su incidencia en los resultados financieros. De esta manera, el proyecto de mejora comprende un nuevo esquema del proceso de cobranzas, operaciones administrativas y el proceso de facturación, con una proyección en los periodos 2023-2026.

La propuesta que se sugiere en el rediseño de procesos en el área de cobranzas, como del proceso administrativo, permitirá una cobranza oportuna y reducirá el ciclo de facturación. Ello incluirá distintas variables para la identificación, flexibilización y dinamización de la cobranza. Además, se dará una propuesta de parametrización en las condiciones para dicha facturación.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

- Identificar de qué manera la mejora del control de cobranzas en la empresa Equans Perú impacta en los resultados financieros, periodo 2023-2026.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Describir el problema de control interno en el área de cobranzas que afecta los resultados financieros de la empresa Equans Perú S. A.
- Determinar el proyecto de mejora que corrija el problema de control interno en el área de cobranzas en la empresa Equans Perú S. A. y mejore sus resultados financieros.
- Validar cuantitativa y financieramente que el proyecto de mejora optimiza los resultados financieros de la empresa Equans Perú S. A.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. *Antecedentes Internacionales*

Toledo (2018) desarrolló su tesis titulada *Evaluación del control interno en el área de crédito y cobranzas para empresas comerciales de la ciudad de Guayaquil*, documento recuperado de la Universidad Católica de Guayaquil – Ecuador. Este estudio rescata que, ante los continuos cambios en los sistemas de contabilidad a nivel mundial, es necesario tener una adecuada información financiera-contable que sea confiable y transparente.

Por este motivo, es relevante incorporar normas adecuadas para todo tipo de empresa, como también implementar distintos tipos de controles tales como un mecanismo necesario para cumplir la calidad exigida por parte del comercio. Aquello implica la implementación de modelos que faciliten un adecuado control, y que además ayuden a conocer los principales objetivos de la empresa, y así destacar la eficiencia de sus políticas y procedimientos que se desarrollan (p. 23).

Por lo tanto, la investigación propone la aplicación del modelo COSO II, a través de la inducción de cuestionarios internos para identificar eventos que lleguen a afectar a la empresa. Con ello, se buscará incrementar la buena administración y ello proporcionará una óptima seguridad enfocada al éxito de los objetivos (p. 57). Así pues, la presente investigación se realiza mediante el método narrativo o descriptivo y gráfico, la cual se realiza mediante entrevista y la observación de documento (p. 16).

Para finalizar, se rescata que la adecuada aplicación de control interno permite la eficiencia de los procesos a ejecutar y la buena toma de decisiones. Asimismo, hace posible aportar claros objetivos y metas; a su vez, la identificación de riesgos que afecten los procesos (p. 87).

De igual manera, Arce (2017) desarrolló la tesis titulada *Diseño de un sistema de control de gestión para la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura en Campus Lima, Perú*, documento recuperado de la Universidad de Chile. La presente investigación menciona la limitada práctica de control interno para

la organización en sus distintas áreas, además se evidencia el escaso estudio para definir las estrategias y el desarrollo de las mismas (p. 75).

Por ello, fue necesario revisar y actualizar la información actual y, con ello, dar una propuesta de valor real. Esto permitió identificar los procesos claves y manejar las decisiones oportunas para la empresa. Por esta razón, el método utilizado fue el análisis de la población interna, así como externa de la organización; pretendiendo tener un marco más amplio de las limitaciones y fortalezas de la universidad (p. 82).

A raíz del desarrollo del presente estudio se llega a la conclusión que las actuales estrategias están implícitas en el conocimiento de las directivas. Por ello, es importante identificar las estrategias en todos los niveles para construir de manera eficiente los principales objetivos tanto en el mediano y a largo plazo. De esta manera, se obtendrá una rentabilidad esperada (p. 168).

Por otro lado, Serazzi (2016) desarrolló la tesis titulada *Aplicación de un modelo de gestión para relacionar la estrategia y las operaciones, en la escuela de ingeniería en información y control de gestión de la Universidad Austral de Chile*, documento recuperado de la Universidad de Chile. El objetivo principal fue la aplicación de la metodología del modelo de gestión, en la base del Cuadro de Mando Integral (CMI), la cual es actualmente el proceso que desarrolla la Universidad Austral de Chile para su control (p. 9).

El informe tiene un alcance descriptivo, el cual mide y evalúa la realidad existente de la organización, obteniendo un análisis deductivo que permita contextualizar, de modo integral, los objetivos necesarios para otorgar validez al informe actual (p. 11). Por tanto, tomó como método el modelo de gestión de los autores norteamericanos Kaplan y Norton (2008), que presenta tres dimensiones. Esos son los que siguen: (a) alcance geográfico, que indica el lugar donde se desarrollará la estrategia propuesta por el autor; (b) alcance temporal, referido a tiempo en el cual tendrá la propuesta de diseño, con recolección de datos y análisis de datos; y (c) alcance de conocimiento, que proporciona el alcance descriptivo, pues evalúa y mide la realidad (p. 32).

En conclusión, se indicaron tres procesos claves de control y gestión. Estos se mencionan a continuación: (a) impulsar las estrategias entre los colaboradores a fin de llegar a una sola meta; (b) incentivar a los colaboradores en los objetivos personales y estrategias, y (c) capacitar y desarrollar programas de objetivos personales (p. 40).

En esa misma línea, García y Salazar (2015), desarrollaron la tesis titulada *Métodos de administración y evaluación de riesgos*, ubicada en el repositorio de la Universidad de Chile. La problemática se centra en los distintos riesgos que enfrentan las organizaciones, sean estos riesgos internos de marco operacional o financiero, sean riesgos externos (p. 21).

Por esta razón, el objetivo fundamental es evaluar los distintos riesgos y medir su impacto en la empresa. Con esto se tomaron medidas de prevención para las distintas necesidades. Así, se aplicó la metodología del COSO ERM y el método australiano, el cual permitió tener un concepto integrado del control para así determinar sus sistemas de control interno (p. 34).

Por consiguiente, se aplicaron políticas, reglas y normas para la empresa a través de 8 elementos. Estos son los que siguen: (a) ambiente interno, (b) actividad, (c) identificación de eventos, (d) supervisión, (e) respuesta a los riesgos, (f) establecimientos de objetivos, (g) información y comunicación, y (h) evaluación de riesgos (p. 46).

Para finalizar, se concluye que el proceso de administración y evaluación del riesgo necesita una continua estructuración mediante la metodología utilizada. De esta manera, se obtiene una visión de los objetivos y metas a alcanzar y, por ende, mejorar la estabilidad de la entidad (p. 44).

De igual forma, Flores (2012) argumentó la tesis titulada *Rediseño del proceso de cobranza para una empresa de telecomunicaciones*, documento recuperado de la universidad de Chile. Este estudio reveló que existen distintos inconvenientes en el diseño y calidad de servicios, dado los excesivos reclamos y fuga de clientes de su cartera de negocios. Por ende, se buscó una estrategia de mejora para la compañía (p. 12).

Por tal motivo, se propone realizar un rediseño en los procesos, de tal manera que se conviertan en más eficientes y eficaces, anulando actividades que no aporten a la organización. Dicha actividad tiene por finalidad identificar los quiebres, ineficiencias y malas prácticas, para minimizarlas y posteriormente permitir el logro de los objetivos (p. 26).

La técnica para recabar información será mediante el volumen de órdenes y servicios que se gestionan en el área de créditos y cobranzas, además de medir los costos de las gestiones para recaudar el monto moroso. Es decir se medirá la productividad y eficiencia del área mencionada (p. 17).

Finalmente, el rediseño proporciona la efectividad en las actividades del área de cobranzas, aprovechando la tecnología actual y, por consiguiente, se maximizan las ganancias y efectividad de procesos, así como también, la relación con el cliente (p. 55).

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Farje et al. (2016) desarrollaron una tesis titulada *Mejora del proceso de cobranzas de la empresa Overall para disminuir los índices de morosidad*, ubicada en el repositorio de la Universidad Peruana de Ciencias aplicadas. Este estudio es de tipo descriptivo, en donde se detalla el plan de mejora para el ordenamiento de procesos y la optimización en las tareas del área de finanzas (p. 32).

La problemática de la presente investigación se enfoca en los altos índices de morosidad originados por la falta de políticas de cobranzas al momento de ejecutar dicha acción; la deficiencia de evaluaciones periódicas que controlen dicha morosidad, facturas entregadas fuera del periodo establecido, entre otros (p. 17). De este modo, su principal muestra de estudio abarcó el área de finanzas, la cual se encarga de la obtención de liquidez para el funcionamiento de la empresa. Asimismo, esta área está dividida en tres áreas o departamentos: (a) tesorería, (b) control de facturación y (c) cobranzas (p. 14).

Por otro lado, para el desarrollo de este trabajo, se utilizó las técnicas de encuestas, entrevistas y Focus Group. Con ello, se obtuvieron conclusiones relevantes relacionadas con la adecuada implementación de mejora en los procesos actuales y realizar evaluaciones periódicas al área de finanzas, principalmente en los indicadores de cobranza (p. 32).

Además, se rescata que para el éxito de dicho proyecto es importante realizar evaluaciones mensuales de los principales indicadores de cobranzas. La razón es que no solo es importante el crecimiento en las ventas, si no también poseer un buen control y manejo de los procesos de cobranzas (p. 32).

Asimismo, Hidalgo (2010) desarrolló la tesis titulada *Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en lima-cercado*, ubicada en el repositorio de la Universidad San Martín de Porres. Se trata de una investigación descriptiva y explicativa apoyándose en los conocimientos del control interno (p. 77).

Este estudio abarca una organización de 500 trabajadores, que pertenecen a 11 empresas informales y formales (p. 79). La principal técnica de recolección fue la entrevista, la cual se realizó a ejecutivos y gerentes; así como también, a los trabajadores de cada una de las empresas bajo análisis (p. 81).

La principal problemática es la carencia o inexistencia de un control interno, además de documentos normativos de procedimientos y procesos; es decir, una falta de supervisión. Se debe mencionar que no existen normativas en el área de cobranzas que permitan optimizar las operaciones del área mencionada afectando directamente las acciones financieras de las empresas (p. 2).

Por este motivo, se resalta que la aplicación de estrategias innovadoras para el área de cobranzas mejorará la posición financiera. Además, se incentiva la incorporación de un control interno mediante el COSO que mejore el comportamiento de los integrantes de la entidad y conduzcan al alcance de los objetivos (p. 138).

Por otro lado, Bustios y Chacon (2018) desarrollaron una tesis titulada *El impacto de la gestión del área de créditos y cobranzas en la rentabilidad de una empresa del sector de combustibles en Lima. Caso GLG Inversiones SAC*, ubicada en el repositorio de la Universidad Peruana de Ciencias aplicadas. Este estudio tiene como propósito analizar la gestión actual del área de créditos y cobranzas, encontrar las fallas en los procesos de cobranza y generar una propuesta de nueva gestión de procesos que impacten satisfactoriamente en la rentabilidad.

De este modo, la investigación es de tipo cualitativa (p. 24). Cuenta con un total de 17 entrevistados que coadyuvan a conseguir la información y precisar la materia de estudio (p. 26). Los instrumentos de investigación fueron las entrevistas dirigidas a un grupo selecto que brindaron información histórica relevante (p. 27).

Por otro lado, la principal problemática radica en la morosidad de los clientes, esto se debe a los créditos otorgados sin ninguna evaluación previa, donde el fin es vender sin considerar el cobro, causando un alto nivel de cuentas morosas y una falta de liquidez que elimina el sostén de la empresa para la gestión de sus obligaciones (p. 59).

Así, se señala la importancia del análisis y estudio previo a los clientes. También, se reitera priorizar las cobranzas vencidas, la implementación de un sistema que reúna

las actividades actuales del área de cobranzas, comercial, facturación y contabilidad para la mejora y el bienestar empresarial en base al comportamiento de cada cliente (p. 60).

Asimismo, Emmerich (2021) desarrolló la tesis titulada *El control interno y su influencia en la gestión de crédito y cobranzas en la empresa centro de carnes C&C Pozuzo E. I. R. L., 2019*, ubicada en el repositorio de la Universidad de Lima. Esta investigación es no experimental, aplicada, transeccional y correlacional, teniendo como población a colaboradores relacionados con la gestión y ejecución de cobranza, el cual asciende a 24 personas (p. 48).

La principal problemática consiste en la baja liquidez ocasionando una deficiente solvencia en las obligaciones de la empresa. Para analizar este caso, se utilizaron técnicas de recolección como entrevistas y las encuestas, cuyo instrumento es el cuestionario. Dicho instrumento, brindará imparcialidad, veracidad, sencillez de información y provecho de quienes estén vinculados de forma directa al control del crédito y la cobranza (p. 49).

Finalmente, se rescata que el área de créditos y cobranzas deberá contar con un personal capacitado en el análisis de riesgos crediticios, políticas crediticias. De igual forma, deberán estar preparados para el tema de cobranzas a clientes, a fin de implementar un sistema de cobranza efectiva y recuperar el capital invertido en las ventas (p. 57).

2.2 BASE TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente, las organizaciones utilizan nuevas técnicas de control y análisis con la finalidad de prevenir el riesgo que se puede ocasionar por un mal control interno. Por ello, se busca identificar controles más efectivos de cobranza y enfocarlos hacia el objetivo de la optimización de operaciones y la mejora en el servicio.

2.2.1 Control Interno

Estupiñán (2015) enfatizó que el control interno es un plan propio de la organización que define métodos operacionales y administrativos para determinar si la organización opera de forma óptima en relación con las políticas ya establecidas. Además, el control asegura

el alcance de los objetivos mediante la coordinación de funciones, la cual mantiene una ejecutoría eficiente (p. 7).

Para Jaime (2011), la importancia de optimizar los procesos de gestión es fundamental en una organización, analizando las técnicas establecidas del control interno y cómo estas funcionan dentro. El autor menciona que el control interno permite identificar y prever fraudes, como también mejorar las tareas operativas (p. 1).

Otra definición relevante considera al control interno como un sistema de gestión de calidad, pues permite estandarizar los procesos para obtener su máxima optimización. De esta manera, se integra un manual en cada área de la empresa, abarcando actividades, procesos y planes que los integrantes deben cumplir responsablemente (Isaza, 2018, p. 17).

Por otro lado, para Fonseca (2013), el control interno es aquel sistema que promueve la eficiencia y efectividad del uso de los actuales activos, preparando reportes confiables y oportunos. Con ello, se asegura el cumplimiento de las regulaciones pertinentes (p. 22). Además, Barquero (2013) mencionó que los procedimientos de control interno son una responsabilidad propia de la organización, aunque dicho control no pueda llevarse a cabo con frecuencia. Se deberá, continúa el autor, revisar anualmente en la fase de planificación con la revisión, formación y profesionalismo del área encargada (p. 2).

2.2.2 Control Interno de Operaciones

Abad (2001) describió el control de gestión de operaciones como un instrumento útil para eliminar procedimientos obsoletos que generen retrasos en una organización, cuya finalidad es minimizar riesgos que conduzcan a una administración deficiente. Por tal motivo, el autor propone modernizar los recursos y procedimientos existentes para obtener un progreso y desarrollo deseado (p. 20).

Del mismo modo, Álvarez (2011) lo considera como un diseño sistemático que transforma el proceso operacional para los clientes. Esto se debe a que toda organización presenta una administración de operaciones que llevan a cabo cierto número de procesos. Así, este diseño permitirá tener un mejor conocimiento sobre la información manejada, lo que también refleja una ventaja en relación con su competencia directa (p. 25).

Para Estupiñán (2015), existen distintos tipos de controles. Estos se presentan a continuación: (a) disuasivos, cuya existencia se limita a realizar cualquier tipo de acción en contra de políticas o procedimientos considerados incorrectos; (b) preventivos, que previenen futuras fallas por medio del monitoreo constante; (c) defectivos, los que detectan todo tipo de error que suele surgir en la organización, una omisión o actividad maliciosa, para luego ser reportado; y (d) correctivos, que consisten en controles que solucionan errores detectados, con lo cual se reduce su impacto y modifican el sistema para reducir futuros fallos (p. 19).

2.2.3 Control de Facturación

Suarez (2021) sostuvo que los controles son fundamentales para lograr los objetivos en la compañía, ya que al realizarlos de manera adecuada se omiten pasos innecesarios en la operación de las actividades. Asimismo, se minimizan recursos y pérdidas de tiempo en los procesos establecidos (p. 31).

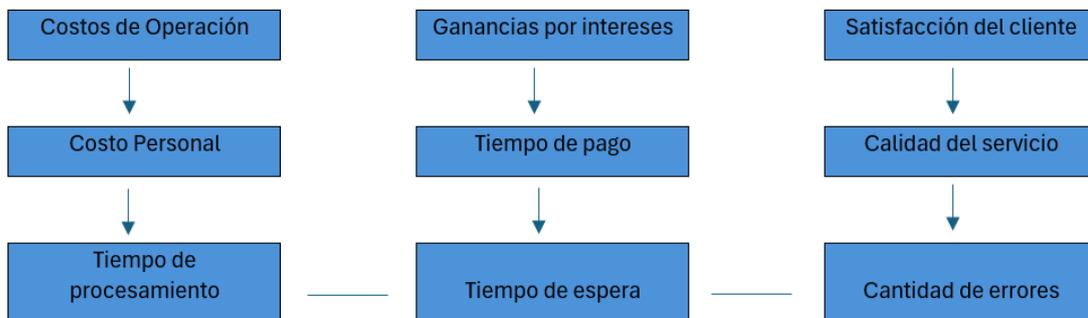
Por su parte, Bragg (2006) mencionó que las mejoras que otorga el control del proceso de facturación son los siguientes: (a) verificar los términos establecidos en el contrato antes de facturar; (b) supervisar toda queja sobre facturas incorrectas; (c) verificar los datos emitidos antes de ingresar cualquier factura y (d) separar el proceso de facturación con las demás funciones propias de cobranzas.

Desde el punto de vista de Contesse y Villarroel (2013), el proceso de facturación abarca todas las áreas y subprocesos asociados a la facturación misma. Esto es desde la entrada de los documentos, registros previos, revisiones oportunas y su posterior pago. Con ello, se busca un levantamiento y rediseño del proceso de facturación; además de mejorar o eliminar los inconvenientes encontrados en dicho proceso estudiado (p. 13).

La Figura 2.2 indica los procedimientos operativos para efectuar correctamente el proceso de facturación. De este modo, es importante resaltar las funciones de forma clara que permitan una facturación oportuna y minimicen a cero la probabilidad de errores.

Figura 2.2

Proceso de facturación



Nota. Tomado de *Optimización del control interno en el proceso de facturación en empresas consultoras. Caso EY Perú* [Trabajo de suficiencia profesional] (p. 34), por A. Suárez, 2021, Universidad del Pacífico. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3023/SuarezAraceli_Tesis_Licenciatura_2021.pdf

De igual forma, Bragg (2006) describió los principales errores que surgen en el proceso de facturación. Estos son los siguientes: (a) comunicación poco fluida con las personas involucradas en el proceso de facturación; (b) incumplimiento de política o acuerdos; (c) no se encuentra la información disponible para las personas involucradas; y (d) validaciones, hoja de tiempo, firmas u otras gestiones incompletas o con errores (p. 35).

2.2.4 Cobranzas

Castillo (2021) sugirió que, para que una organización sea competitiva en el mercado, entre otros aspectos, es necesario gestiones adecuadas en el área de cobranzas. Para ello, deberá diseñar y desarrollar los instrumentos y procesos adecuados. Como también, será necesario mejorar la comunicación y relación con los clientes.

Además, Castillo (2021) mencionó que las instituciones deben reconocer la cantidad de costo que incurre en el proceso de cobranzas con la finalidad de no caer en los costos financieros y sobrepasar los gastos financieros (p. 26). Por ello, se debe tener un conocimiento más amplio sobre la información en la mejora del proceso de cobranzas, además de la importancia de un buen seguimiento y control; pues esto influirá en los resultados financieros (p. 26).

Asimismo, Morales (2014) afirmó que el proceso de cobranzas permite transformar las cuentas por cobrar en liquidez a corto plazo. Por ello, un proceso de cobranzas efectiva se basa en un proceso ordenado, el cual se ajusta a cada tipo de organización. Además, el proceso de cobranzas deberá ser medido y controlado, utilizando reportes en tiempo real y resultados de su evolución (p. 90).

2.2.5 Valor Actual Neto (VAN)

Aguilar (2012) indicó que el VAN mide el nivel de rentabilidad en un proyecto de inversión. Además, denomina el valor del flujo actual de caja; es decir, lo generado en el proyecto menos su costo de realización. La finalidad es seleccionar los proyectos con VAN positivo, buscando alcanzar el objetivo financiero, y rechazando aquellos con VAN negativo o nulo. La fórmula para alcanzar este resultado es la siguiente (p. 5).

$$VAN = -A + \frac{FNC_1}{(1+k)^1} + \frac{FNC_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FNC_{11}}{(1+k)^{11}}$$

A = Capital invertido o coste inicial.

K = Tipo de actualización.

N = Horizonte temporal de la inversión o vida útil estimada para la inversión.

FNC = Flujo neto de caja.

El VAN considera los flujos actuales de un proyecto esperado. Si dicha suma es superior al desembolso inicial, se creará una ganancia; de lo contrario, generará pérdidas.

Por tanto, Aguilar (2012) expresó que la finalidad de aplicación del VAN es definir y seleccionar proyectos viables; es decir, con un VAN positivo que logre alcanzar objetivos trazados financieramente y maximizar el valor. Además, el VAN permite analizar proyectos simples, así como también no simples. De igual forma, si se pretende comparar distintos proyectos estos deben ser iguales en cuanto a duración o al coste inicial de la inversión (p. 7).

2.2.6 Costo / Beneficio

Gines de Rus (2008) destacó que el costo beneficio es la comparación de ingresos y costos adquiridos en la vida útil del proyecto. Además, recalca que la totalidad de ingresos menos los costos totales del valor neto es el beneficio que el proyecto reportará, de ser existente; de ahí que se alcancen los objetivos financieros. Asimismo, el autor señaló que el costo-beneficio busca la rentabilidad del proyecto por realizar y, por ello, se ve influenciado con el VAN (p. 20). A continuación, se presenta la fórmula para dicho cálculo.

$$\frac{C}{B} = \frac{INGRESOS\ TOTALES\ NETO}{COSTOS\ TOTALES}$$

El costo beneficio analiza las decisiones de una entidad. Al realizar dicho análisis la administración podrá decidir si un proyecto es viable o no para la organización. Asimismo, los criterios a aplicar en el costo beneficio son los que siguen: (a) trazar los objetivos del proyecto y explorar sus distintas alternativas, (b) identificar los costos-beneficios, (c) interpretar los resultados y realizar criterios de toma de decisiones, (d) comparar el proyecto con otras alternativas y (e) valorar la rentabilidad y viabilidad del resultado financiero (p. 26).

2.3 BASE LEGAL Y NORMATIVA INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

2.3.1 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) son reglas que se debe seguir, y se consideran guías a aplicar por parte del contador. De igual modo, constituyen parámetros en la realización de los estados financieros constituyendo la base de métodos uniformes para una técnica contable (Gavelán, 2000, p. 121).

Su denominación, es decir los términos que integran el concepto PCGA, responde a ciertos aspectos. Estos se precisan a continuación.

- Principio: Se refiere a normas que guían como regla general para realizar dicha acción.
- General: Hace alusión a lo común, usual y prevaleciente.
- Aceptar: Se refiere a admitir, aprobar, dar por correcto. (Gavelán, 2000, p. 121).

Para finalizar, se reconoce que existen principios fundamentales para el correcto cumplimiento de los fines de contabilidad. Estos son los que siguen: (a) equidad, (b) partida doble, (c) ente, (d) bienes económicos, (e) moneda común denominador, (f) empresa en marcha, (g) valuación al costo, (h) período, (i) devengado, (j) objetividad, (k) realización, (l) prudencia, (m) uniformidad, (n) significación o importancia relativa, (ñ) exposición (Gavelán, 2000, p. 122).

2.3.2 Normas de Información Financiera (NIF)

Las NIF detallan un conglomerado de información propia de la empresa, las cuales derivan de la contabilidad y se expresan en unidades monetarias. Asimismo, su objetivo es proveer información esencial a la organización de su posición financiera. Se trata de información útil en la toma de decisiones (p. 14).

Por consiguiente, dentro de la buena toma de decisiones tenemos lo relacionado con la inversión, el manejo del crédito propio y ajeno, así como, la evaluación de si la organización es capaz de generar ingresos de su principal actividad preponderante. Por tanto, realizar un diagnóstico general permitirá evaluar el mejor manejo y control de su administración, con base en la rentabilidad, crecimiento y solvencia; aplicando una adecuada ejecución de su efectivo en sus principales obligaciones y seguir manteniendo su capital para continuar operando (p. 14).

2.3.3 Estado de Situación Financiera

El estado de situación financiera informa lo relativo dentro de un periodo determinado sobre las obligaciones y recursos propios de la entidad. Proporcionar información relevante del estado financiero permite un adecuado manejo en la toma de decisiones económicas. Adicional a ello, facilita el conocer el comportamiento de la obtención de ingresos y su aplicación sobre los costos e ingresos incurridos en la operación; de igual forma, hace posible conocer y evaluar cambios en la estructura financiera en relación con los ingresos y su flujo de efectivo (p. 15).

2.4 MARCO CONCEPTUAL DE LA SITUACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

2.4.1 Proyecto de Mejora

Como indicó Irigay García de la Serrana (2021), un proyecto de mejora busca la optimización de un proceso. Además, busca resultados a largo plazo con una mejora decisiva que ocasione un impacto inmediato y favorable. Por ende, será evaluado y ajustado continuamente mediante los resultados de efectividad y eficiencia (párr. 3).

2.4.2 Proceso de Cobranzas

Soriano y López (2012) indicaron que el proceso de cobranzas es un mecanismo de negocio que tiene como finalidad el flujo de dinero a corto plazo. Además, explica que el dinero debe ingresar de manera rápida y controlada a las cuentas de la organización (p. 3).

Asimismo, Molina (2002) afirma que cuando una cobranza no se recupera a tiempo, genera dificultades financieras (p. 7). Por tanto, dejar de cobrar es una señal negativa para la entidad. Este procedimiento de cobranza debe ser completa y flexible, así como estudiado para brindar el mejor tratamiento (p. 29).

2.4.3 Rentabilidad

Según Raisin (2020), la rentabilidad se define como un beneficio de una determinada inversión. Es decir, de acuerdo con el autor, es el principal indicador de una inversión (párr. 3). Asimismo, coadyuva a determinar la financiación más beneficiosa para la entidad.

2.4.4 Resultado Financiero

Fundación Mapfre (2022) afirmó que el resultado financiero se obtiene de la comparativa de los ingresos percibidos y la redistribución de los factores externos (párr. 1). A su vez, Eslava (2010) indicó que el resultado financiero se obtiene de la diferencia generada entre el ingreso y el gasto financiero. El primero comprende todo lo proveniente de los clientes o los activos financieros. Con respecto al gasto financiero son todos los costos relacionados a las deudas contraídas, financiación, o pagos a proveedores (p. 78).

2.4.5 Software

Núñez (2016) mencionó que el *software* es importante en una organización, ya que conecta, procesa y estructura los datos de un modo coherente. Asimismo, trae consigo distintos beneficios. Esto son el contar con información accesible, analizada, sintetizada y archivada (p. 3).

2.4.6 VAN/ Costo beneficio

Citando a ONUAA (1993), el VAN es aquella diferencia entre beneficios incrementales y los costos de un proyecto determinado. Si el VAN arroja un resultado positivo, indica que los costos son menores a los beneficios obtenidos; por tanto, el proyecto es viable y rentable (p. 24).

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 MARCO METODOLÓGICO

3.1.1 Hipótesis

3.1.1.1 Hipótesis general

La ejecución de un proyecto que abarque las principales causas del problema otorgará solución y optimización a los resultados financieros de la empresa Equans Perú S. A. en el periodo 2023-2026.

3.1.1.2 Hipótesis específicas

- Existe un deficiente control en el proceso operativo del área de cobranzas de la empresa Equans Perú S. A.
- La implementación de mejoras en los procesos existentes, así como un proyecto de intercambio de información, permitirá una optimización de la operatividad y los resultados financieros en la empresa Equans Perú S.A.
- Se valida cuantitativa y financieramente a través de los indicadores VAN y B/C que el proyecto de mejora optimiza los resultados financieros de la empresa Equans Perú S. A.

3.2 VARIABLES DE ESTUDIO

3.2.1 Variable Dependiente

La variable dependiente de esta investigación corresponde a los resultados financieros que obtiene la empresa durante su ejercicio económico. De acuerdo con Villanueva (1993, p. 92), el resultado financiero presenta la información básica de los logros alcanzados durante un periodo predeterminado. Además, muestra la información obtenida con relación a la operación de la organización dentro de un periodo contable enfrentando los ingresos con los costos y gastos relacionados a la actividad. Con ello, se determinará la pérdida o utilidad del periodo.

Por lo tanto, resulta importante centrar la atención en estos indicadores para encaminar objetivamente a la entidad al logro de sus fines empresariales. Así, la Tabla 5.7 muestra la variable dependiente con sus respectivos indicadores de medición.

Tabla 3.7

Variable dependiente

Variable dependiente	
Resultados financieros	
Subvariable	Indicadores
Valor actual	VAN
Beneficio	B/C

3.2.2 Variable Independiente

La variable independiente de esta investigación corresponde al proyecto de mejora en relación con el control interno. En tal sentido Heredia (2001, p. 63), resaltó que se deberá considerar todos los aspectos que puedan definir o establecer un indicador y, por ende, diseñar un mecanismo de gestión y ejecución del control interno.

En consecuencia, se presentan las subvariables definidas como rediseño de procesos, capacitación y ejecución de mejoras. La Tabla 3.8 muestra el detalle de la variable con sus respectivas subvariables e indicadores de medición.

Tabla 3.8.

Variable independiente

Variable independiente	
Proyecto de mejora en el control interno	
Subvariable	Indicadores
Rediseño de procesos	Eficiencia en el nuevo proceso
Capacitación	Eficiencia del desempeño
Ejecución de mejoras	Nivel de productividad

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Tipo de investigación

La presente investigación tiene un enfoque mixto, que representa un conjunto de procesos críticos, empíricos y sistemáticos, enfocados en la recolección y análisis de información tanto cualitativa como cuantitativa. Este enfoque permite tener una imagen más completa del fenómeno, ya que se utiliza evidencia numérica, verbal, visual, entre otros factores que permitan entender la situación. En términos finales, el enfoque mixto permitirá un sentido más amplio que mezcla enfoques cruciales centrándose en uno de ellos o dando el mismo peso al estudio (Hernández, 2014, p. 534).

3.3.2 Descripción del diseño de investigación

La presente investigación utilizó el diseño explicativo secuencial, puesto que se caracteriza por una primera etapa que recaba y analiza los datos cuantitativos, seguida por otra etapa, en donde se evalúa y recoge los datos cualitativos. Es importante señalar que la segunda etapa se elabora según los resultados de la primera etapa. Con los descubrimientos de ambas, se sustentarán la interpretación y elaboración del reporte final (Hernández, 2014, p. 554).

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Técnicas

Las técnicas detallan los diferentes instrumentos que se pueden utilizar con el fin de obtener datos en un enfoque cualitativo y cuantitativo. A continuación, se muestran las principales técnicas utilizadas (Huamán, 2005, p. 7).

- **Análisis documental:** Consiste en la recolección y estudio de datos, sea de libros, periódicos, boletines o ficha de registro. Estas pueden ser respaldadas con cuestionarios y escala de actitudes (Tamayo & Silva, 2015, p. 6).
- **La observación:** Es una técnica muy utilizada en todas las ramas del estudio, pues permite visualizar atentamente el fenómeno; tomar información y registrarla para su posterior análisis (Huamán, 2005, p. 13).

- Entrevista: Dicha técnica permite obtener datos e información esencial en un diálogo de dos personas. El uso de esta técnica traerá consigo ventajas como la exploración de temas no conocidos, así como también algunas desventajas como, por ejemplo, el no poseer la habilidad suficiente para manejar el tema y recabar la información necesaria (Huamán, 2005, p. 20).

Además, Hernández (2014) menciona que la recolección de datos implica los conceptos o variables de la unidad de estudio, en la cual se analizan los procesos, organizaciones, grupos, fenómenos y los participantes. Por consiguiente, busca desarrollar un plan detallado de procesos que direccionen a un propósito específico (p. 198).

3.4.2 Instrumentos

Para Mohammad Naghi Namakforoosh (2000), los instrumentos de medición deben indicar lo que se desea medir con eficiencia y facilidad. De este modo, indica que son necesarias tres características: (a) validez, (b) confiabilidad y (c) facilidad (p. 227). Asimismo, la presente investigación utilizó los siguientes instrumentos de medición: (a) fichas de recolección de datos, (b) diagrama Ishikawa, (c) análisis FODA, (d) análisis de Porter y (e) análisis Pestel.

A continuación, se detallará cada uno de los instrumentos que se utilizó en la presente investigación:

- Fichas de recolección de datos: La recolección de datos depende del tipo de estudio a investigar y el problema del mismo. Para ello, es necesario recolectar información como fichas documentarias, entrevistas, cuestionarios, entre otros (Rodríguez, 2005, p. 97).
- Diagrama de Ishikawa: Es una herramienta útil que permite otorgar soluciones a los grupos de trabajo. Este instrumento ataca a las dificultades como problemas prioritarios, dividiendo las posibles causas del problema en cuatro rubros. A partir de ello, se obtendrá las acciones a tomar para la mejora y solución de las problemáticas de la empresa (Mercado, 1991, p. 77).

- Análisis FODA: Constituye una herramienta indispensable para el desarrollo de una investigación, ya que facilita la toma de decisiones basada en un análisis pormenorizado de la situación actual de la empresa. En este, se analiza sus factores internos (fortalezas y debilidades), como sus factores externos (oportunidades y amenazas) (Sanchez 2020, p. 4).
- Análisis de Porter: Es una cadena de acciones por realizar con el objetivo de valorizar un producto o servicio dentro de un mercado económicamente variable. Este modelo permite analizar el conjunto de actividades con la finalidad de mejorar al máximo una ventaja competitiva frente al mercado. Dicha cadena de valor presenta tres objetivos: (a) mejora de servicios, (b) reducción de costes y (c) creación de valor (50minutos, 2016, p. 3).
- Pestel: Es un modelo que hace posible listar los principales factores macroeconómicos de interés y la construcción de nuevas hipótesis para la mejora de decisiones estratégicas que ayuden a asegurar el desarrollo y excelencia empresarial (50minutos, 2016, p. 1).

3.5 RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS EMPRESARIALES

3.5.1 Técnicas de recolección

Las técnicas de recolección se desarrollaron de la siguiente manera:

- Análisis documental: Para conocer a detalle y monetizar la problemática de la empresa se solicitó al área contable y el de ventas los registros de ventas de los periodos 2021-2022. Dicho análisis permitió esclarecer los retrasos de las cuentas por cobrar y cómo estas perjudican la liquidez, generando sobrecostos ante la necesidad de atender las obligaciones de la empresa.
- Entrevistas: Se generaron diversas entrevistas a distintos grupos de interés de la organización, partiendo del equipo de ventas, contabilidad y finanzas. En dichas entrevistas se obtuvieron ventajas informativas, debido a que posibilitó conocer los principales inconvenientes que afectan los resultados financieros de la empresa.

3.5.2 Técnicas de procesamiento

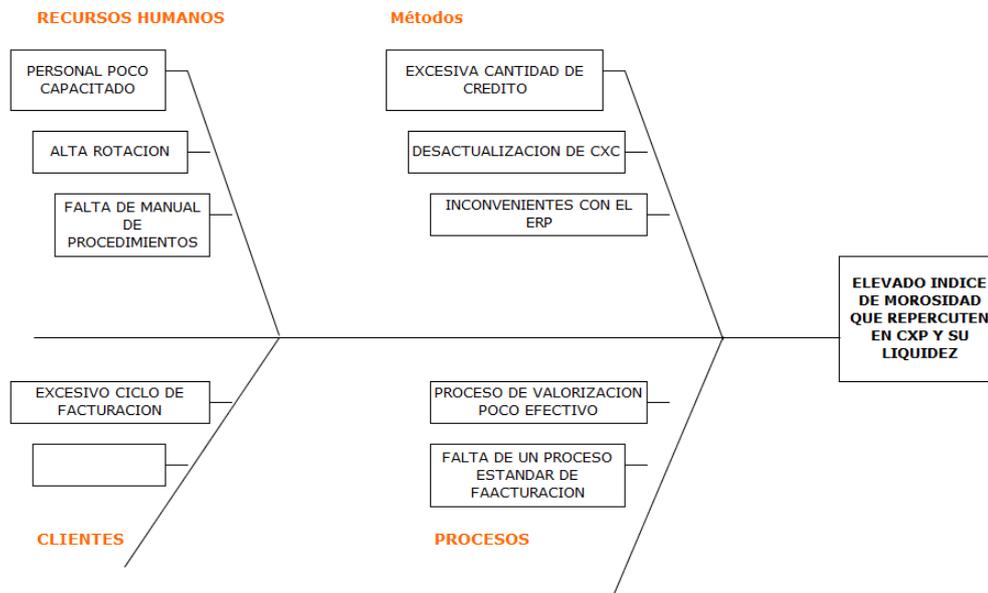
Paso 1:

Inicialmente se recolectó los datos correspondientes al área de cobranzas para determinar el importe del retraso de las facturas y el costo financiero que ocasiona la misma. Una vez asumida dicha monetización del problema, se realizó una reunión con los integrantes involucrados en el proceso para conocer las distintas y posibles causas de la problemática.

Esta acción, se concretiza con ayuda del diagrama de Ishikawa que adopta cuatro categorías para el correcto análisis de las causas. La Figura 3.3 refleja el conjunto de posibles causas del problema encontrado dentro del área de cobranzas.

Figura 3.3.

Método ISHIKAWA

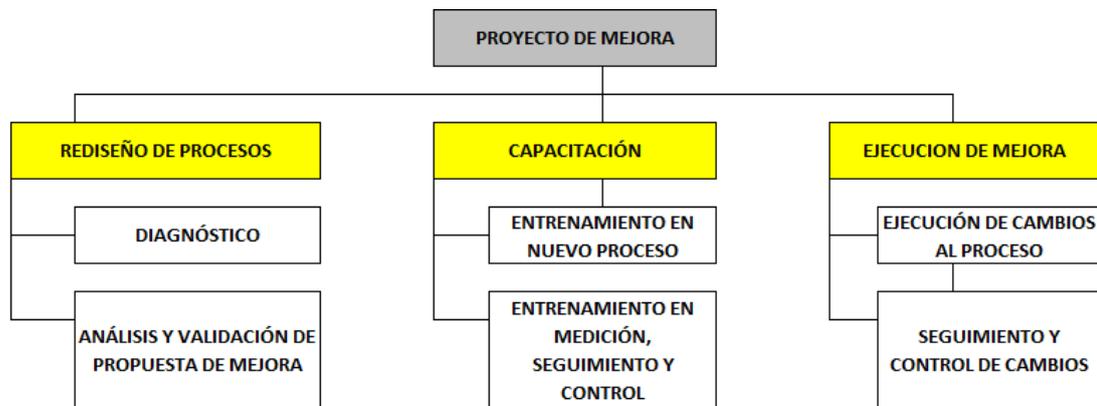


Paso 2:

Una vez elaborado el diagrama de causa efecto, se procede a estructurar el proyecto de mejora. En esta investigación, dicho proyecto abarca tres etapas: (a) rediseño de procesos, (b) capacitación pertinente y (c) ejecución de mejora (ver Figura 3. 4)

Figura 3.4

Estructura de desglose de actividades (EDT)



Paso 3:

Posterior a ello, se realiza la validación cuantitativa y financiera del proyecto de mejora a través de los indicadores tales como el valor actual neto y el costo beneficio. El resultado de estos indicadores orienta la toma de decisiones pertinentes para el desarrollo de la organización.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE MEJORA

4.1. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

A continuación, se detalla el análisis sectorial, así como el análisis del entorno empresarial de Equans Perú S. A., haciendo uso de los instrumentos FODA y las cinco fuerzas de Michael Porter. Adicional a ello, se presentan los antecedentes de la empresa a fin de conocer su funcionamiento, actividad, misión, visión y los valores empresariales.

4.1.1. Análisis FODA

El análisis FODA de la empresa Equans Perú S. A. (ver Tabla 4.9) tiene como finalidad crear una estrategia empresarial que permita alcanzar los objetivos trazados; corrigiendo sus debilidades, repotenciando sus fortalezas, aprovechando sus oportunidades e identificando sus amenazas. Con ello, la entidad busca ser una empresa líder en servicios multifacéticos.

Tabla 4. 9

Análisis FODA de Equans Peru S. A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Relación continua con sus principales clientes	1. Falta de mayor comunicación oportuna en la solución de problemas
2. Plataforma contacto directo, a través de centros de control y supervisión	2. Falta de control en los procesos operacionales.
3. Encuestas anuales a clientes sobre la calidad de servicio	3. Mayor ciclo de facturación
4. Herramientas de mejora para la evaluación de proveedores, con ello permitir las oportunidades de mejora	4. Falta de identificación de mejora con la cobranza morosa
5. Evaluación de procesos y análisis de proveedores, la cual garantiza la seguridad de acuerdo con los estándares de la organización	5. Impulsar la mejora del control interno en áreas esenciales
	6. Mejoramiento en los procesos y nuevas políticas de funciones
	7. Funciones y Responsabilidad poco claras en el área de facturación

6. Acercamos a nuestros clientes potenciales a nuestros servicios y fortalecer vínculos	8. Reprocesos y Demoras en el área de operaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Enel, Legado, Tgp, Cálida, Siderperu, Rutas de Lima 	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Continuo mejoramiento en las comunicaciones con clientes y proveedores	1. Ingreso de organizaciones que desarrollan las mismas actividades: (a) EULEN; (b)OCA GLOBAL; (c) SODEXO; (d) COBRA; (e)ENEL; (f) TERMOSISTEMAS
2. Mejoras en la difusión de nuestra tecnología y servicio a través de las plataformas digitales	2. Competidores con menores procesos operativos
3. Contribución en el crecimiento de nuestros proveedores	3. Competidores con mejor proceso de evaluación en la gestión de proveedores
1. Mayor alcance a nuevas licitaciones	4. Organizaciones con mejor procesos, políticas y procedimientos de funciones en las áreas esenciales para el desempeño
2. Mejoras en la implementación de nueva tecnología en nuestros servicios a prestar	5. Organizaciones con mayor solvencia a corto plazo
3. Disponibilidad de equipos de cómputo y oficina para el aprovechamiento de esta	

Equans Perú S. A. busca el continuo mejoramiento en sus distintos procesos para brindar un servicio con calidad a sus clientes potenciales. Asimismo, busca desarrollar una propuesta de mejora, rediseñando sus actuales procesos y políticas para lograr las ventajas ante sus competidores y lograr sus objetivos trazados.

4.1.2. Análisis de Porter

El análisis de Porter en la empresa Equans Perú S. A. analiza la competencia que existe dentro del mercado y cómo poder definir una estrategia clara que pueda ser efectiva a largo plazo, alcanzando su propósito del entorno empresarial en el que se desenvuelve. En la Tabla 4.10, se detalla lo antes mencionado.

Tabla 4.10

5 fuerzas de Porter

<p>EQUANS PERÚ presenta una amenaza alta de servicios sustitutos en el mercado, presentando entre sus principales empresas que prestan el mismo servicio en el mercado son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Schneider Electric• Siemens• Suez• Cobra• ABB	<p>Actualmente, EQUANS PERÚ tiene un competidor directo con un nivel de competencia media. Se trata de COBRA PERÚ, empresa que ofrece servicios de mantenimiento en redes eléctricas y comunicaciones, presentando 2.417 M en ventas y una cartera de clientes de 5.034 M; es por ello, que se presenta como un competidor frente a EQUANS PERU en el mercado peruano.</p>
<p>EQUANS PERÚ tiene una rivalidad entre los competidores media, ya que presenta aprox. 5 competidores fuertes en el mercado. Por ello, EQUANS PERU sigue innovando y adaptándose en el mercado, con el fin de atraer nuevos clientes en su cartera. Por ello, EQUANS PERU analiza el sector, tratando de cubrir las necesidades a sus clientes, con el fin de presentarse como una empresa líder en el mercado.</p>	
<p>EQUANS PERU tiene una dependencia media ante sus clientes, ya que actualmente tenemos proyectos ya firmados de 4 años, con aprox. 49MM contractados entre 12 a 36 meses. Por ende, se cubriría las obligaciones financieras futuras, a la par EQUANS PERÚ busca seguir ampliando su cartera de clientes y las renovaciones antes de finalizar dichos contratos.</p>	<p>Actualmente, EQUANS PERÚ maneja una amplia cartera de aproximadamente 500 proveedores, los cuales abastecen al mantenimiento de nuestros proyectos más importantes como BACKUS y LEGADO. Por tanto, se indica que su poder en los proveedores es alto, pues no dependemos de un solo proveedor y este puede ser elegido de acuerdo con lo ofrecido por el proveedor.</p>

4.1.3. Antecedentes de la empresa

Equans Perú S. A., que conforman las empresas CAM SERVICIOS DEL PERÚ S.A. identificada con RUC N.º 20600559681; EQUANS SERVICES PERÚ, identificada con RUC N.º 20380836603, y ENTELIN PERÚ S.A.C., identificada con RUC N.º 20492917011, se encuentra ubicada en la avenida Paseo de la República 3617, San Isidro 15047 (Equans, s.f.-b).

Su principal servicio es la implementación de tecnologías y prácticas que reducen el consumo energético y los costos asociados. Equans Perú S. A. se centra en la sostenibilidad y la generación de energía a través de diferentes fuentes, incluyendo plantas de generación convencionales y renovables. Esto implica la construcción, mantenimiento y operación de plantas de energía.

Asimismo, Equans Peru S. A. se especializa en servicios relacionados con infraestructura y gestión de instalaciones. Esto puede incluir la administración y mantenimiento de sistemas de climatización, iluminación, sistemas de seguridad, gestión del agua y otros servicios relacionados con la infraestructura (Equans, s.f.-a).

Misión

“EQUANS PERÚ tiene como misión ser el socio de sus clientes para conectar, energizar y proteger territorios, ciudades, edificios, instalaciones y sistemas de energía y transporte. Sus equipos aportan habilidades y agilidad para diseñar, construir y mantener soluciones que satisfagan las necesidades de sus clientes” (Equans, s.f.-a).

Visión

“EQUANS PERÚ se enfoca en ser el socio número uno en rendimiento para nuestros clientes, con el fin de conectar, proteger y suministrar ciudades, edificios, instalaciones y sistemas de energía y transporte. Poseyendo habilidades y agilidad en construir, mantener y diseñar soluciones de transición energética digital e industrial de nuestros clientes” (Equans, s.f.-b).

Valores

Los valores que rigen la empresa Equans Perú S. A. son los siguientes:

- **Seguridad:** Equans Perú S. A. garantiza la salud y seguridad de sus trabajadores y de todos los miembros de interés asociados a las operaciones que realiza (clientes, proveedores, terceros, etc.). Además, se compromete a actuar como líder en seguridad y brindar a sus trabajadores la capacitación, los conocimientos y las herramientas necesarias para los

que puedan ejecutar su trabajo de manera segura y prevenir accidentes (Equans, s.f.-b).

- **Cumplimiento:** Su objetivo principal es culminar sus proyectos dentro del plazo y conforme a lo acordado con sus clientes, con su equipo y con terceros. Realizando esfuerzos para cumplir dicho objetivo en sus proyectos, logrando así formar una cultura de compromiso en sus actividades que desempeña (Equans, s.f.-b).
- **Calidad:** Equans Perú S. A. respeta y sigue los estándares internacionales de calidad, entendiendo y respetando los cuidados al medio ambiente, esforzándose y actuando con responsabilidad social. De esta manera, buscar crear valor con sus servicios, a fin de ganar confianza y satisfacción de sus clientes (Equans, s.f.-b).
- **Seriedad:** Las bases principales de la empresa son la ética, la seguridad y el profesionalismo que muestra a sus clientes, cumpliendo con los compromisos pactados con ellos, guiándose de un alto estándar de ejecución de los términos y condiciones establecidos. Así, fomenta un clima agradable de trabajo de colaboración y promoción de sus valores y manteniendo el principio de honestidad en sus prácticas comerciales (Equans, s.f.-b).
- **Eficiencia:** Busca mejorar la productividad en las áreas de la empresa a través del cumplimiento eficaz de sus procesos de gestión, innovando, reduciendo, midiendo los costos y, por tanto, creando valor agregado. Todo trabajador desarrolla sus labores en el marco de los valores y cultura de la organización, establecidos y difundidos mediante reglamento, procedimiento y políticas internas de la empresa (Equans, s.f.-b).

Organigrama

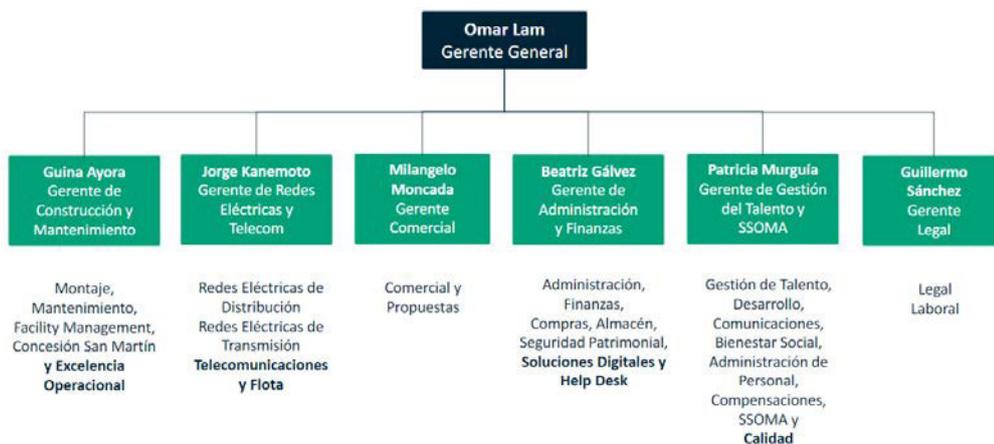
Equans Perú S. A. cuenta con seis áreas en su organización. Estas son las siguientes: (a) Construcción y Mantenimiento, (b) Redes Eléctricas y Telecom, (c) Comercial, (d) Administración y Finanzas, (e) Gestión de talento y SSOMA y (f) Legal. Estas permiten

el buen funcionamiento de las actividades operativas y administrativas de la organización (ver Figura 4.5).

Figura 4.5

Organigrama Comité Gerencial de Equans Perú S. A.

Comité Gerencial



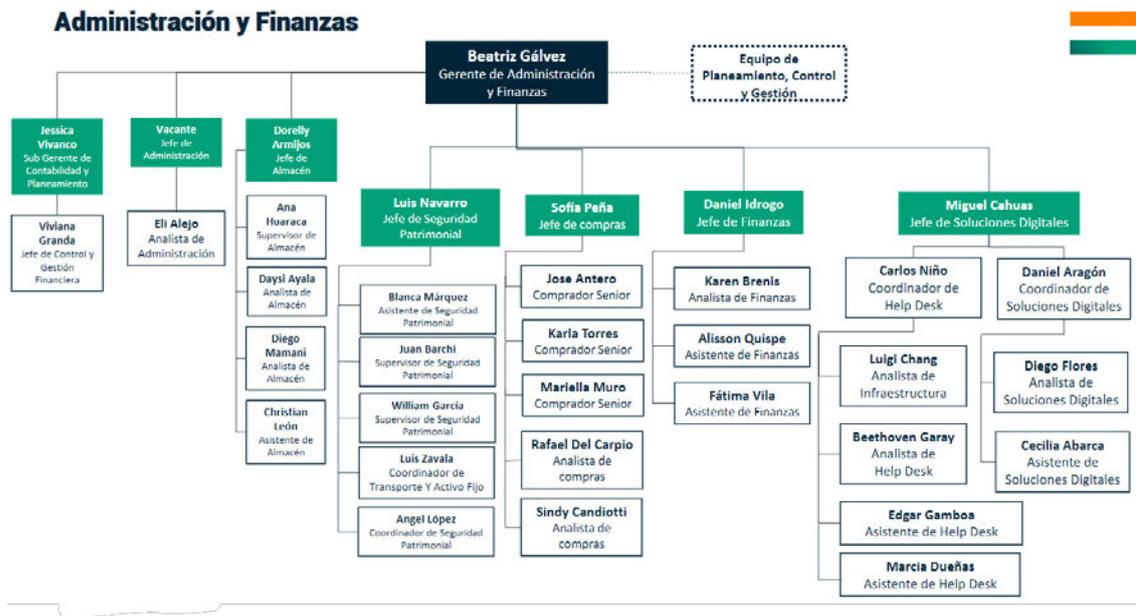
Nota. Tomado de un documento interno disponible en EQUANS (<https://www.equans.okta.com/>).

El comité de gerencia de la empresa tiene como función decidir las estrategias, procesos de mejora, asuntos administrativos y operaciones, además de predisponer del presupuesto. Todo ello, bajo los estándares establecidos por la corporación.

Del mismo modo, el área de Administración y Finanzas (ver Figura 4.6) contempla la gestión administrativa y recursos financieros. Además, se encarga de la adquisición de materiales para la institución. Dicha área ejecuta y diseña procesos que permitan mantener el funcionamiento óptimo de la organización.

Figura 4.6

Organigrama Administración y Finanzas de Equans Peru S. A.



Nota. Tomado de un documento interno disponible en EQUANS (<https://www.equans.okta.com/>).

Servicios

Equans Perú S. A. está en el camino de posicionarse en el mercado de energía, ya que posee clientes de gran impacto en el mercado, así como proveedores que abastecen de materiales eficientes para el cumplimiento de su propósito. La empresa trabaja arduamente en su estrategia para no decaer y seguir incluyendo a nuevos clientes en su cartera de negocios.

Equans Perú S. A., busca nuevas innovaciones para atraer el mercado peruano, teniendo presencia activa en obras sociales que ayuden con desarrollo de soluciones sostenibles y empático con el medio ambiente. Es importante recalcar que la gama exacta de servicios y actividades de Equans, en Perú, puede variar con el tiempo.

Competidores

A continuación, se detallan los competidores directos de la empresa Equans Perú S. A.:

- ABB: Se trata de una empresa multinacional que ofrece soluciones de energía y automatización industrial. Compite con EQUANS Services en áreas como

la generación y transmisión de energía, así como en la implementación de soluciones de eficiencia energética.

- Siemens: Es una empresa líder en el sector de energía y los servicios. Ofrece una amplia gama de soluciones en generación, transmisión y distribución de energía, así como en áreas de la gestión de infraestructuras y eficiencia energética.
- Schneider Electric: Es una empresa especializada en soluciones de gestión de energía y automatización. Compite con EQUANS Services en áreas como la eficiencia energética, la gestión de infraestructuras y los servicios energéticos.
- Suez: Se trata de una empresa global que se dedica al tratamiento y gestión del agua, así como a la gestión de residuos. Aunque su enfoque principal difiere de EQUANS Services, pueden competir en proyectos relacionados con la gestión energética y de recursos naturales.

Clientes

Actualmente, la empresa Equans Perú S. A., presenta seis clientes potenciales (Enel, Legado, Tgp, Cálida, Siderperu, Rutas de Lima), los cuales tienen la exclusividad del servicio, que es brindar soluciones integrales y sostenibles en el campo de la energía y los servicios públicos, como edificios comerciales, hospitales, industrias, entre otros. Esto incluye la implementación de tecnologías y prácticas que reducen el consumo energético y los costos asociados.

Adicional a ello, Equans Perú S. A. continúa en la negociación de nuevos potenciales clientes como Tecsur, BBVA, Miskimayo, Conelsur y Antapaccay. El reto de ser incluido en la cartera de clientes se encuentra en el grado de satisfacción de estos y el poder de negociación del equipo comercial.

Proveedores

Equans Perú S. A. tiene como proveedores empresas, sobre todo, de los siguientes rubros: alquileres de locales, abastecimiento de combustible, alimentación y proveedores de materiales para la implementación del servicio. Actualmente, cuenta con algunos

contratos fijos con proveedores que abastecen los materiales principales para la ejecución del servicio, así como de combustibles.

Cada año, el área de operaciones revisa y analiza nuevas modificaciones o cambios en los contratos de acuerdo a las observaciones de la gerencia. Por otro lado, en cuanto a proveedores de alimentación y alquileres son evaluados cada año dependiendo a la satisfacción de la empresa como de sus colaboradores.

4.2. DIAGNÓSTICO DEL CASO EMPRESARIAL

4.2.1. Identificación de la problemática empresarial

El control interno promueve el rendimiento organizacional y constituye una herramienta para la conducción de adecuadas actividades institucionales. Además, enfatiza el uso idóneo de los recursos y la aplicación de mejores prácticas en la perspectiva técnica empresarial. Por su parte, la empresa Equans Perú S. A. presenta una deficiencia de control interno en el área de cobranzas; por lo que, en el año 2021, alcanzó un retraso de cobranzas total de S/ 1 483 813.50. Este importe generó un costo de oportunidad de S/ 808 430.5503.

Dichos inconvenientes surgen desde el área de operaciones, el cual afecta al área contable y, por ende, el ciclo financiero en el cobro de facturas. Dadas estas circunstancias, la presente investigación busca atacar dichos inconvenientes y mejorar el proceso de facturación; así como el de cobranzas, para encaminar financieramente de manera adecuada a la empresa.

4.2.2. Monetización de la problemática empresarial

Después de realizar un exhaustivo análisis de las cuentas por cobrar en la empresa, se concluye con un relevante importe de sobrecosto que perjudica los resultados financieros del periodo contable. La Tabla 4.11 muestra el detalle de los importes por mes correspondiente al año 2021.

Tabla 4.11

Monetización de la problemática empresarial

MES	IMPORTE
Enero	-268989.73
Febrero	79880.83
Marzo	538487.44
Abril	1815579.69
Mayo	-1063530.26
Junio	-155143.15
Julio	-98928.3
Agosto	76757.72
Setiembre	45087.08
Octubre	8539.86
Noviembre	-70187.82
Diciembre	125893.16
Total	1 483 813.50

4.3. PROPUESTA DE MEJORA

4.3.1. Objetivos

Objetivo general

- Optimizar los recursos y mejorar los procesos de la empresa Equans Perú S. A., con la finalidad de proceder con la correcta cobranza a los clientes

Objetivos específicos

- Mejorar los módulos existentes en el sistema que permita la correcta emisión de las facturas
- Capacitar a las áreas involucradas en el proceso de ingreso, emisión y cobranza de las facturas para desempeñar con éxito el ciclo de facturación
- Implementar un continuo control que permita alcanzar los objetivos comunes del área, los cuales deberán ser revisados con su jefatura pertinente

4.3.1.1. Diagrama del Proyecto de Mejora

El proyecto de mejora que se presenta en la investigación consta de tres momentos en los que cada una describe el nuevo proceder de las actividades propuestas. A continuación, se señalan las características de cada etapa del proyecto.

- Rediseño de procesos: Este rediseño buscará mejorar los procedimientos del área problemática para efectuar una correcta cobranza a los clientes. Además de tener una comunicación continua y fluida con el área de operaciones para comunicar la información esencial que se debe brindar al cliente con la finalidad de facilitar el pago.

En cuanto al área de operaciones se advertirá una mejora en el proceso de homologación y priorizar contratos que sean cancelados con base en el avance de la valoración, ya que este influye en el proceso de cobranzas y en su éxito de ser cobrado.

- Capacitación: En esta etapa del proyecto se procederá a preparar a los colaboradores de las áreas involucradas en el proceso de facturación y en el proceso relacionado a la cobranza, con el fin de desempeñar sus actividades de manera adecuada y oportuna.
- Ejecución de mejora: Finalmente, al ejecutar el proyecto de mejora, esta se verá reflejado en la modificación de las acciones involucradas en el proceso de cobranzas. También, se buscará medir y evaluar de forma mensual a las áreas a fin de validar si dichos cambios influyen positivamente y dicho proyecto de mejora resulta eficiente.

4.3.2. Proyecto de Mejora

I. Propuestas de Implementación

Se realizó las consultas pertinentes con el área de tecnología e información (TI) en cuanto a la optimización de los módulos (transacciones SAP), y se concluyó que esta estrategia reduciría el porcentaje de error en la emisión de las facturas. Además, otra de las ventajas importantes es el registro masivo de facturas que repotencia el uso del sistema y reduce el tiempo que emplea, actualmente el área en realizar el registro de forma individual.

Adicional a ello, se busca implementar una plataforma del Grupo EBIM que permita el acceso a los documentos necesarios para realizar la facturación pertinente el cual pueda ser cargado al portal del cliente de forma más automática. Con ello, se pretende reducir la probabilidad de rechazo de las facturas cuando estas sean emitidas e ingresadas al portal del cliente. Además, se evitará retrasar el flujo normal del ingreso de la factura y la condición de pago ya establecida para ejecutar el proceso de cobranza.

II. Capacitación al Área de Operaciones

El área de operaciones presenta inconvenientes en su control interno, ya que no presenta un proceso estándar que favorezca la facturación oportuna por el servicio prestado. Además, presenta deficiencias en la información a presentar al área de cobranzas; por ejemplo, el buzón de los clientes para ingreso de las facturas, información de contacto (teléfono/correo electrónico), entre otros. Esto retrasa el proceso de cobranzas y el flujo normal del ingreso proyectado.

Al respecto, la presente investigación busca atacar el problema principal que afecta la facturación oportuna, la cual es presentar el acta de conformidad (fólder entregable) dentro de la ejecución del servicio (validación en campo). Aquello permitirá a la empresa corregir errores que observe el cliente y no esperar a finalizar el servicio para la entrega de dichos documentos. La finalidad es reducir las extensiones innecesarias para la facturación del servicio y no afectar el ciclo normal del cobro de esta.

III. Implementación de una Política Efectiva en el Área de Cobranzas

Se busca implementar el registro oportuno de los pagos del cliente. Con ello, se espera tener un estado de cuenta (EECC) más limpio en facturas, como en detracciones, con la finalidad de reflejar al cliente las facturas que se encuentren pendientes de cancelar. Cabe resaltar que, actualmente, se tiene pendiente la aplicación correcta de facturas ya canceladas en el sistema. Por ello, también se desarrollará un plan de acción que permita atacar dicho inconveniente que surge de periodos anteriores y afectan al EECC.

Además, se busca dar un seguimiento continuo a las facturas observadas por el cliente y evitar retrasar el proceso de cobranzas, lo que hará posible una refacturación

oportuna si se amerita. De igual forma, se debe llevar un control en el ingreso de la plataforma del cliente y una comunicación fluida si este no tiene un portal automatizado, con la finalidad de tener la fecha exacta del cobro de las facturas, y tener un panorama más amplio del flujo de caja que servirá para las obligaciones propias de la empresa.

A continuación, se presenta el Diagrama de proceso actual en Equans Perú S. A. (ver Figura 4.7), mostrando el procedimiento que realiza la empresa para su facturación, el registro y, posteriormente, la cobranza. En la Figura 4.8, se observa el diagrama con los nuevos procesos a implementarse, y su incidencia en la facturación y cobranza oportuna.

Figura 4.7

Diagrama de proceso actual en Equans Perú S. A.

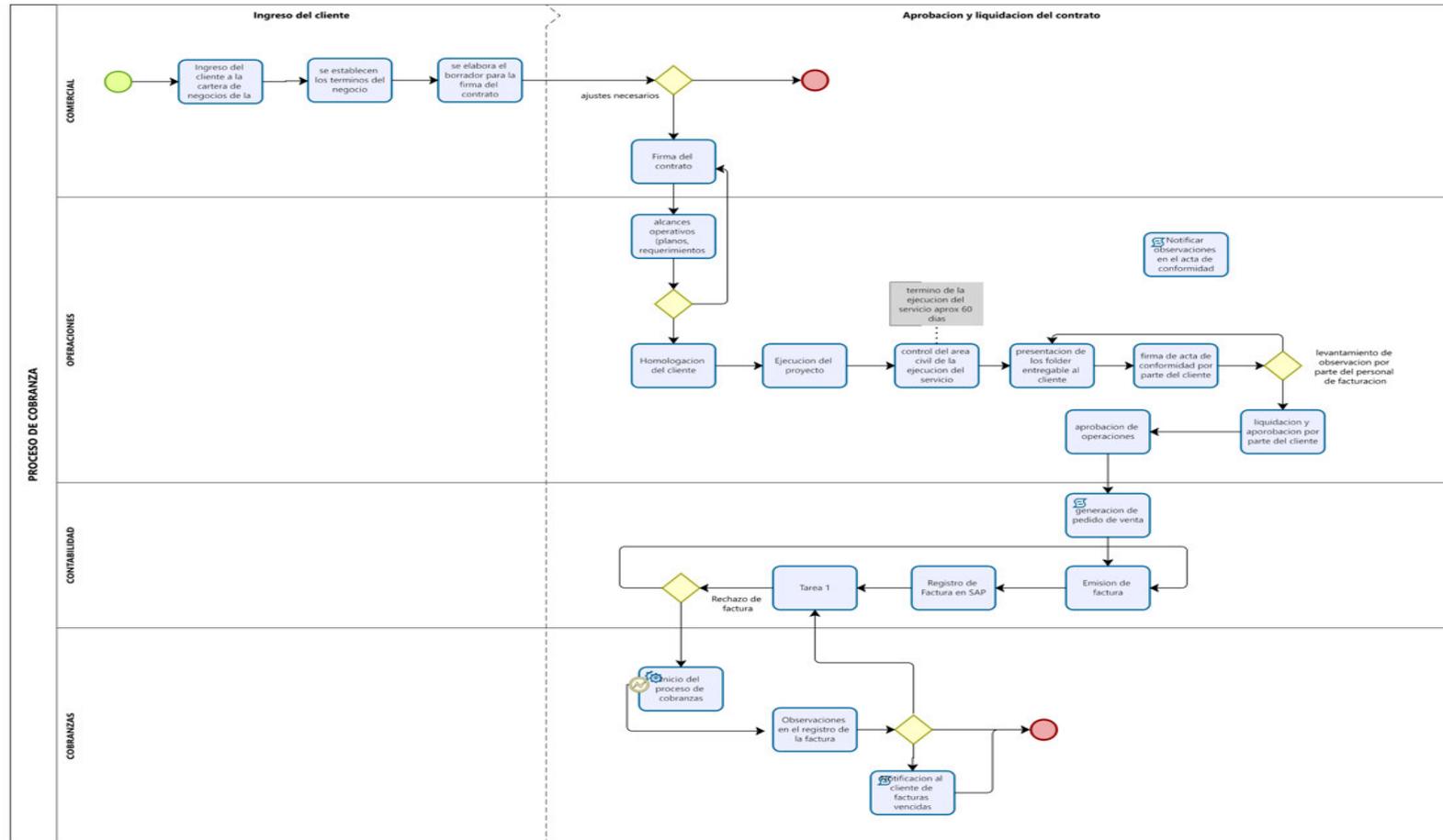
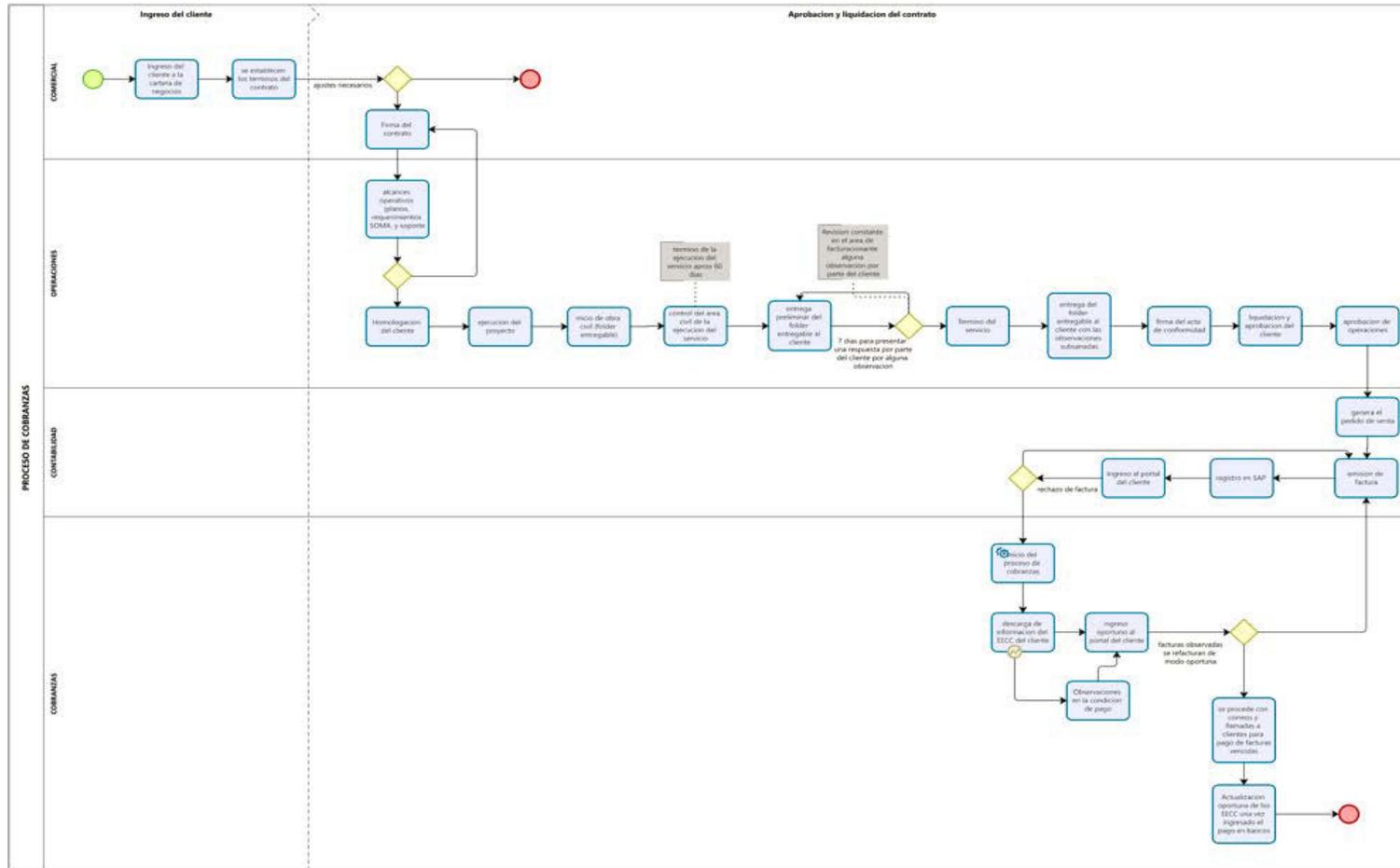


Figura 4.8

Propuesta de proceso para Equans Perú S. A.



4.3.3. Monetización del Proyecto de Mejora

Seguidamente, se refleja el costo de la implementación del proyecto de mejora en las áreas críticas, con el objetivo de optimizar los actuales procesos ya establecidos en la empresa, además de capacitar el uso correcto de plataformas y evitar los errores existentes ya mencionados en la problemática empresarial.

Equans Servicios del Perú S.A. ha identificado la necesidad de implementar mejoras para el control de sus clientes. Las mejoras apuntan a facilitar la interacción de los clientes con el portal. La aplicación deberá proveer a los usuarios o colaboradores el fácil entendimiento. Para ello, GRUPO EBIM propone una estrategia de levantamiento de información e implementación basada en la experiencia del equipo de trabajo que formará parte del proyecto en mención, el cual asegura la calidad y cumplimiento de los objetivos trazados.

De esta manera, el GRUPO EBIM se compromete a guardar absoluta reserva y mantener la confidencialidad de la información a la que se tenga acceso durante la prestación del servicio. La fase de levantamiento de información se realizará de manera remota con Equans Services Perú S.A. Por último, la etapa de implementación se realizará en un periodo de 60 días útiles.

4.3.3.1 Portal de Clientes

Necesidades de la Empresa. Existe la necesidad de implementar un Portal de Clientes, a fin de poder agilizar de manera eficiente el intercambio de información. El objetivo es ejercer una adecuada facturación, buscando la optimización y disminución de la carga operativa que representa estas funciones en sus áreas de negocios, interactuando luego con su sistema ERP. Por consiguiente, se presenta las necesidades de la empresa:

- Contar con un Portal WEB que permita gestionar la información a presentar a los clientes estratégicos, el cual cuente con información en tiempo real y que sea intuitivo (facilidad de interacción por parte de los integrantes de la organización)

- Facilitar a los usuarios la gestión de las solicitudes de facturación que se generan en el ERP
- Contar con el módulo de creación de solicitudes de facturación para que los colaboradores puedan ingresar su facturación y, de esta manera, la plataforma pueda realizar una recopilación de datos y derivar la información a las plataformas de los clientes
- Contar con un módulo que disponga las entregas de mercancía y/o Conformidades de Servicio
- Tener un módulo que permita al usuario o colaborador registrar su comprobante electrónico XML, haciendo las validaciones correspondientes para enlazar el comprobante con su respectiva Entrega y/o conformidad

En la Tabla 4.12, se detallan los datos generales de la empresa Equans Perú S. A., así como detalles de ERP que maneja actualmente. Esto permitirá conocer el modelo de ERP que maneja Equans Services del Perú, y el adecuado tratamiento a aplicar.

Tabla 4.12

Detalles generales de la empresa

Aspecto	Tipo
País	PERÚ
Sector	Todas las industrias
Sociedades	Multicompañía*
Sistema a integrarse	SAP ERP ECC S4 HANA
Idioma	Español/Inglés (opción seleccionable por el usuario)
Moneda	De acuerdo con el ERP

Nota. Tomado de la cotización de mejora del Grupo Ebim.

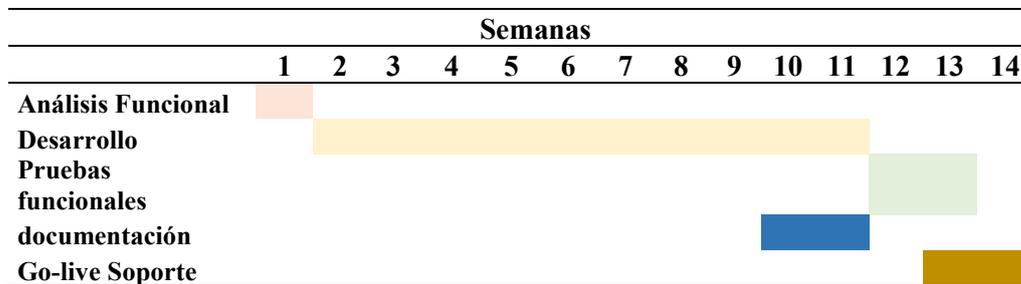
El Portal Cliente está diseñado con el fin de facilitar la documentación que será enviada al cliente del grupo. A su vez, permite que estos visualicen el estado de los documentos, facturas, pagos, materiales, entre otros a entregar.

Beneficios. El beneficio cuantitativo directo para la empresa está en reducir el tiempo requerido por el personal a cargo del proceso de creación de solicitudes de cotización (Licitación). Asimismo, se considerará el proceso de recepción de facturas, su ingreso al sistema y la resolución de problemas relacionados desde un 75 % a 80 %, a un 20 % aproximadamente.

Cronograma de Ejecución. La Tabla 4.13 detalla la estimación del tiempo del proyecto de mejora. Para la implementación de la solución de Portal Cliente se estima en 12 semanas de implementación y 2 semanas de acompañamiento posproductivo, conforme a las etapas de primer nivel (ver Tabla 4.13).

Tabla 4.13

Cronograma de Ejecución



Nota. Tomado de la cotización de mejora del Grupo Ebim.

Propuesta Económica. Por la implementación e Integración con SAP del Portal de Clientes, tendrá un costo de Diecinueve mil 00/100 dólares americanos (ver Tabla 4.14). Se indican como condiciones comerciales, lo siguiente:

- Los precios están expresados en dólares americanos y no incluyen retenciones ni impuestos.
- Por cada hito se emitirá una factura por el 100 % del importe correspondiente.

- La facturación por hitos acerca de la implementación será mensual.

Tabla 4.14

Propuesta económica de la implementación

Nro. Pago	%	Mes	Importe \$	Hito Asociado
1	25	1	\$ 4,750.00	Inicio Proyecto
2	25	2	\$ 4,750.00	Aprobación BBP
3	30	3	\$ 5,700.00	Inicio de Pruebas Integrales
4	20	4	\$ 3,800.00	Puesta en Marcha (Go Live)
TOTAL			\$ 19,000.00	

Nota. Tomado de la cotización de mejora del Grupo Ebim.

4.3.3.2 Mejoras en Módulos Existentes

Necesidades de la Empresa. Equans Perú S. A. requiere unas mejoras en las transacciones F-28 y F-53. Se necesita realizar estas actualizaciones para que se pueda insertar un campo de banco propio como propuesta en ambos programas y que por defecto muestre la cuenta de mayor para su registro. Con ello, se espera una mejora en el registro de los ingresos, siendo así oportuno, correcto y detallado, repotenciando la efectividad y su implicancia en el estado financiero de la empresa.

Para ello, se propone crear un campo de selección que tome los bancos propios. Al respecto, el banco propio se validará de acuerdo con el campo sociedad que se ingrese en las transacciones F-28 y F-53. Para la transacción, F-28 tomará la cuenta de mayor de ingreso y, para la transacción, F-53 tomará la cuenta de mayor de egreso.

Por consiguiente, se buscará la implementación del registro masivo de cuentas por cobrar, donde el Grupo EBIM en coordinación con Equans Services del Perú S. A. realizarán las pruebas y validaciones requeridas, llevando a cabo reuniones semanales o quincenales de seguimiento del proyecto. Para esto, se validarán los accesos a los ambientes DEV y QAS de SAP ERP.

La Tabla 4.15 muestra los entregables que medirán el avance del soporte requerido. Estos son el *log* de pruebas unitarias e integrales, especificaciones técnicas de desarrollo y la carta de cierre del requerimiento.

Tabla 4.15

Detalle de entregables

N.º	Descripción de entregable	Responsabilidad	Aprobador
2	El <i>log</i> de pruebas unitarias e integrales (Pruebas con usuario final)	GRUPO EBIM	EQUANS SERVICES PERÚ S. A.
3	Especificaciones técnicas de desarrollo	GRUPO EBIM	EQUANS SERVICES PERÚ S. A.
4	La carta de cierre del requerimiento.	GRUPO EBIM	EQUANS SERVICES PERÚ S. A.

Nota. Tomado de la cotización de mejora del Grupo Ebim.

Propuesta Económica. En la Tabla 4.16, se muestra la cotización de las necesidades de la empresa ascendente a mil cuatrocientos ochenta y 00/100 dólares americanos. Como condiciones comerciales, se indica lo siguiente:

- Los precios están expresados en dólares americanos y no incluyen retenciones ni impuestos.
- Por cada hito se emitirá una factura por el 100 % del importe correspondiente.
- Condición de pago 30 días.

Tabla 4.16

Propuesta económica de la implementación en módulos SAP

N.º Pago	%	Mes	Importe U\$	Hito asociado
1	100	1	1,480.00	Pase a ambiente PRD
			TOTAL 1,480.00	

Nota. Tomado de la cotización de mejora del Grupo Ebim.

4.4.EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA

4.4.1. Proyección de EE. FF.

4.4.1.1. Ingresos

A continuación, en la Tabla 4.17, se detalla el flujo de ingresos de la empresa Equans Perú S. A. del periodo 2021 al 2024. Esta refleja una tasa de crecimiento del 23.53 % en el periodo (2021-2022), 17.62 % en el periodo (2022-2023), del 20.24 % en el periodo (2023-2024); 27.95 % en el periodo (2024-2025) y 23.68 % en los años (2025-2026); teniendo así una tasa de crecimiento promedio del 20.60 %. Aquellos datos permiten analizar factores importantes y resaltantes en el comportamiento del ingreso anual.

Tabla 4.17

Flujo de ingresos

Flujos de ingresos							
Detalle	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Ingresos Totales
Ingresos	S/ 170,004,000	S/ 210,000,000	S/ 247,000,000	S/ 297,000,000	S/ 380,000,000	S/ 470,000,000	S/ 1,774,004,000

4.4.1.2. Egresos

A continuación, se detalla el flujo de egresos (ver Tabla 4.18) de la empresa Equans Perú S. A. del 2021 al 2026. Teniendo como indicador fundamental los ingresos, se deduce que el margen de ganancia del 2021 fue del 2.80 %, el 2022 fue del 7.16 %, el 2023 con 3.21 %, así como el 2024 del 3.41 %. Asimismo, el 2025 se espera un margen del 15.8 % y el 2026 el 19.1 %.

Tabla 4.18

Flujo de egresos

Flujos de egresos							
Detalle	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Egresos Totales
Egresos	S/ 165,249,000	S/ 194,954,000	S/ 239,064,000	S/ 286,868,000	S/ 320,000,000	S/ 380,000,000	S/ 1,586,135,000

4.4.2. Validación Cuantitativa

Para validar el proyecto de mejora propuesto se procede a realizar una validación utilizando los indicadores VAN y Costo beneficio (C/B).

La Tabla 4.19 muestra el flujo de los ingresos y egresos sin tratamiento, es decir, sin la aplicación del proyecto de mejora; la Tabla 4.20, con tratamiento, ya consignando el proyecto de mejora en la empresa. De esta manera, se puede verificar y analizar la implicancia que tendrá en los resultados financieros de Equans Perú S. A. C.

Tabla 4.19

Flujo de ingresos y egresos sin tratamiento.

Flujos de ingresos y egresos					
DETALLE	2023	2024	2025	2026	Actualización flujos ingresos y egresos
ingresos	S/ 247,000,000	S/ 297,000,000	S/ 380,000,000	S/ 470,000,000	S/ 1,394,000,000
egresos	S/ 239,064,000	S/ 286,868,000	S/ 320,000,000	S/ 380,000,000	S/ 1,225,932,000
saldo neto	S/ 7,936,000	S/ 10,132,000	S/ 60,000,000	S/ 90,000,000	

Tabla 4.20*Flujo de ingresos y egresos con tratamiento.*

Flujos de ingresos y egresos					actualización flujos ingresos y egresos
DETALLE	2023	2024	2025	2026	
ingresos	S/ 247,000,000	S/ 297,000,000	S/ 380,000,000	S/ 470,000,000	S/ 1,394,000,000
egresos	S/ 239,064,000	S/ 286,868,000	S/ 320,000,000	S/ 380,000,000	
proyecto mejora	S/ 808,431				
monetización problema	S/. 1,483,814	S/. 1,483,814	S/. 1,483,814	S/. 1,483,814	
% ahorro	0.7	0.8	0.9	1	
Ahorro	S/ 1,038,669.00	S/ 1,187,051.00	S/ 1,335,432.00	S/ 1,483,814.00	
egresos netos	S/ 238,833,762	S/ 285,680,949	S/ 318,664,568	S/ 378,516,186	S/ 1,221,695,465
saldo neto	S/ 8,166,238	S/ 11,319,051	S/ 61,335,432	S/ 91,483,814	

4.4.2.1. VAN

A fin de conocer cuál es la diferencia o contraste del proyecto de mejora a una situación actual se muestra la Tabla 4.21. Esta presenta el VAN con tratamiento ascendente a S/ 172, 304,535, resultado mayor al valor actual neto sin tratamiento que es de S/ 168,068,000. Esto demuestra la creación de valor gracias al proyecto de mejora implementado en Equans Perú S. A.

Tabla 4.21

VAN con tratamiento y sin tratamiento.

Van sin tratamiento	Van con tratamiento
VAN: S/ 168,068,000	VAN:S/ 172,304,535

4.4.2.2. Costo Beneficio

Para determinar cuál es la diferencia de estos dos tratamientos mostramos la Tabla 4.22. En ella, se observa el costo beneficio con tratamiento de 1.13 frente a un costo beneficio sin tratamiento de 1.14. Asimismo, este resultado permite conocer la rentabilidad de la implementación del proyecto de mejora; por tanto, se considera un proyecto viable y atractivo.

Tabla 4.22

C/B con tratamiento y sin tratamiento

C/B sin tratamiento	C/B con tratamiento
C/B: 1.13	C/B: 1.14

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La investigación realizada con relación a la deficiencia del control interno en las cobranzas sugiere un impacto muy relevante al costo financiero (S/ 808 430.55). Por lo tanto, con la implementación del proyecto de mejora, se busca generar una rentabilidad adecuada para los años posteriores en la empresa Equans Perú S. A. C., así como también mejorar los resultados financieros.

Además, en el área de operaciones, la mejora del módulo ya existente para la generación del pedido de venta permitirá reducir el porcentaje de rechazo. Por otro lado, en el área de facturación se capacitará al personal en el reporte oportuno de alguna observación por parte del cliente. Esta intervención hará posible ejecutar la facturación del servicio en el tiempo estipulado y evitar retrasos en la firma del acta de conformidad.

En cuanto al área contable, se buscará implementar el registro masivo de facturas a fin de repotenciar el uso del sistema, además de la implementación de la plataforma EBIM, que permitirá el acceso directo a documentos esenciales para la realización de facturación y puedan ser cargados de forma automática al portal del cliente.

Por ende, dentro del área de cobranzas se inducirá a la implementación del envío del EECC automatizado, permitiendo al cliente tener conocimiento de facturas pendientes de pago y facturas vencidas. Esta medida beneficiará al control efectivo en el cobro de facturas y el nivel de endeudamiento del cliente. El proyecto de mejora no solo busca implementar plataformas, si no busca capacitar y mejorar los módulos existentes, con la finalidad de optimizar los actuales procesos críticos de la facturación y, con ello, permitir un ciclo financiero efectivo; además de reducir la incidencia de errores por parte de las áreas ya mencionadas.

5.2 RECOMENDACIONES

Para finalizar, se recomienda a la empresa Equans Perú S. A. tener una capacitación continua en las mejoras implementadas. El objetivo será perfeccionar las acciones de los colaboradores que puedan interceder en la optimización de los resultados financieros. Dichas capacitaciones deberán ser periódicas en el entrenamiento del nuevo proceso y estar bajo la supervisión del proveedor EBIM, con la finalidad de que esta sea ejecutada eficazmente. En tal sentido Equans Perú S. A. deberá diagnosticar el nivel de efectividad del proceso, así como el análisis y validación continua de la propuesta de mejora.

También, se recomienda que el área de finanzas evalúe la efectividad de la implantación de la plataforma; es decir, si dicha implementación automatiza es efectiva o superior el ciclo de facturación, o sigue existiendo los mismos inconvenientes ya presentados antes de su puesta en marcha. Dicho esto, el seguimiento y control de los cambios señalados medirán el porcentaje de efectividad de las acciones desarrolladas.

REFERENCIAS

- Abad, D. (2001). *Manual práctico de Control Interno*. <https://books.google.com.pe/books?id=DxjJngEACAAJ>
- Aguiar, I. (2012). *Finanzas corporativas en la práctica*. <https://books.google.com.pe/books?id=kLbHgcDyv0IC>
- American Psychological Association. (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (4.^a ed.). Washington, DC.: Autor.
- Bernal, C. A. & Salavarrita, D. & Sanchez, T. & Salazar, R. (2006). *Metodología de la investigación para administración y economía, humanidades y ciencias sociales*. https://books.google.com.pe/books?id=h4X_eFai59oC
- Banco Central de la Reserva. (s. f.). *Finalidad y funciones del BCRP*. <https://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp/finalidad-y-funciones-del-bcrp.html>
- Blanco Moro, V. (6 de enero de 2022). *El caso Enron: se cumplen 20 años de uno de los mayores escándalos de la bolsa*. El Economista. <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/11553516/01/22/El-caso-Enron-se-cumplen-20-anos-de-uno-de-los-mayores-escandalos-de-la-bolsa.html>
- Castillo, G. (2021). *Créditos y cobranzas: Enfoque profesional*. <https://books.google.com.br/books?id=a3wcEAAAQBAJ>
- Castromá, J. (2005). *Responsabilidad social y control interno* [Memoria para optar el título de ingeniero civil industrial]. Repositorio Académico de la Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113651>
- Contreras, C. (2021). *Historia de la moneda en el Perú*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/libros/2020/historia-de-la-moneda-en-el-peru.pdf>
- Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales. (2009). *Encuesta de hogares*. <http://www.cedlas.econo.unlp.edu.ar/wp/>
- Cuatrecasas. (18 de enero de 2022). *¿Qué esperamos en 2022? Claves legales para las empresas*. <https://www.cuatrecasas.com/es/global/articulo/espana-que-esperamos-en-2022-claves-legales-para-las-empresas>
- Contesse, J., & Villarroel, L. (2013). *Rediseño a los procesos de facturación en bolsa de comercio de Santiago* [Tesis de pregrado, Universidad de Chile]. Repositorio Académico. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113651>

- Choque Callizaya, S. A. (2010). *La actitud de los padres de familia frente a la violencia pedagógica* [Tesis de licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia]. <http://tesisl latinoamericanas.info/index.php/record/view/33656>
- Equans. (s. f.-a). *Quiénes somos*. <https://www.equans.pe/quienes-somos>
- Equans. (s. f.-b). *Nuestros valores*. <https://www.equans.pe/valores>
- EY. (2022). *Transformación tecnológica y analytics*. https://www.ey.com/es_es/technology
- Estupiñán, G. R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II, III*. <https://books.google.com.pe/books?id=-3tGEAAQBAJ>
- Fonseca, O. L. (2013). *Sistemas de control interno para organizaciones*. <https://books.google.com.pe/books?id=plsiU8xoQ9EC>
- Freire, M. (2020). Análisis del entorno económico. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=o-3vDwAAQBAJ>
- Fundación Mapfre. (2022). *Resultado financiero*. <https://www.fundacionmapfre.org/publicaciones/diccionario-mapfre-seguros/resultado-financiero/>
- Gavelán, J. (2000) Principios de contabilidad generalmente aceptados. Vigencia y aplicación. *Quipukamayoc*, 7(13). <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5873>
- Hernández, R. (2018). *Metodología de la investigación*. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista- Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Heredía, J. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. https://www.google.com.pe/books/edition/Sistema_de_indicadores_para_la_mejora_y/uLI7WeQ7N4C
- Huaman, H. (2005). *Manual de técnicas de investigación*. https://www.google.com.pe/books/edition/MANUAL_DE_TECNICAS_DE_INVESTIGACION_Conc/OEHABAAAQBAJ
- Isaza, A. T. (2018). *Control interno y sistema de gestión de calidad*. <https://books.google.com.pe/books?id=BTSjDwAAQBAJ>
- Ipsos Opinión y Mercado. (2010). *Perfil del ama de casa peruana: Perú urbano* [encuesta]. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-ama-de-casa-2>
- Irigay García de la Serrana, J. (11 de mayo de 2021). *Objetivos de un proyecto de mejora continua*. EAE Business School. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/objetivos-de-un-proyecto-de-mejora-continua/>

- Kvale, S., & Blanco, C., & Del Amo, T. (2011), *Las entrevistas en investigación cualitativa*.
https://www.google.com.pe/books/edition/Las_entrevistas_en_investigaci%C3%B3n_cualit/BZojEAAAQBAJ
- La Torre Lascano, M. de. (2018). Gestión del riesgo organizacional de fraude y el rol de Auditoría Interna. *Contabilidad & Negocios*, 13(25), 57-69.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/20166>
- Mantilla, B. (2016). *Auditoría del control interno*.
https://www.google.com.pe/books/edition/Auditor%C3%ADa_del_control_interno_3a_ed/rMS4DQAAQBAJ
- Mercado, E. (1991). *Calidad integral empresarial e institucional*.
https://www.google.com.pe/books/edition/Calidad_integral_empresarial_e_instituci/KX1nu2qG2owC
- Mendez, A. (2012). *Contabilidad financiera I*.
https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Contabilidad_Financiera_1_Unidad_3.pdf
- Morales, A., & Morales, J. A. (2014). *Crédito y cobranza*.
<https://books.google.com.pe/books?id=gtXhBAAAQBAJ>
- Molina, V. (2002). *Estrategias de cobranza en época de crisis*.
<https://books.google.com.pe/books?id=FiM8HWIZWzsC>
- Mohammad, N. (1988). *Metodología de la investigación*.
https://www.google.com.pe/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n/DFQhzQEACAAJ
- Núñez, R. (2016). *Software ERP: análisis y consultoría de software empresarial*. 2.ª Ed.
<https://books.google.com.pe/books?id=rSPCwAAQBAJ>
- ONUAA. (1993). *Fondos rotatorios de préstamos y programas de crédito para comunidades*. https://books.google.com.pe/books?id=1A5vui_uWDcC
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Taxing Wages: Key findings for the United States*. <http://www.oecd.org/unitedstates/taxing-wages-united-states.pdf>
- Oxford Poverty & Human Development Initiative (s. f.). *Multidimensional Poverty?*
<https://ophi.org.uk/research/multidimensional-poverty/>
- Por 50 minutos. (2016) *El análisis PESTEL*.
https://www.google.com.pe/books/edition/El_an%C3%A1lisis_PESTEL/vmLyCwAAQBAJ

- Ramírez, L. J. (2017). *El control interno en las organizaciones y su impacto medio*. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16805/RamirezAngelLeidyJohanna2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Raisin. (2020). *Rentabilidad: qué es, tipos y cómo se calcula*. <https://www.raisin.es/educacion-financiera/rentabilidad-que-es-tipos-y-como-se-calcula/>
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación: la creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesionalista de éxito*. https://www.google.com.pe/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n/r4yrEW9Jhe0C
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. https://www.google.com.pe/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_cualit/WdaAt6ogAykC
- Sanchez, D. (2020). *Análisis FODA O DAFO*. Recuperado de https://www.google.com.pe/books/edition/AN%C3%81LISIS_FODA_O_DAF/O/6h0JEAAAQBAJ
- Solunion. (2022). *Informe de sostenibilidad. Estado de información no financiera*. https://solunion.com/wp-content/uploads/2023/06/Informe_Sostenibilidad_Solunion_2022.pdf
- Soriano, N. Y López, F. (2012) La gestión de la tesorería: En qué consiste y cómo debe abordarse. <https://books.google.com.pe/books?id=ibdeDwAAQBAJ>
- The World Bank (2019). *Global economic prospects: darkening skies*. Washington, DC. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/178651547175676426/global-economic-prospects-darkening-skies>
- Titular del MEF: La proyección del 2022 es crecer en 3.3 % y en el 2023, 3.5 %. (25 de agosto de 2022). *El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/184368-titular-del-mef-la-proyeccion-del-2022-es-crecer-en-33-y-en-el-2023-35-video>
- Velarde, J. (2022). *Proyecciones macroeconómicas*. Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/presentaciones/presentacion-comision-presupuesto.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Control de cobranzas en la empresa Equans Perú S.A. y su impacto en los resultados financieros, Lima, periodo 2023-2026.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>1. INTERROGANTE PRINCIPAL ¿De qué manera la mejora en el control de proceso de cobranzas de la empresa Equans Perú S. A. optimiza los resultados financieros, en el periodo 2023-2026?</p> <p>2. INTERROGANTE ESPECÍFICAS</p> <p>a) ¿Cuál es el problema de control interno en el área de cobranzas que afecta los resultados financieros de la empresa Equans Perú S. A.?</p> <p>b) ¿Cuál sería el proyecto de mejora que corrija el problema de control interno en el área de cobranzas en la empresa Equans Perú S. A. y mejore sus resultados financieros?</p> <p>c) ¿De qué manera se puede validar cuantitativa y financieramente que el proyecto de mejora optimiza los resultados financieros de la empresa Equans Perú S. A.?</p>	<p>1. OBJETIVO GENERAL Identificar de qué manera la mejora en el control del proceso de cobranzas de la empresa Equans Perú S. A. optimiza los resultados financieros, periodo 2023-2026</p> <p>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a) Describir el problema de control interno en el área de cobranzas que afecta los resultados financieros de la empresa Equans Perú S. A.</p> <p>b) Determinar el proyecto de mejora que corrija el problema de control interno en el área de cobranzas en la empresa Equans Perú S. A. y mejore sus resultados financieros.</p> <p>c) Validar cuantitativa y financieramente que el proyecto de mejora optimiza los resultados financieros de la empresa Equans Perú S. A.</p>	<p>1. HIPÓTESIS GENERAL La ejecución de un proyecto que abarque las principales causas del problema otorgará solución y optimización a los resultados financieros de la empresa Equans Perú S. A. en el periodo 2023-2026.</p> <p>2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>a) Existe un deficiente control en el proceso operativo del área de cobranzas de la empresa Equans Perú S. A.</p> <p>1. La implementación de mejoras en los procesos existentes, así como un proyecto de intercambio de información permitirá una optimización de la operatividad y los resultados financieros en la empresa Equans Perú S.A.</p> <p>2. Se valida cuantitativa y financieramente a través de los indicadores VAN y B/C que el proyecto de mejora optimiza los resultados financieros de la empresa Equans Perú S.A.</p>	<p>Variable Independiente (X) X1. Proyecto de mejora en el control interno</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rediseño de procesos <ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en el nuevo proceso - Capacitación <ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia del desempeño - Ejecución de mejoras <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de productividad <p>Variable Dependiente (Y) Y1. Resultado Financiero</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valor Actual <ul style="list-style-type: none"> - VAN - Beneficio <ul style="list-style-type: none"> - B/C 	<p>1. TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mixto - Diseño de la Investigación <ul style="list-style-type: none"> - No experimental - Ámbito de Estudio <ul style="list-style-type: none"> - La investigación se realizará en la empresa EQUANS S.A, ubicada en Av. P.º de la República 3617, San Isidro, a partir de los datos del año 2021. <p>2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas - Base de datos del registro de ventas - Instrumentos <ul style="list-style-type: none"> - Las entrevistas: serán pautas puntuales dirigidas a los integrantes de la empresa - Análisis documental: Es el conjunto de documentos, tablas de análisis, tablas dinámicas, fichas, entre otros, - Diagrama Ishikawa - Análisis FODA - Análisis de Porter - Pestel.

ANEXO 2. Instrumento de análisis situacional

N°	Pregunta	Respuesta					JUSTIFICACIÓN	TIPO
		1. TOTALMENTE DE ACUERDO	2. DE ACUERDO	3. NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4. EN DESACUERDO	5. TOTALMENTE EN DESACUERDO		
1	¿La empresa cuenta con políticas de créditos?			X			¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA
		COMO: Armar una política propia de crédito con el área de compras para nuestros clientes (triple A)						
2	¿Las políticas de cuenta por cobrar son revisadas y actualizadas?				X		¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA
		COMO: Se propone una actualización anual						
3	¿EXISTE UNA AUTORIDAD (¿GERENTE GENERAL, GERENTE DE FINANZAS, GERENTE DE VENTAS U OTRO QUIEN AUTORICE LOS CRÉDITOS?)		X				¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA
		QUIÉN: Se aprueban propuestas comerciales entre distintas áreas internas de la organización						
4	¿EXISTE UN FUNCIONARIO A QUIEN LE LLEGAN EN PRIMER LUGAR LOS DOCUMENTOS DEL CLIENTE?	X					¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA
		QUIÉN: El área comercial es el responsable de la homologación de clientes.						
5	¿EXISTE UN FUNCIONARIO QUIÉN LIMITA LA LÍNEA DE CRÉDITO Y RESUELVE RECLAMOS SOBRE ESTA?		X				¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA
		QUIÉN: jefe de Finanzas.						
6	¿El gerente finanzas da inicio sobre el proceso de crédito?		X				¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA
		QUIÉN: Gerente de Administración y Finanzas.						
7	¿Desde el inicio de solicitud de crédito se formaliza con un proceso notarial?				X		¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA
		QUIÉN: No se realiza tal acción.						
8	¿El área de contabilidad se encarga de realizar el reporte final para su registro respectivo?			X			¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA
		QUIÉN: Área Comercial y Finanzas						
9	¿El gerente general recepción el proceso de crédito, después de la evaluación del gerente finanzas?				X		¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA
		QUIÉN: No se realiza tal acción.						
10	¿La empresa cuenta con un listado ACTUALIZADO de clientes Y CATEGORIZADOS SEGÚN SU RIESGO Y LÍNEA DE CRÉDITO?				X		¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA
		COMENTARIO: el 90% de los clientes de la organización son triple A						
11	¿Se DISPONE DE UN EXPEDIENTE con los documentos que sustentan la aprobación de créditos autorizados POR CLIENTE?			X			¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA
		COMENTARIO: El expediente lo maneja el jefe de Finanzas.						
12	¿EXISTE UN FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COBRANZA Y SE REVISAS PERIÓDICAMENTE?	X					¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA
		COMENTARIO: Revisa semanalmente el área de Finanzas.						

13	¿Existe un control diario de los registros de cobranzas?	X					¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA	
		COMENTARIO: Asistente de Finanzas realiza tal acción.							
14	¿La tasa por intereses moratoria se calcula PARA CADA CLIENTE O SE APLICA de acuerdo con la vigente según la SBS?				X		¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA	
		EXPLICAR Y COMENTAR: No se realiza tal acción.							
15	¿Los estados de cuenta que falta pagar al deudor son enviados oportunamente con 7 días de anticipación para poder enviar alerta de pago?	X					¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA	
		QUIÉN: El encargado de la comunicación con el cliente lo tiene el área de Finanzas.							
16	¿Se mantiene un archivo cronológico de las cancelaciones como evidencia de pago del crédito?	X					¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA	
		QUIÉN: Área de Finanzas.							
17	¿Existe un procedimiento que trate sobre el extravío del cheque de algún cliente?				X		¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA	
		QUIÉN: No se realiza tal acción, no recibimos pagos en cheque.							
18	¿Se realiza observaciones y cargos de cheques con inconsistencia?				X		¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA	
		QUIÉN: No se realiza tal acción, no recibimos pagos en cheque.							
19	¿Existe un informe sobre los costos y gastos que se realizarán en el proceso judicial de las cuentas por cobrar a prever?				X		¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA	
		QUIÉN: No se realiza tal acción.							
20	¿Existe un programa de capacitación sobre el manejo de Concar en las cuentas por cobrar?		X				¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA	
		QUIÉN: La organización maneja el sistema SAP Hana, se debe tener conocimiento previo en el programa.							
21	¿En el área de contabilidad existe un asistente de cuentas por cobrar?				X		¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA	
		QUIÉN: No existe el cargo mencionado.							
22	¿La alta rotación del personal de contabilidad es por motivos salariales?		X				¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA	
		QUIÉN: Motivos salariales o desempeño laboral.							
23	¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación del funcionamiento del software de cuentas por cobrar?				X		¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA	
		QUIÉN: No se tiene tal acción.							
24	¿Existe en el proceso de cuentas por cobrar lo especificado sobre el tiempo de crédito, fecha de cancelación e importe a cobrar?	X					¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA	
		QUIÉN: Dicha información se encuentra en el sistema SAP.							
25	¿Se obtiene la copia de respaldo como el backup para futuras contingencias?	X					¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA	
		QUIÉN: Lo maneja el área de TI.							
26	¿El gerente general esta informado sobre los créditos calificados como cobranza dudosa y que generarían riesgos en los resultados económicos de la empresa?	X					¿ALINEADA CON PROBLEMA GENERAL, ESPECÍFICO 1, 2 O 3?	CUANTITATIVA	
		QUIÉN: Se le informa mensualmente.							

ANEXO 3. Acta de reunión Área Comercial



Lima, 15 de julio del 2023

Entrevista preliminar

Lugar:

Av. P.º de la República 3617, San Isidro 15047

Señor:

Quesada Cantelley, Jose Maria

Área:

Comercial

Presente. -

Tema que tratar: descripción y antecedentes de la empresa Equans Peru S.A

Preguntas para tratar:

1. Indique usted el sector empresarial en la cual la empresa Equans Peru ejerce su servicio.
2. Indique usted las fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa Equans Peru.
3. Indique usted los principales competidores de la empresa Equans Peru.
4. Indique usted los principales clientes de la empresa Equans Peru
5. Indique y detalle los antecedentes de la empresa (misión, visión y valores)

Desarrollo:

El exponente Alisson Victoria Quispe Cáceres, realiza las preguntas correspondientes con la finalidad de plasmar la información requerida al trabajo de investigación que realiza, con la finalidad de optar el título profesional de contador público, dicha reunión se realizo a las 14:25 horas de la tarde.

Cierre y conclusión:

Finalizando esta reunión a las 16:30 horas de la tarde, la cual presenta la conformidad de presentar el desarrollo de la investigación y ofrecer una solución oportuna para la empresa, dada las explicaciones presentadas por la Srta. Alisson Victoria Quispe Cáceres.

Av. Paseo de la República 3617 Urb. Malibú (Piso 18), San Isidro, Lima – Perú | T. +511 748 2200




Quesada Cantelly, Jose Maria
COMERCIAL

ANEXO 4. Acta de reunión Área Cobranzas



Lima, 30 de agosto del 2023

Entrevista preliminar Lugar:
Av. P.P de la República 3617, San Isidro 15047
Señora:
Rocio Fátima Vila Sierra
Área:
Cobranzas

Presente. -

Tema que tratar: descripción y problemáticas que presenta el área de Cobranzas en la empresa Equans Peru S.A

Preguntas para tratar:

1. Indique usted las problemáticas que presenta el área de Cobranzas en la empresa Equans Peru.
2. Indique usted los módulos SAP que su área utiliza para efectuar las funciones propias del área de cobranzas.
3. Indique usted qué mejoras implementaría en el área de Cobranzas, que permita una cobranza oportuna a los usuarios de la empresa Equans Peru.

Desarrollo:

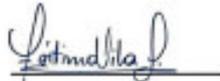
El exponente Alisson Victoria Quispe Cáceres, realiza las preguntas correspondientes con la finalidad de plasmar la información requerida al trabajo de investigación que realiza, con la finalidad de optar el título profesional de Contador Público, dicha reunión se realizó a las 12:30 horas de la tarde.

Av. Paseo de la República 3617 Urb. Malibí (Piso 18), San Isidro, Lima – Perú | T. +511 748 2200



Cierre y conclusión:

Finalizando esta reunión a las 13:30 horas de la tarde, la cual presenta la conformidad de presentar el desarrollo de la investigación y ofrecer una solución oportuna para la empresa, dada las explicaciones presentadas por la Srta. Alisson Victoria Quispe Cáceres.



Rocío Fátima Vila Sierra
Área de Cobranzas

ANEXO 5. Acta de reunión Área de Operaciones



Lima, 20 de agosto del 2023

Entrevista preliminar

Lugar:

Av. P.º de la República 3617, San Isidro 15047

Señor:

Carlos Peña

Área:

Operaciones

Presente, -

Tema que tratar: descripción y problemáticas que presenta el área de operaciones en la empresa Equans Peru S.A

Preguntas para tratar:

1. Indique usted las problemáticas que presenta el área de operaciones en la empresa Equans Peru.
2. Indique usted los módulos SAP que su área utiliza para efectuar el pedido de venta.
3. Indique usted que mejoras implementaría en el área de operaciones que permita una facturación oportuna para la empresa Equans Peru.

Desarrollo:

El exponente Alisson Victoria Quispe Cáceres, realiza las preguntas correspondientes con la finalidad de plasmar la información requerida al trabajo de investigación que realiza, con la finalidad de optar el título profesional de contador público, dicha reunión se realizó a las 16:30 horas de la tarde.

Cierre y conclusión:

Finalizando esta reunión a las 16:30 horas de la tarde, la cual presenta la conformidad de presentar el desarrollo de la investigación y ofrecer una solución oportuna para la empresa, dada las explicaciones presentadas por la Srta. Alisson Victoria Quispe Cáceres.

Av. Paseo de la República 3617 Urb. Malibú (Piso 18), San Isidro, Lima - Perú | T. +511 748 2200





Carlos Peña
Área de Operaciones

ANEXO 6. Acta de reunión Área Finanzas



Lima, 01 de julio del 2023

Entrevista preliminar

Lugar:

Av. P.º de la República 3617, San Isidro 15047

Señor:

Daniel Idrogo Castro

Área:

Finanzas

Presente, -

Tema que tratar: Descripción del área de Finanzas de la empresa Equans Peru.

Preguntas para tratar:

1. Indique usted los principales proyectos que maneja la empresa Equans Peru.
2. Indique usted cual es la principal problemática en la empresa Equans Peru que haya afectado de forma directa en los ingresos del periodo 2021-2022.
3. Indique usted que mejoras implementaría en la empresa Equans Peru que permita un mayor impulso tanto en los ingresos como en la operatividad de la empresa en los periodos posteriores.

Desarrollo:

El exponente Alisson Victoria Quispe Cáceres, realiza las preguntas correspondientes con la finalidad de plasmar la información requerida al trabajo de investigación que realiza, con la finalidad de optar el título profesional de Contador Público, dicha reunión se realizó a las 17:30 horas de la tarde.



Cierre y conclusión:

Finalizando esta reunión a las 18:00 horas de la tarde, la cual presenta la conformidad de presentar el desarrollo de la investigación y ofrecer una solución oportuna para la empresa, dada las explicaciones presentadas por la Srta. Alisson Victoria Quispe Cáceres.



Daniel Idrogo Castro
Área de Finanzas

ANEXO 7. Acta de reunión Área Contabilidad



Lima, 27 de agosto del 2023

Entrevista preliminar Lugar:

Av. P.º de la República 3617, San Isidro 15047

Señora:

Karín Montañez Norabuena

Área:

Contabilidad

Presente. -

Tema que tratar: descripción y problemáticas que presenta el área de Cobranzas en la empresa Equans Peru S.A

Preguntas para tratar:

1. Indique usted las problemáticas que presenta el área Contable en la empresa Equans Peru.
2. Indique usted los módulos SAP que su área utiliza para efectuar la facturación.
3. Indique usted que mejoras implementaría en el área Contable, que permita una facturación oportuna para la empresa Equans Peru.

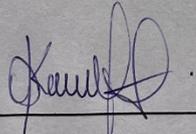
Desarrollo:

El exponente Alisson Victoria Quispe Cáceres, realiza las preguntas correspondientes con la finalidad de plasmar la información requerida al trabajo de investigación que realiza, con la finalidad de optar el título profesional de Contador Público, dicha reunión se realizó a las 14:30 horas de la tarde.



Cierre y conclusión:

Finalizando esta reunión a las 17:30 horas de la tarde, la cual presenta la conformidad de presentar el desarrollo de la investigación y ofrecer una solución oportuna para la empresa, dada las explicaciones presentadas por la Srta. Alisson Victoria Quispe Cáceres.



Karín Montañez Norabuena
Área Contable