



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Contabilidad

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE
CONTROL INTERNO PARA EL PROCESO DE LAS
CUENTAS POR COBRAR Y SU EFECTO EN LA
GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA ANDEX,
AÑO 2019**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título
Profesional de Contador Público**

ANETH IDANIA GARCÍA ALVARADO

Asesor:

Fanny Elcira Barrantes Santos

Lima - Perú

2019

Dedicatoria

Primeramente, a Dios, que fue él que me permitió culminar con éxito esta hermosa etapa de mi vida, etapa en la cual pude entender y valorar cada una de las bendiciones con las cuales él me sorprendió.

A mi hijo que fue la bendición de Dios más grande que pude recibir, a él porque estuvo conmigo todas las noches de desvelo acompañándome desde la barriguita y sacrificando horas de sueño. Sacrificios con amor pues todo lo hice pensando en él y para él. Y así pueda sentirse orgulloso de su mami.

Agradecimiento

A mi esposo por apoyarme desde un principio en todo, por motivarme a ser mejor cada día, por desvelarse conmigo en esas noches de sueño y frío, por recogerme todas las noches de la universidad y sobre todo por preocuparse por nosotros.

A mi madre por estar siempre motivándome a seguir superándome como profesional. Por ser madre y padre para mí.

Te amo mami.

Resumen

El presente trabajo está conformado por cinco capítulos además de las conclusiones y recomendaciones.

En el primer capítulo se hablará sobre la empresa en general, como datos generales, ubicación, giro y tamaño de la empresa. También conoceremos una breve reseña histórica, el organigrama, misión y visión, como algunos productos y clientes, los premios obtenidos y por último como aplica la responsabilidad social.

En el segundo capítulo se hablará del problema de la empresa, describiendo el área en donde nace el problema. También se pondrá en claro los objetivos a alcanzar, demostrando el beneficio de la realización de este trabajo. Así como los alcances y limitaciones de este mismo.

En el tercer capítulo se podrá encontrar todo lo que es el marco teórico de este trabajo, se hablaran de diferentes temas respecto al problema general y los problemas específicos; así como también algunas tesis nacionales e internacionales relacionadas a este trabajo.

En el cuarto capítulo se presentará dos alternativas de solución debidamente sustentadas a través de un enfoque de análisis financiero y ratios financieros, escogiendo así la mejor alternativa en los diferentes análisis financieros y demostrando el beneficio y ahorro.

En este quinto y último capítulo se mostrará los pasos a seguir de la implementación de la alternativa escogida, el cronograma a seguir y por último el presupuesto requerido para esta implementación.

Palabras clave: Control interno, COSO, Evaluación de riesgos, Supervisión, Gestión financiera.

Abstract

This work is made up of five chapters in addition to the conclusions and recommendations.

The first chapter will talk about the company in general, such as general data, location, business and size of the company. We will also know a brief historical review, the organization chart, mission and vision, such as some products and clients, the awards obtained and finally how social responsibility applies.

In the second chapter we will talk about the problem of the company, describing the area where the problem arises. The objectives to be achieved will also be made clear, demonstrating the benefit of carrying out this work. As well as the scope and limitations of this same.

In the third chapter you can find all that is the theoretical framework of this work, will talk about different issues regarding the general problem and specific problems; as well as some national and international theses related to this work.

In the fourth chapter, two solution alternatives will be presented duly supported through a financial analysis approach and financial ratios, thus choosing the best alternative in the different financial analyzes and demonstrating the benefit and savings.

This fifth and final chapter will show the steps to follow for the implementation of the chosen alternative, the schedule to follow and finally the budget required for this implementation.

Keywords: Internal control, COSO, Risk assessment, Supervision, Financial management

ÍNDICE

Introducción	17
Capítulo 1: Generalidades de la empresa	20
1.1 Datos generales	21
1.2 Nombre o razón social	21
1.2.1 Razón social.	21
1.2.2 Nombre comercial.	21
1.2.3 Ruc.....	21
1.2.4 Logo de la empresa.....	22
1.3 Ubicación de la empresa	22
1.4 Giro de la empresa.....	24
1.5 Tamaño de la empresa	24
1.6 Breve reseña histórica.....	24
1.7 Organigrama de la empresa	27
1.7.1 Organigrama inicial.	27
1.7.2 Organigrama actual.	29
1.8 Misión, visión y política	30
1.8.1 Misión.....	30
1.8.2 Visión.....	30
1.8.3 Política.	30
1.9 Productos y clientes.....	31
1.9.1 Productos.	31

1.9.2	Clientes.....	31
1.10	Premios y certificaciones	33
1.10.1	Premios.....	33
1.10.2	Certificaciones.....	33
1.11	Relación de la empresa con la sociedad.....	33
Capítulo 2: Planteamiento del problema		35
2.1	Caracterización del área.....	35
2.1.1	Organigrama del proceso de cobranzas.....	37
2.2	Contextualización y definición del problema	39
2.2.1	Contextualización del problema.....	39
2.2.1.1	Matriz foda.....	39
2.2.1.2	Árbol del problema.....	41
2.2.1.3	Diagrama de Ishikawa.....	44
2.2.1.4	Tamaño de cartera año 2018.....	46
2.2.2	Formulación del problema.....	48
2.2.2.1	Problema general.....	49
2.2.2.2	Problemas específicos.....	49
2.3	Objetivos.....	50
2.3.1	Objetivo general.....	50
2.3.2	Objetivos específicos.....	50
2.4	Justificación	51
2.5	Alcances y limitaciones	52
2.5.1	Alcances.....	52

2.5.2	Limitaciones.....	52
Capítulo 3: Marco teórico.....		54
3.1	Control interno	54
3.1.1	Definiciones.	54
3.1.2	Antecedentes.	54
3.1.3	Objetivos del control interno.	56
3.1.4	Sistema de control interno.	57
3.1.5	Modelos contemporáneos de control interno - Fundamentos teóricos.	57
3.1.6	Debilidades del sistema de control interno.	59
3.1.7	Sistema de control interno COSO.	61
3.1.7.1	Principales cambios.....	61
3.1.7.2	Relación entre componentes y principios.....	63
3.1.7.3	Beneficios de un sistema de control interno.....	67
3.1.7.4	Componentes del control interno.....	67
3.1.7.5	Relación entre objetivos y componentes.....	73
3.1.7.6	El modelo COSO.....	75
3.2	Gestión financiera.....	80
3.2.1	Definiciones.....	80
3.2.2	Importancia de la gestión financiera.....	82
3.2.3	El papel de la gestión financiera.....	83
3.2.4	Alcances de la gestión financiera.....	84
3.2.5	Concepto de gestión financiera.....	85
3.2.6	Funciones de la gestión financiera.....	86
3.2.7	Estados financieros.....	86

3.2.8	Indicadores financieros.....	89
3.3	Procesos de cuentas por cobrar	93
3.3.1	Definiciones.....	93
3.4	Otros conceptos.....	95
3.4.1	Régimen de retenciones del IGV.	95
3.4.2	Importe de la operación y tasa de retención.....	96
Capítulo 4: Desarrollo del proyecto		98
4.1	Alternativa de solución 1 – Consultoría en cobranzas RSM	98
4.2	Alternativa de solución 2 – Implementación de control interno bajo la metodología COSO	120
4.3	Evaluación de alternativas de solución.....	142
4.3.1	Alternativa de solución 1 – Consultoría en cobranzas RSM.	142
4.3.2	Alternativa de solución 2 – Implementación de control interno bajo la metodología COSO.....	145
4.4	Elección y viabilidad de la solución escogida	147
Capítulo 5: Implementación de la propuesta		153
5.1	Implementación de la propuesta de solución	153
5.2	Cronograma.....	157
5.3	Presupuesto	158
5.4	Análisis comparativo del control interno con la implementación.....	162
5.4.1	Cuadro comparativo de morosidad antes y después del control interno.	167
Conclusiones.....		169

Recomendaciones..... 170

Referencias 171

Índice de Tablas

Tabla 1. Cambios de la Tasa de Retención.....	97
Tabla 2. Programa de Trabajo de la Empresa RSM Perú S.A.C.....	102
Tabla 3. Honorarios de la Empresa RSM Perú S.A.C.....	103
Tabla 4. Cok Neto con la Alternativa 1	110
Tabla 5. Costo de la Deuda con la Alternativa 1	111
Tabla 6. Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) con la Alternativa 1	112
Tabla 7. Cuadro de componentes y principios con niveles de riesgo	121
Tabla 8. Inversión de la Alternativa 2 realizada por Andex del Norte S.A.	124
Tabla 9. Cok Neto con la Alternativa 2.....	132
Tabla 10. Costo de la Deuda con la Alternativa 2.....	133
Tabla 11. Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) con la Alternativa 2	134
Tabla 7. Cuadro de componentes y principios con niveles de riesgo	154

Índice de Figuras

Figura 1. Logo de la empresa Andex del Norte S.A.	22
Figura 2. Mapa de ubicación de la empresa Andex del Norte S.A.	23
Figura 3. Organigrama inicial de la empresa Andex del Norte S.A.	27
Figura 4. Organigrama actual de la empresa Andex del Norte S.A.	29
Figura 5. Organigrama de procesos de las cobranzas de la empresa Andex del Norte S.A.	37
Figura 6. Matriz FODA de la empresa Andex del Norte S.A.	39
Figura 7. Árbol del problema de la empresa Andex del Norte S.A.	41
Figura 8. Diagrama de Ishikawa de la empresa Andex del Norte S.A.	44
Figura 9. Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2018 de la empresa Andex del Norte S.A.	47
Figura 10. Evolución de COSO según Deloitte.	63
Figura 11. Relación entre objetivos y componentes.	73
Figura 12. Estado de Ganancias y Pérdidas con la Alternativa 1.	104
Figura 13. Flujo de caja proyectado operativo, económico y financiero con la Alternativa 1.	106
Figura 14. Cronograma del financiamiento con la Alternativa 1.	108
Figura 15. Resumen de Flujo de caja económico y financiero de la Alternativa 1.	113
Figura 16. VAN y VANF con la Alternativa 1.	114

Figura 17. TIRE y TIRF con la Alternativa 1.....	115
Figura 18. TIRME y TIRMF con la Alternativa 1.....	115
Figura 19. Flujo Económico Descontado con la Alternativa 1.....	116
Figura 20. Flujo Financiero Descontado con la Alternativa 1.....	117
Figura 21. Análisis Beneficio/Costo (B/C) con la Alternativa 1.	118
Figura 22. Estado de Ganancias y Pérdidas con la Alternativa 2.	126
Figura 23. Flujo de caja proyectado operativo, económico y financiero con la Alternativa 2.....	128
Figura 24. Cronograma del financiamiento con la Alternativa 2.....	130
Figura 25. Resumen de Flujo de caja económico y financiero de la Alternativa 2.	135
Figura 26. VAN y VANF con la Alternativa 2.....	136
Figura 27. TIRE y TIRF con la Alternativa 2.....	137
Figura 28. TIRME y TIRMF con la Alternativa 2.....	137
Figura 29. Flujo Económico Descontado con la Alternativa 2.....	138
Figura 30. Flujo Financiero Descontado con la Alternativa 2.....	139
Figura 31. Análisis Beneficio/Costo (B/C) con la Alternativa 2.	140
Figura 32. Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2019 de la Alternativa 1.	142
Figura 33. Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2019 de la Alternativa 2.	145

Figura 34. Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2018 de la empresa Andex del Norte S.A.	149
Figura 35. Estado de Ganancias y Pérdidas al 31 de diciembre de 2018 de la empresa Andex del Norte S.A.	150
Figura 36. Comparativo de Ratios Financieros del año 2018 y 2019.	151
Figura 37. Cronograma de fases para la implementación de un sistema de control interno en el proceso de las cuentas por cobrar de la empresa Andex del Norte S.A.	157
Figura 38. Planilla mensual de la Alternativa 2.	158
Figura 39. Resumen de planilla por tres meses.	159
Figura 40. Cálculo de horas extras de los trabajadores de la empresa Andex del Norte S.A.	160
Figura 41. Relación de cuentas por cobrar y el grado de morosidad al 31 de diciembre del 2018 de la empresa Andex del Norte S.A.	162
Figura 42. Porcentaje de las cuentas por cobrar del activo corriente al 31 de diciembre del 2018 de la empresa Andex del Norte S.A.	163
Figura 43. Relación de cuentas por cobrar y el grado de morosidad al 31 de diciembre del 2019 de la empresa Andex del Norte S.A.	164
Figura 44. Porcentaje de las cuentas por cobrar del activo corriente al 31 de diciembre del 2019 de la empresa Andex del Norte S.A. con la alternativa de solución 2.	165
Figura 45. Cuadro comparativo de morosidad del antes y después del control interno de la empresa Andex del Norte S.A.	167

Introducción

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como principal objetivo la implementación de un sistema de control interno bajo la metodología COSO para el proceso de las cuentas por cobrar de la empresa Andex del Norte SA.

Durante el desarrollo de este trabajo hablaremos de diferentes temas, uno de ellos es el control interno; que nos dice que últimamente éste se ha convertido en uno de los pilares en las organizaciones empresariales, pues nos permite observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones, la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones aplicables.

Otro tema importante a ver en este trabajo será COSO que mantiene la definición de control interno y los cinco componentes de control interno, pero al mismo tiempo incluye mejoras y aclaraciones con el objetivo de facilitar el uso y su aplicación en las Entidades. A través de esta actualización, COSO propone desarrollar el marco original, empleando principios y puntos de interés con el objetivo de ampliar y actualizar los conceptos de control interno previamente planteado sin dejar de reconocer los cambios en el entorno empresarial y operativo.

Dentro del tema COSO veremos en desarrollo lo que es la Evaluación de Riesgos donde su función se basa en la descripción del proceso que sirve a los ejecutivos para identificar, analizar y administrar los riesgos de negocio que puede enfrentar una empresa y el resultado de ellos.

También veremos lo que son las Actividades de Supervisión que se refiere a que existen las evaluaciones continuas y las evaluaciones independientes o la combinación de ambas que se utilizan para poder determinar si los componentes del control interno y sus principios están presentes y funcionando de manera adecuada dentro de la organización.

Y también hablaremos de la Gestión Financiera ya que es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad, eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Así como las palabras claves de este trabajo, también veremos que el problema actual de la empresa y la implementación de un sistema de control interno ocasionan un efecto en la gestión financiera, donde el primero tiene un efecto negativo y el segundo tiene un efecto positivo. Ambos puntos serán demostrados a través de un enfoque de análisis financiero y ratios financieros.

El problema que actualmente tiene la empresa se encuentra en el proceso de las cuentas por cobrar y la falta de liquidez, ya que en los últimos ejercicios en algunos meses ha tenido que sobregirarse porque no ha obtenido la liquidez corriente suficiente en el tiempo esperado para poder cubrir sus obligaciones a corto plazo, como el pago de planillas, pago a proveedores locales y del exterior, pago de préstamos financieros y pago a los accionistas.

A lo largo del desarrollo de este trabajo con la implementación del control interno bajo la modalidad COSO, buscaremos encontrar la mejor alternativa de solución para poder contrarrestar este problema a base de un profundo análisis financiero; escogiendo así la mejor opción.

Una vez elegida la alternativa de solución, se espera lograr que esta propuesta se ponga en marcha cumpliendo paso a paso cada fase de la alternativa escogida y así corregir los procesos que no estaban bien dentro de la empresa. Logrando así un impacto positivo en la gestión financiera de la empresa que es lo que se busca a través del desarrollo de este trabajo.

Por último, después de haber culminado las fases de esta implementación de manera eficiente, se logrará concretar los objetivos planteados en un inicio del desarrollo de este trabajo, que se podrá corroborar en las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1: Generalidades de la empresa

Andex es un equipo de profesionales integrado por especialistas multidisciplinarios; con conocimiento y experiencia a nivel nacional e internacional que les permite brindar Soluciones Integrales de Bioingeniería de Suelos e Ingeniería con Geosintéticos, involucrando tecnologías de punta, ingeniería local y el conocimiento empírico de nuestras comunidades, para tratar problemas de Control de erosión, Estabilidad de taludes, Refuerzo y mejoramiento de suelos, Distribución y soporte de carga, Revestimiento de canales, Drenaje y manejo de aguas, así como Revegetación de zonas afectadas por la naturaleza o la actividad propia de las obras de infraestructura.

Acompaña a sus clientes desde la concepción misma de su proyecto, lo que les permite formular soluciones únicas; brindando la ingeniería, construcción o gerencia del proyecto cuando así lo estime conveniente el cliente o alternativamente dándole el soporte técnico durante y después de la ejecución de las obras.

Busca soluciones innovadoras de la más alta tasa de beneficio / costo para el cliente, basadas en tecnologías de la calidad más adecuada a su requerimiento y que a su vez redunden en el prestigio, reconocimiento y beneficio del proyecto y a la vez de su entorno.

1.1 Datos generales

La empresa cuya denominación social es Andex del Norte SA, tiene como fecha de inscripción como contribuyente activo vigente el 30 de abril de 1993, con un inicio de actividades el 19 de octubre de 1992 encontrándose así inscrita en SUNARP, la entidad registradora de Personas Jurídicas. Sus representantes legales son: Jesús Eduardo Cardozo Rubio como Gerente General identificado con DNI Nro. 08767448 y como apoderados Ricardo Jesús Santiago Leiva identificado con DNI Nro. 40403917 y Delia Hidalgo Cruz identificada con DNI Nro. 08767447.

1.2 Nombre o razón social

1.2.1 Razón social.

ANDEX DEL NORTE S. A.

1.2.2 Nombre comercial.

ANDEX

1.2.3 Ruc.

20125309276

1.2.4 Logo de la empresa.

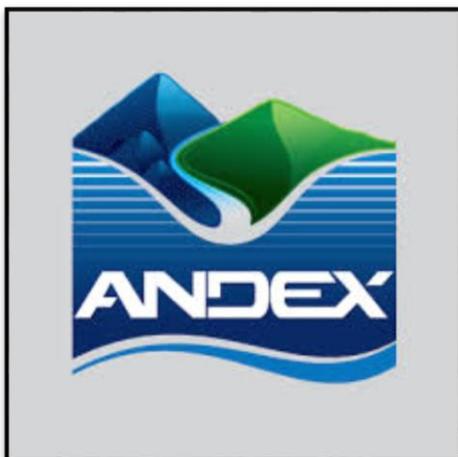


Figura 1. Logo de la empresa Andex del Norte S.A. Adaptado de la página web de la empresa, 2019.

1.3 Ubicación de la empresa

Dirección del Domicilio Fiscal: Av. Javier Prado Este Nro. 3569 Lima - Lima - San Borja.

Dirección del Almacén: Nro. S/N Urb. Santa Genoveva (Sub Parcela 20c) Lima - Lima – Lurín.

Teléfono: (01) 436 – 7442

Mapa de ubicación:

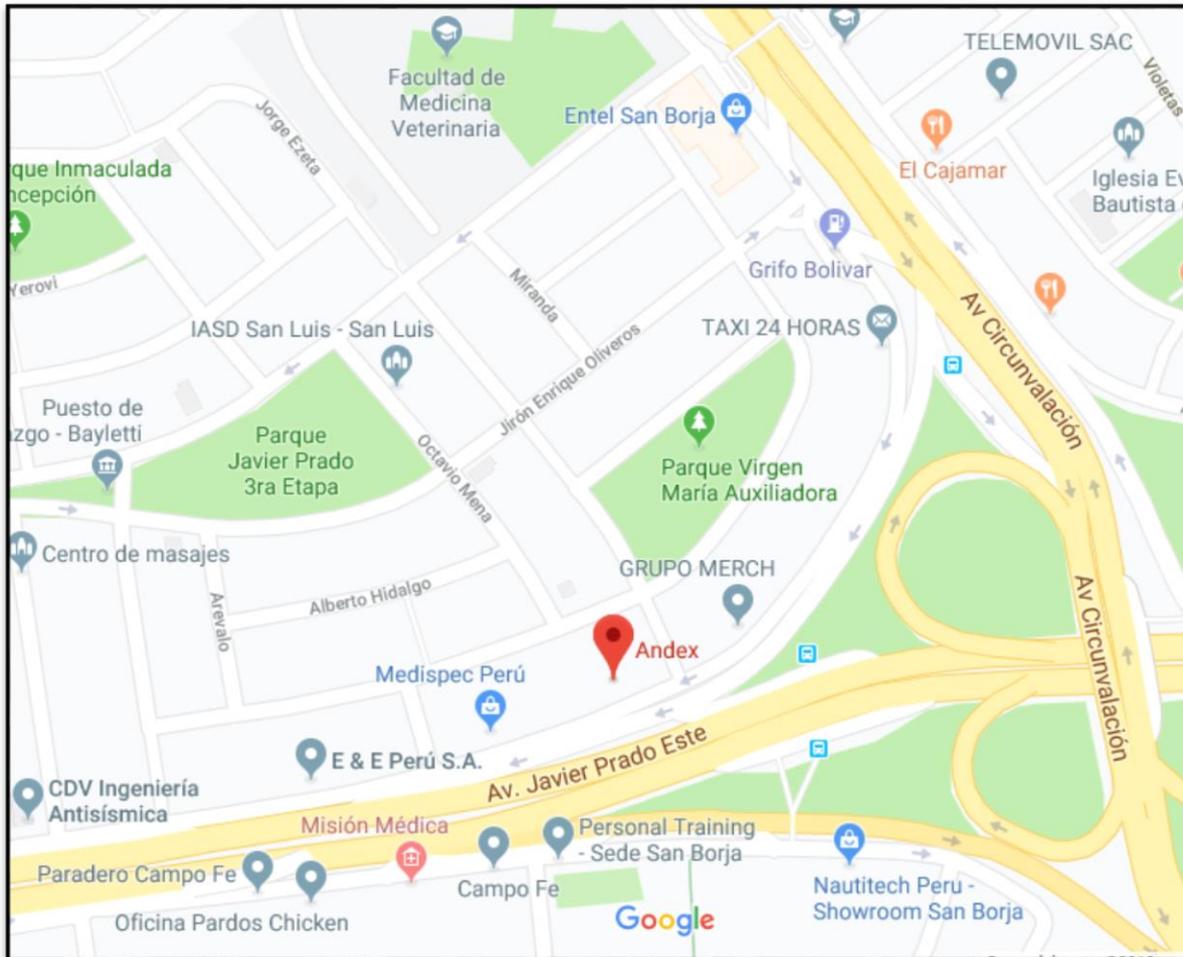


Figura 2. Mapa de ubicación de la empresa Andex del Norte S.A. Adaptado de Google maps, 2019.

- Tal como se puede observar en la Figura 2, la empresa se encuentra ubicada a la altura del paradero San Juan y frente a la oficina de Grupo fe.

1.4 Giro de la empresa

Andex del Norte SA es una empresa comercializadora que se dedica a brindar soluciones integrales de bioingeniería de suelos e ingeniería con geosintéticos; es un equipo de profesionales con experiencia a nivel nacional e internacional con especialistas en ingeniería civil, química y ambiental.

CIU 4663: Venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería y equipo y materiales de fontanería y calefacción.

1.5 Tamaño de la empresa

Andex del Norte SA según la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial N° 30056 es una Pequeña Empresa, cuyas ventas anuales no superan las 1700 UIT's y actualmente ya no hay límite de trabajadores. Andex cuenta con 13 trabajadores y es considerado como Principal Contribuyente (PRICO).

1.6 Breve reseña histórica

Andex del Norte SA se llega a fundar después de tres intentos por parte del Gerente General Jesús Cardozo Rubio, actualmente el dueño de Andex; al inicio estuvo conformada por tres socios amigos de la universidad donde decidieron que la empresa sería una exportadora es por

eso que se crea el nombre de la empresa, llamada en aquel entonces Andex del Perú S.A., pero en aquel tiempo no funcionó.

Luego de ese fracaso, solo uno de los socios que quedaron de profesión Ingeniero Civil se le ocurre la idea de volver a conformar la empresa; en ese momento con dos compañeros de trabajo que de profesión uno era Ingeniero Industrial y el otro Ingeniero Químico. Los tres decidieron renunciar, pasó el tiempo y este segundo intento tampoco funcionó.

Ya en el tercer intento, es donde nace Andex del Norte S.A. fundada el 19 de octubre de 1992 por Jesús Cardozo con el apoyo de su hijo Eduardo Cardozo de profesión Comunicador.

La inspiración de crear Andex fue el hecho de sentir que el país se habría hacia el mundo exterior y Jesús sentía que tenía buenos productos para comercializar en el exterior. El nacimiento del nombre de Andex del norte fue por los orígenes personales de Jesús ya que él proviene del norte del Perú.

Al inicio de las actividades de Andex no se tuvo muchos obstáculos ya que el negocio era Administrado por la esposa de Jesús y contaban con una persona que los apoyaba en la parte administrativa, porque al principio no se ganaba mucho dinero, pero era suficiente para llevar la empresa tranquilamente. Pero con el pasar del tiempo el mayor obstáculo para Andex ha sido la economía interna del país porque el Perú siempre se ha caracterizado por tener altibajos lo que les ha obligado a hacer un recorte del personal cada cierto tiempo.

A pesar de eso Andex se caracteriza por tener en su empresa a personas muy buenas en lo que hacen, personas que se colocan la camiseta para sacar adelante la empresa. A lo largo de los 27 años que tiene en el mercado, teniendo así el reconocimiento del mercado diferenciándose del resto ya que la gente reconoce a Andex por la capacidad de innovación y la diferenciación en las soluciones que brinda a sus clientes. J. E.Cardozo (comunicación personal, abril, 2019).

1.7 Organigrama de la empresa

1.7.1 Organigrama inicial.

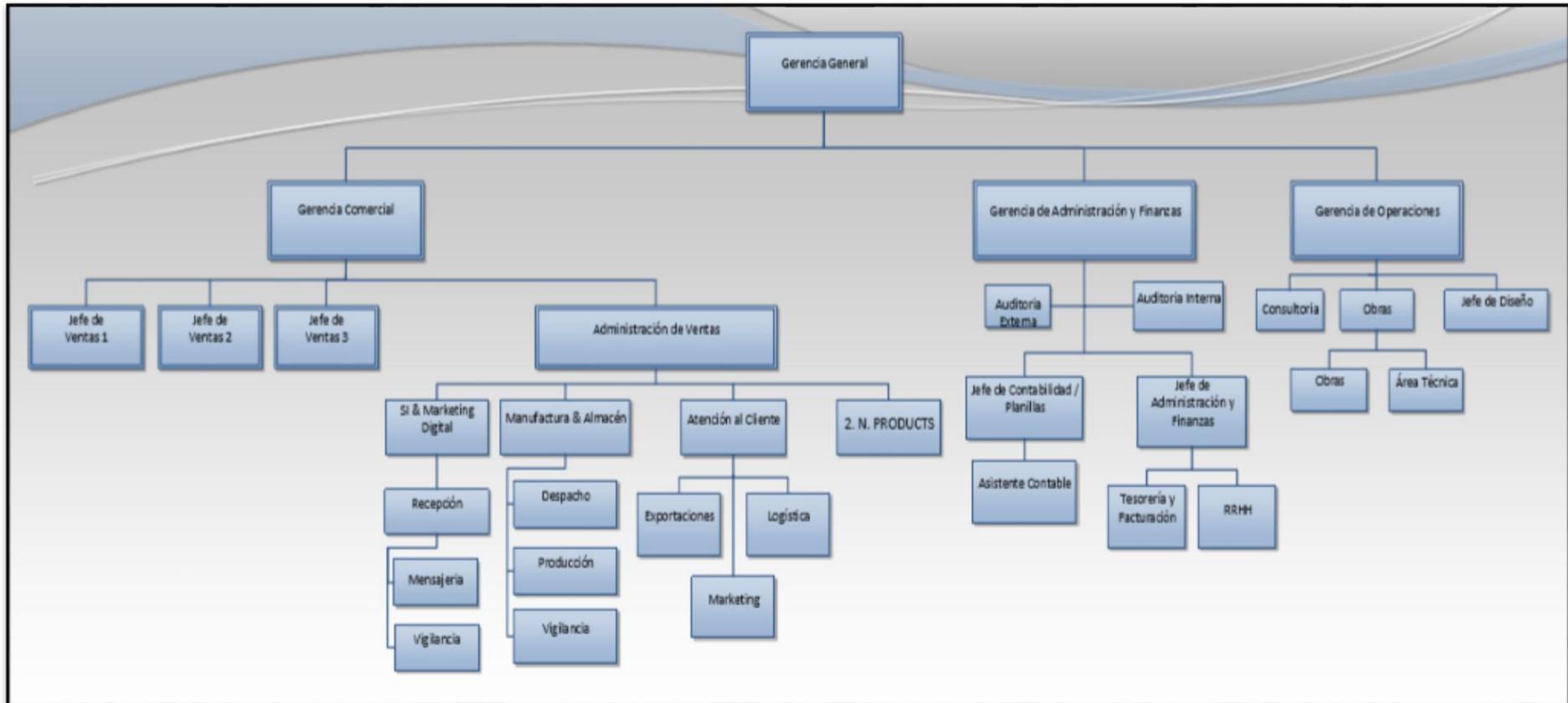


Figura 3. Organigrama inicial de la empresa Andex del Norte S.A. Adaptado de archivos de la empresa, 2019.

- Tal como se puede observar en la Figura 3, el organigrama de la empresa Andex del Norte SA, fue creada por la junta de directorio con el fin de conocer la ubicación de cada miembro dentro de la organización.
- Podemos ver que la Gerencia General tiene a su cargo a la Gerencia Comercial, Gerencia de Administración y Finanzas y a la Gerencia de Operaciones.
- La Gerencia Comercial tiene a su cargo a los jefes de ventas y vendedores.
- La Gerencia de Administración y Finanzas tiene a su cargo a los departamentos de contabilidad, finanzas y administración.
- La Gerencia de Operaciones tiene a su cargo a los departamentos de consultoría, obras y diseño.

1.7.2 Organigrama actual.

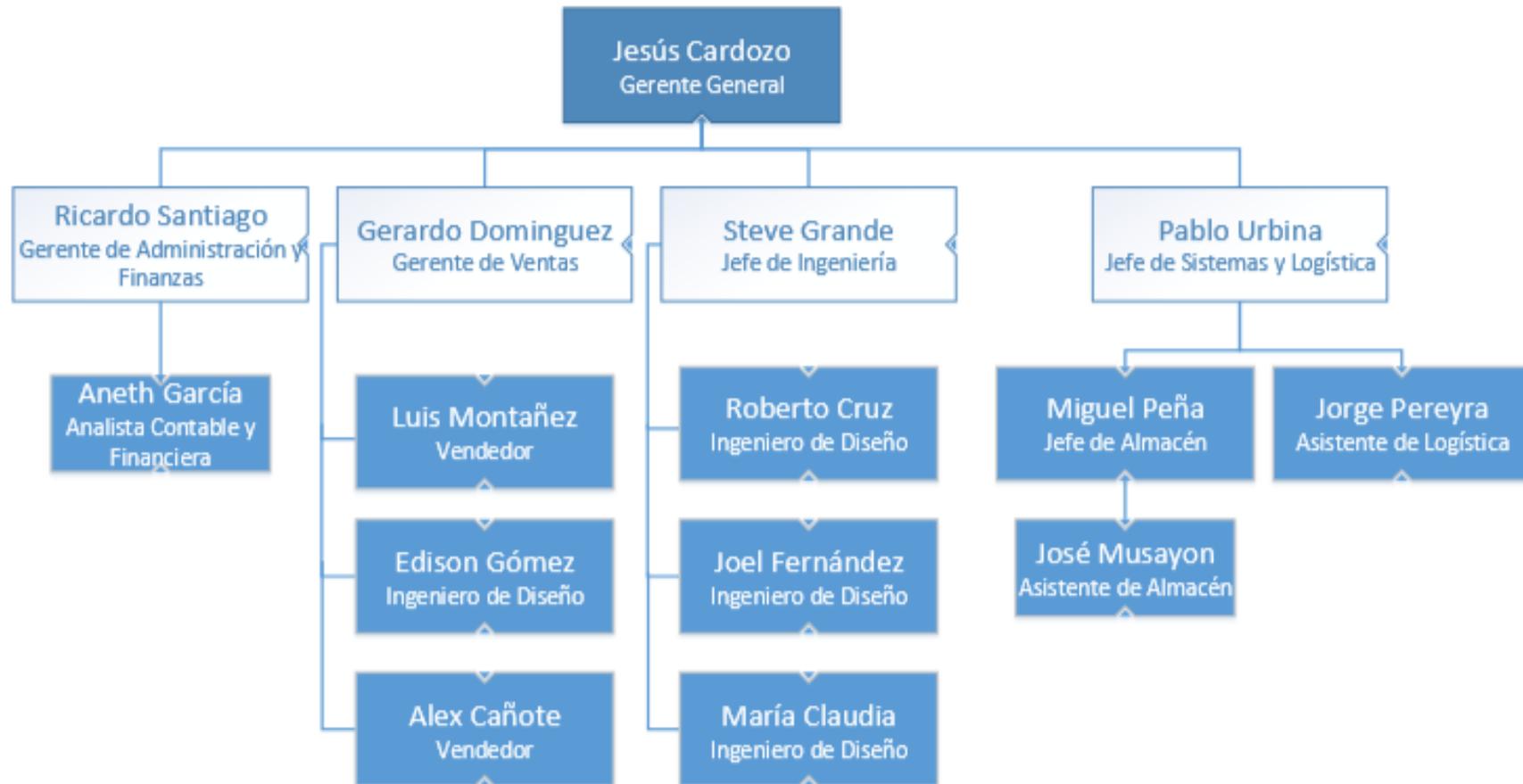


Figura 4. Organigrama actual de la empresa Andex del Norte S.A. Adaptado del software de planillas de la empresa, 2019.

1.8 Misión, visión y política

1.8.1 Misión.

Brindar soluciones integrales de ingeniería civil de adecuada calidad y prestigio a nuestros clientes de los diferentes sectores productivos, siendo socialmente responsable con la comunidad y el medio ambiente, buscando fortalecer el desarrollo continuo de nuestros colaboradores y la innovación de nuestras soluciones.

1.8.2 Visión.

Ser la mejor empresa latinoamericana en brindar soluciones integrales basadas en la Bioingeniería de Suelos e Ingeniería con Geosintéticos.

1.8.3 Política.

Andex tiene como política el ofrecer productos de buena calidad para diferenciarse del resto no importando si sus precios son más altos que el de la competencia ya que es eso lo que hace que sea reconocido por muchas personas y empresas.

1.9 Productos y clientes

1.9.1 Productos.

- ✓ Bioweb
- ✓ Geomantos
- ✓ Geomallas
- ✓ Geoweb
- ✓ Geomembrana
- ✓ Monoblock
- ✓ MATS
- ✓ SEDS
- ✓ Hidrosiembra
- ✓ Geotextiles no tejidos
- ✓ Geotextiles tejidos
- ✓ Biomantos
- ✓ Geocompuestos Bentoníticos
- ✓ Geobolsa

1.9.2 Clientes.

- ✓ Mota - Engil Peru S.A.
- ✓ Supermercados Peruanos Sociedad Anónima

- ✓ Compañía De Minas Buenaventura S.A.A.
- ✓ Cosapi S.A.
- ✓ Sociedad Minera Austria Duvaz S.A.C.
- ✓ Compañía Minera Milpo S.A.A.
- ✓ Union De Cer Per Backus Y Johnston S.A.A.
- ✓ Southern Peru Copper Corporation Sucursa L Del Peru
- ✓ Graña Y Montero Petrolera S.A.
- ✓ Incot S.A.C. Contratistas Generales
- ✓ San Martín Contratistas Generales S.A.
- ✓ Constructora Málaga Hnos S.A.
- ✓ Newmont Peru S.R.L.
- ✓ Minera Yanacocha S.R.L.
- ✓ Anglo American Quellaveco S.A.
- ✓ Cia Minera Coimolache S.A.
- ✓ La Arena S.A.
- ✓ Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas S.A.C.
- ✓ Abengoa Peru S.A.
- ✓ Los Portales S.A.
- ✓ Icsa Constructores S.R.L.
- ✓ Shahuindo S.A.C.
- ✓ Minera La Zanja S.R.L
- ✓ Las Bambas Mining Company S.A.
- ✓ Cosapi Minería S.A.C.

1.10 Premios y certificaciones

1.10.1 Premios.

Andex obtuvo un premio o reconocimiento por parte de la International Geosynthetics Society (IGS) a la mejor fotografía a nivel mundial de aplicación de geosintéticos. Lo que la fotografía muestra, es la aplicación de geoweb en la cordillera negra que está al frente de la cordillera blanca en el Huascarán.

1.10.2 Certificaciones.

Andex no cuenta con certificaciones, pero los proveedores internacionales y nacionales con los que trabajamos sí. Los productos que venden son fabricados en base a la ISO 9001 que se encarga de determinar los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad, utilizada en la aplicación interna de las organizaciones.

1.11 Relación de la empresa con la sociedad

Andex contribuye con el medio ambiente a través de las soluciones de bioingeniería que brinda, pues la mayoría de sus productos son creados y colocados con la finalidad de que a un mediano o largo plazo por encima de estas crezcan plantas y así generar las áreas verdes.

Además de ello, Andex de forma mensual realiza donación de dinero a la fundación Movimiento Siervos De Los Pobres Del Tercer Mundo. Los Sacerdotes Misioneros SP apoyan espiritualmente a todas las comunidades del Movimiento. Con los Hermanos consagrados acogen y educan en la Casa San Tarsicio (dentro de la Ciudad de los Muchachos, en Andahuaylillas, Perú) a niños pobres (a partir de los 6 años de edad), huérfanos o con problemas familiares muy graves.

Con los Hermanos consagrados apoyan la organización y gestión del Centro Educativo Benéfico masculino “Santos Francisco y Jacinta Marto” y de los Talleres profesionales (dentro de la Ciudad de los Muchachos, en Andahuaylillas). Trabajan en Perú y en Cuba.

Capítulo 2: Planteamiento del problema

2.1 Caracterización del área

El puesto ocupado en la empresa por mi persona es la de Asistente Contable y Financiera, llevo aproximadamente cinco años laborando en la empresa empezando por el puesto de Asistente Contable poco más de un año y medio, luego ocupé el puesto de Asistente de Logística e Importaciones aproximadamente dos años y en la actualidad estoy ocupando el puesto de Asistente Contable y Financiera desde setiembre del año 2018.

Las funciones que realizo en general es la de ingreso de información contable y financiera, declaración de impuestos mensuales, análisis de cuentas y las conciliaciones bancarias para que luego el contador pueda realizar los estados financieros de la empresa.

La información que recibo de manera mensual es el reporte de la renta para el pago de impuestos y comprobantes para programaciones de pago.

La responsabilidad que desempeño en el puesto es el de confianza pues tengo acceso las cuentas bancarias para hacer consultas y poder programar pagos que serán firmados por otra persona y luego enviados por mí.

Dentro del área de tesorería se realiza el proceso de las cuentas por cobrar y es en este dónde se encuentran los problemas para que no se pueda tener un buen control interno de las cuentas por cobrar.

Uno de los problemas es que no se tiene un directorio actualizado con la información de los clientes, es por ello que cuesta mucho tiempo llegar a contactarse con el área de pagos de los clientes y mantener comunicación.

Como segundo problema es que no se le da el seguimiento oportuno a la cartera de las cuentas por cobrar para poder tener el reporte de saldos pendientes de los clientes, el vencimiento de las facturas y facturas vencidas.

Como tercer problema está la demora en la entrega de las facturas a los clientes, pues hay casos que se hace la entrega del bien o se recibe el dinero, se emite la factura para su entrega, pero no hay personal quien haga la entrega de la factura pues a veces está ocupado con otras funciones lo que genera que haya un retraso de días en el ingreso del dinero por si esta fuera una factura a crédito.

Como cuarto problema es que en el sistema contable no se tiene al día las cuentas por cobrar y motivo de eso es la carga de trabajo y otras funciones por lo que este control se deja para cierre de mes cuando se hace las conciliaciones.

Como quinto problema es que no se tiene a una persona al 100% responsable del área de cobranza.

2.1.1 Organigrama del proceso de cobranzas.

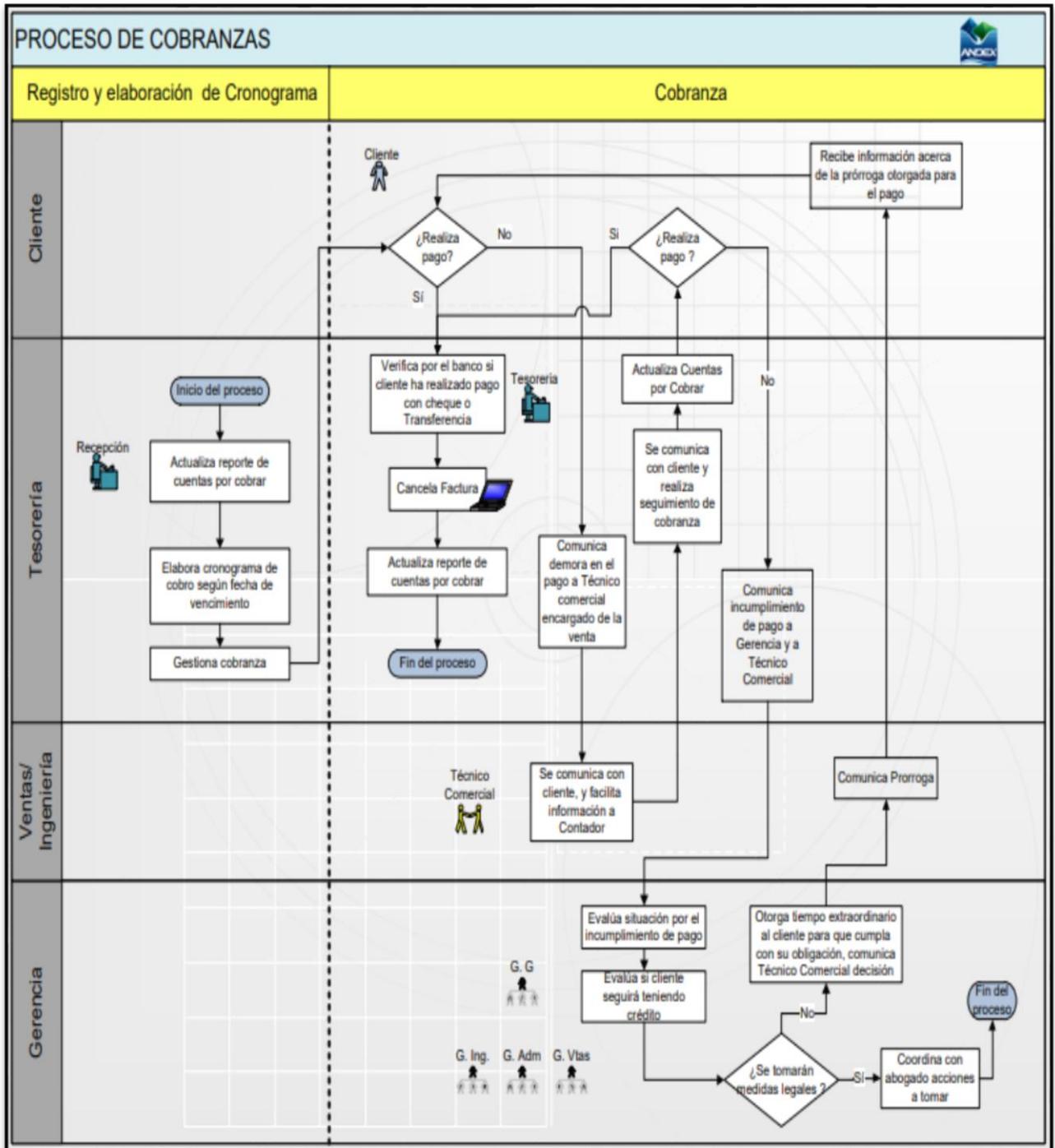


Figura 5. Organigrama de procesos de las cobranzas de la empresa Andex del Norte S.A.

Adaptado de los archivos de la empresa.

- Tal como se puede observar en la Figura 5, el organigrama de procesos de cobranzas de la empresa Andex del Norte SA, fue creada por la junta de directorio con el fin de poder desarrollar los procesos sin errores.
- Se puede observar que en este proceso interviene diferentes departamentos como tesorería, ventas, ingeniería y la gerencia.
- Dependiendo de cómo se dé la situación es que estos pueden intervenir en el proceso. De lo contrario el proceso empezaría y terminaría en el departamento de tesorería.

2.2 Contextualización y definición del problema

2.2.1 Contextualización del problema.

2.2.1.1 Matriz foda.

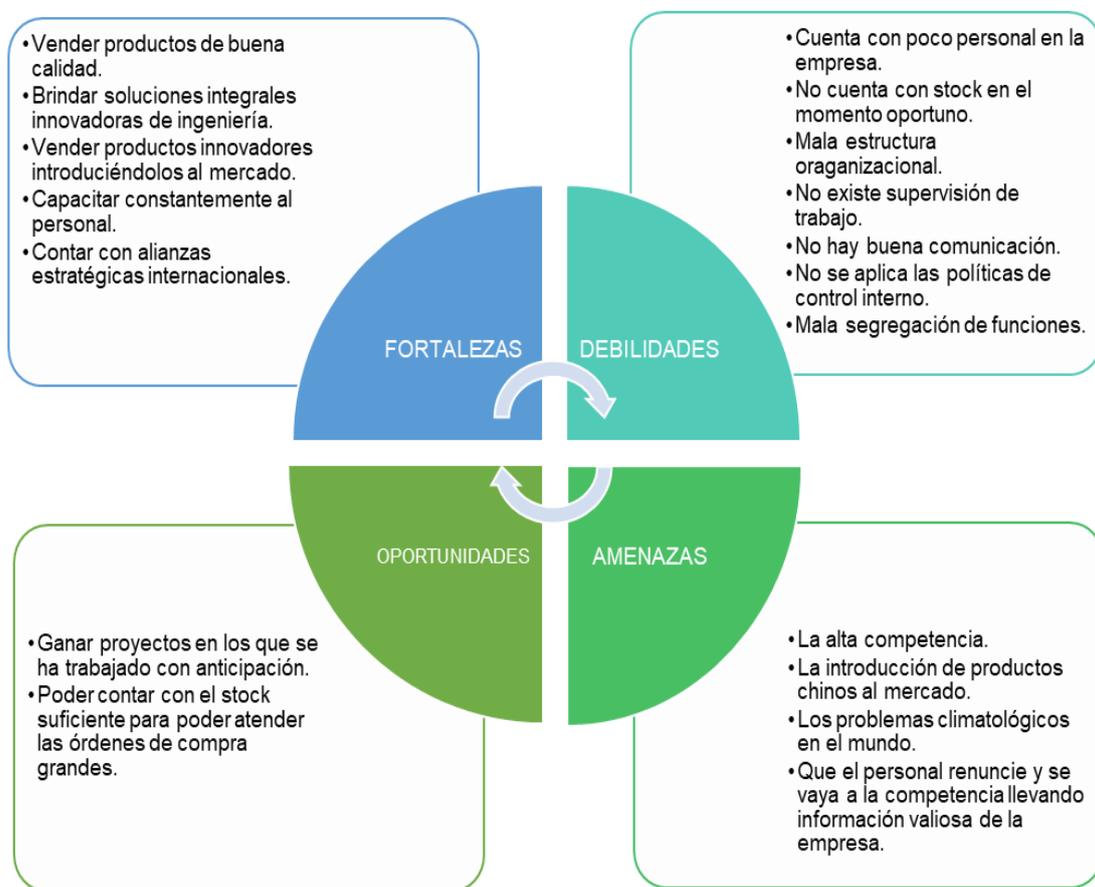


Figura 6. Matriz FODA de la empresa Andex del Norte S.A. Adaptado con información de la empresa, 2019.

- Tal como se puede observar en la Figura 6, la matriz FODA es creada con la finalidad de que la empresa tenga en claro los factores internos que le favorece como sus fortalezas y oportunidades, también los factores externos que la debilita, sus debilidades y amenazas para lo cual haremos las siguientes críticas:
 - Fortaleza: es bueno contar con alianzas estratégicas de empresas extranjeras, pero sería bueno ahora y quizá en el futuro que tengan alianzas estratégicas con empresas nacionales.
 - Oportunidades: al contar la empresa con un almacén grande da pie a que se pueda aprovechar las oportunidades presentadas como las ventas a corto y largo plazo.
 - Debilidades: analizando todas las debilidades que presenta la empresa, se recomendaría contratar a más personal en las diferentes áreas de administración y ventas ya que los problemas que presenta mayormente tiene que ver con funciones, estructura organizacional y supervisión.
 - Amenazas: la amenaza más fuerte que presenta la empresa es la competencia para lo que únicamente queda por hacer es seguir marcando la diferencia con sus productos, el servicio post venta y la buena atención al cliente.

2.2.1.2 *Árbol del problema.*

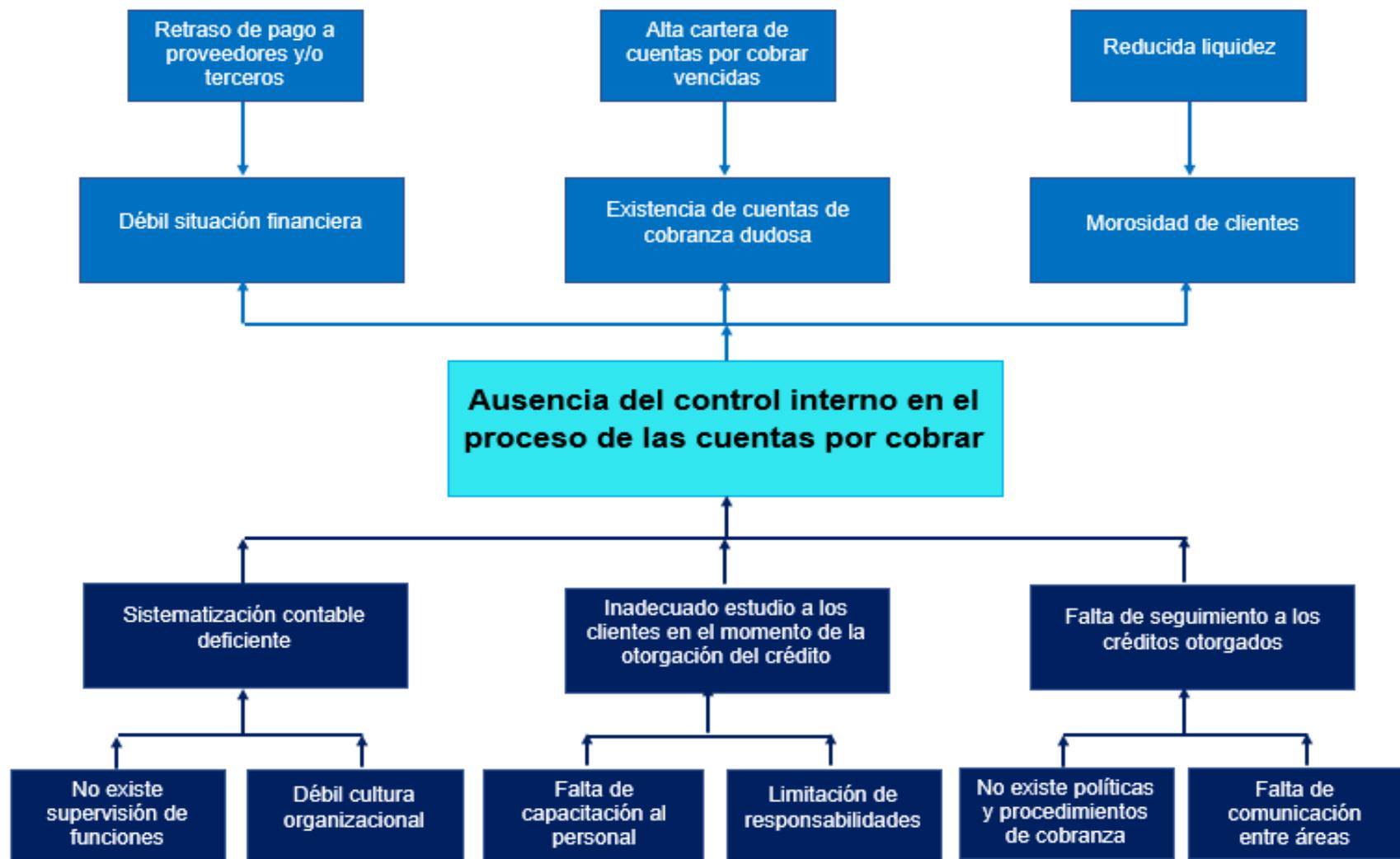


Figura 7. Árbol del problema de la empresa Andex del Norte S.A. Adaptado con información de la empresa, 2019.

- Tal como se puede observar en la Figura 7, en el árbol del problema se puede ver que el problema principal está en el proceso de las cuentas por cobrar y la falta de liquidez; problema que ha sido analizado donde se encontró las causas y sus efectos.
- Es importante que la sistematización del sistema sea eficiente, de lo contrario la información que este arroje no será del todo verdadera y coherente.
- Cuando no se nombra a un encargado, un jefe o supervisor, los trabajadores serán menos eficientes y su trabajo también.
- Una de las cosas más importantes en la empresa es la cultura organizacional ya que es lo que va a identificar a todo el personal de la empresa demostrando que todos van hacia un mismo objetivo.
- La ausencia de información para cualquier trabajo en general siempre va a traer consecuencias a corto o largo plazo. Ya que, a falta de eso, lo más seguro es que las decisiones tomadas no hayan sido de manera convincente.
- La falta de capacitación al personal conlleva a que los resultados a futuro no sean los esperados.
- Las limitaciones de responsabilidades puede ser un factor para tomar decisiones erróneas como la otorgación de créditos.

- En el proceso de cobranzas es de mucha importancia y el seguimiento de los créditos otorgados a los clientes.
- Es importante que todo el personal de la empresa conozca y aplique las políticas de trabajo, de esta manera toda la empresa trabajará por igual y se obtendrá un buen resultado. Pero la falta de políticas de cobranza también es una causa para los problemas de la empresa.
- La comunicación es fundamental para todo trabajo y al no tenerla de forma clara se genera los problemas en los procesos.

2.2.1.3 Diagrama de Ishikawa.

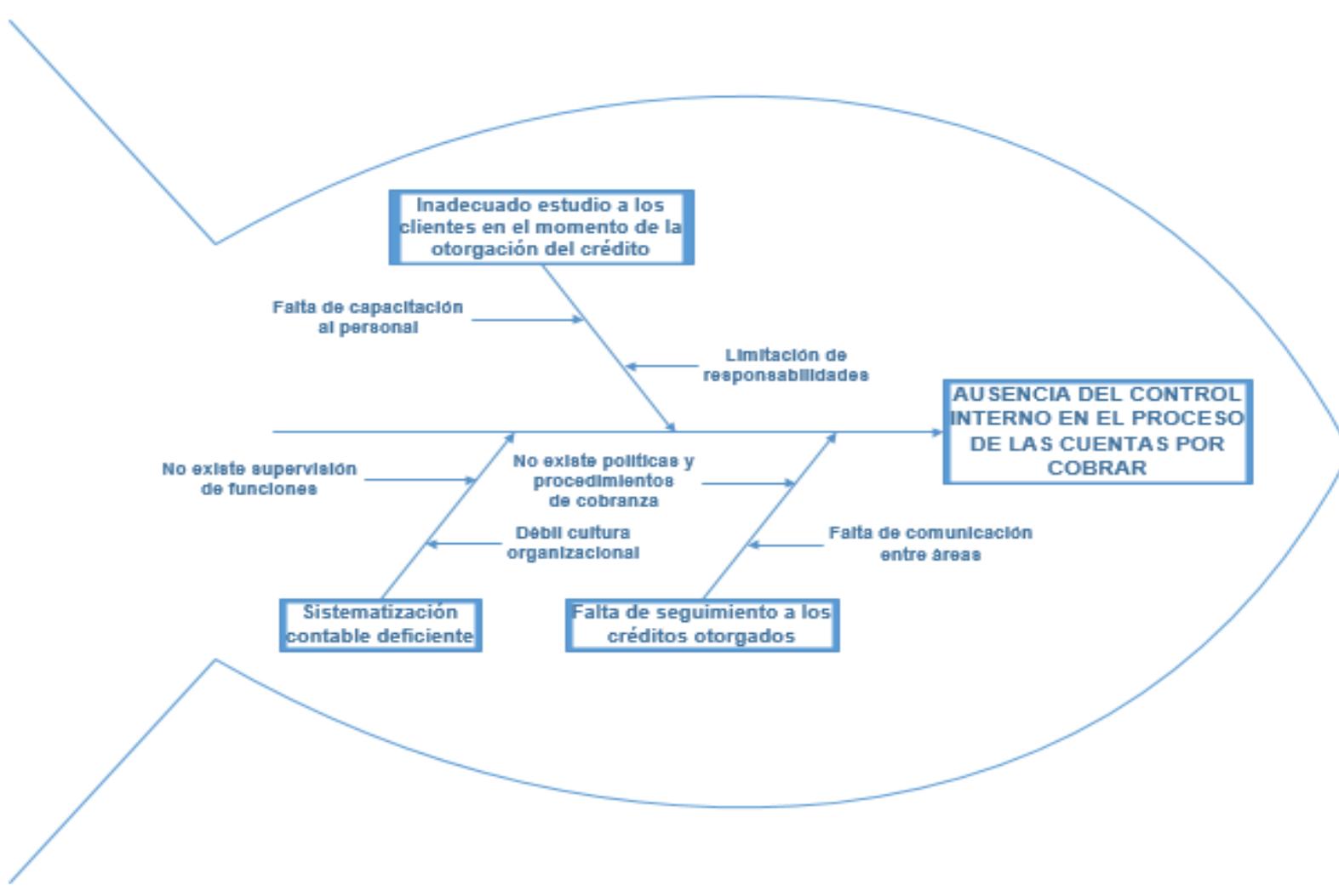


Figura 8. Diagrama de Ishikawa de la empresa Andex del Norte S.A. Adaptado con información de la empresa, 2019.

- Tal como se puede observar en la Figura 8, en el diagrama de ishikawa al igual que en el árbol del problema se puede apreciar que el problema principal está en el proceso de las cuentas por cobrar debido a que no existe un control interno para este proceso y a consecuencia de ello la falta de liquidez.

- Las causas principales son:
 - Sistematización contable deficiente
 - Inadecuado estudio a los clientes en el momento de la otorgación del crédito
 - Falta de seguimiento a los créditos otorgados

- Las causas secundarias son:
 - No existe supervisión de funciones
 - Débil cultura organizacional
 - Falta de capacitación al personal
 - Limitación de responsabilidades
 - No existe políticas y procedimientos de cobranza
 - Falta de comunicación entre áreas

- Para lo cual se está implementando el control interno en el proceso de las cuentas por cobrar bajo la modalidad de COSO y así mejorar este proceso para beneficio de la empresa.

2.2.1.4 *Tamaño de cartera año 2018.*

Tal como se puede observar en la Figura 9, en el Balance General de acuerdo al análisis vertical, las cuentas por cobrar ocupan el 23% del total del activo, estando en el segundo puesto después de las existencias con un 46%.

Claramente se puede apreciar que la cartera de cobranza de la empresa Andex esta elevada y el motivo principal de ello es que no existe un control interno en el proceso de las cobranzas.

En cuanto a la morosidad y atrasos de los clientes este va de un rango de 30 a 180 días después de su vencimiento.

Además de ello, no existe un reporte que demuestre lo mencionado anteriormente y justamente es lo que falta dentro en la empresa.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018

* SOLES *

ACTIVOS			PASIVOS Y PATRIMONIO		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	565,776.22	8%	Obligaciones Financieras	821,833.11	11%
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,665,584.16	23%	Cuentas por Pagar Comerciales	1,439,202.95	20%
Otras Cuentas por Cobrar	138,044.48	2%	Otras Cuentas por Pagar	(366,519.66)	-5%
Existencias	3,300,420.73	46%	Provisiones	104,708.15	1%
Gastos Contratados por Anticipado	27,676.79	0%		-----	
	-----		TOTAL PASIVOS CORRIENTES	1,999,224.55	28%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	5,697,502.38	79%			
ACTIVOS NO CORRIENTES			PASIVOS NO CORRIENTES		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	1,504,900.30	21%	Obligaciones Financieras	13,420.10	0%
Activos Intangibles	29,633.00	0%	Provisiones	10,887.49	0%
	-----			-----	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	1,534,533.30	21%	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	24,307.59	0%

TOTAL ACTIVOS	7,232,035.68	100%	PATRIMONIO NETO		
			Capital	3,000,000.00	41%
			Reservas Legales	526,366.09	7%
			Resultados Acumulados	1,543,242.57	21%
			RESULTADO DEL EJERCICIO	138,894.88	2%

			Total Patrimonio Neto Atribuible a la Matriz	5,208,503.54	72%

			TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	7,232,035.68	100%

Figura 9. Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2018 de la empresa Andex del Norte S.A. Adaptado de los estados financieros de la empresa, 2018.

2.2.2 Formulación del problema.

Dentro del área de Administración está el departamento de Contabilidad, Tesorería y Logística; hace algunos ejercicios atrás y en la actualidad la empresa está presentando problemas de control del proceso de las cuentas por cobrar con un impacto en la liquidez de la empresa, motivo por el cual la empresa recurre a solicitar préstamos de instituciones financieras y terceros recurrentemente.

Un motivo principal para la falta de liquidez en la empresa es que no hay un buen control interno de las cuentas por cobrar, lo que conlleva que la empresa no tenga el activo corriente disponible para poder cubrir con sus obligaciones a corto y largo plazo y otras operaciones que se ven reflejados en los estados financieros. Consecuencia de esto es que cuando la empresa necesita cartas de crédito, préstamos o cartas fianzas de alguna entidad financiera, este proceso se dilata más de lo normal.

Como segundo motivo, no se hace el reclamo oportuno de las retenciones en el periodo correspondiente. Por lo que esto se ve reflejado en las declaraciones mensuales de impuestos, justo en los periodos donde se tiene que pagar el IGV, siendo este también otro motivo que afecta a la liquidez de la empresa.

Como tercer motivo no se realiza el reporte de las cuentas por cobrar de manera cronológica según la fecha de vencimiento de las facturas, lo que genera que a veces no

se realice la cobranza en las fechas indicadas y por ende el ingreso del dinero demore más de lo normal en ingresos a las cuentas corrientes.

Lo que se quiere lograr con este trabajo es mejorar el proceso de control interno de las cuentas por cobrar, obteniendo como resultado que la empresa disponga de liquidez y tenga un mejor control de sus cuentas por cobrar, teniendo como efecto estados financieros razonables facilitándole así en otras gestiones.

2.2.2.1 Problema general.

1. ¿Cuál es el impacto de la implementación de un sistema de control interno en el proceso de las cuentas por cobrar en la gestión financiera de la empresa Andex, año 2019?

2.2.2.2 Problemas específicos.

1. ¿Cuál es el beneficio de la implementación de un sistema de control interno en el proceso de las cuentas por cobrar de la empresa Andex, año 2019?

2. ¿Cuál es el impacto de la implementación de un sistema de control interno en el proceso de las cuentas por cobrar en la cartera de cuentas por cobrar de la empresa Andex, año 2019?

3. ¿Cuál será el impacto en los indicadores financieros mediante la implementación de un sistema de control interno en el proceso de las cuentas por cobrar en la gestión financiera de la empresa Andex, año 2019?

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general.

1. Determinar el impacto de la implementación de un sistema de control interno en el proceso de las cuentas por cobrar en la gestión financiera de la empresa Andex, año 2019.

2.3.2 Objetivos específicos.

1. Determinar el beneficio de la implementación de un sistema de control interno en el proceso de las cuentas por cobrar de la empresa Andex, año 2019.

2. Determinar el impacto de la implementación de un sistema de control interno en el proceso de las cuentas por cobrar en la cartera de cuentas por cobrar de la empresa Andex, año 2019.

3. Determinar el impacto en los indicadores financieros mediante la implementación de un sistema de control interno en el proceso de las cuentas por cobrar en la gestión financiera de la empresa Andex, año 2019.

2.4 Justificación

La realización de este trabajo es importante para Andex del Norte S.A. porque gracias a esta mejora dentro del proceso de control interno de las cuentas por cobrar, esta se verá beneficiada en la liquidez de la empresa y en un buen control de sus cuentas por cobrar, tanto en comprobantes de pago y comprobantes de retención.

Con la finalidad de que haya una adecuada toma de decisiones financieras para la empresa. También servirá para tener estados financieros razonables que faciliten sus gestiones con diferentes entidades como proveedores, bancos y clientes.

2.5 Alcances y limitaciones

2.5.1 Alcances.

El problema se encuentra en el área de Administración, donde dentro de ésta se encuentra el departamento de contabilidad y tesorería y el área de Logística. Para el desarrollo del trabajo se necesitará información de estas áreas principalmente ya que la parte operativa del proceso del control de cobranzas se encuentra aquí.

2.5.2 Limitaciones.

En el área de Administración las limitaciones son pocas pues estando dentro de esa área me ha sido fácil acceder a la mayoría de información y a las que no he podido acceder, las he solicitado y se ha obtenido respuestas inmediatas.

En el área de Ventas si se ha encontrado algunas limitaciones en la recolección de algunos datos, pues por un tema de tiempo es difícil atender lo que se les solicita ya que debido al área donde se encuentran tienen una agenda apretada.

En el área de Ingeniería no ha habido limitaciones pues no hay mucha información que se requiera de esa área. Y la información que se ha solicitado en su momento fue atendida rápidamente.

La empresa solo cuenta con un flujo de proceso de cobranzas más no con un procedimiento escrito y aprobado por el directorio de la empresa.

Capítulo 3: Marco teórico

3.1 Control interno

3.1.1 Definiciones.

Ramón en su artículo dice que el control interno de las empresas privadas se ha convertido últimamente en uno de los pilares en las organizaciones empresariales, pues nos permite observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones y la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones aplicables. El control interno se sustenta en la independencia entre las unidades operativas, en el reconocimiento efectivo de la necesidad de contar con un control interno y la fijación de responsabilidades. Solo así podrá tener éxito. En consecuencia, podríamos decir que el control interno es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia y asegura la efectividad y, sobre todo, previene que se violen las normas y los principios contables. (2004, p. 81).

3.1.2 Antecedentes.

Hemeryth y Sánchez en su tesis “Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo – 2013.” Universidad Privada Antenor Orrego,

Trujillo. Dicen que la presente investigación tuvo como objetivo general, demostrar que con la implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes mejorará la gestión de los inventarios de la Constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo – 2013. (2013, p. iv).

Bonilla y Ruiz en su tesis “Sistema de control interno y su incidencia en los procesos administrativos del departamento de tesorería de la empresa Municipal de agua potable y alcantarillado de coronel portillo S.A. – Año 2016.” Universidad Nacional de Ucayali, Pucallpa, Perú. Determinan como un factor importante del sistema de control interno que contribuye a mejorar los sistemas administrativos del departamento de tesorería, en el que se refleja la incidencia del control financiero, previo recurrente, posterior y como objeto la investigación determina la relación que existe entre el sistema de control interno y la planeación, organización, dirección y control del departamento de tesorería. (2018, p. vii).

Ocas y Valdez en su tesis “Control interno de las cuentas por cobrar comerciales de una empresa del sector industrial del distrito de San Luis durante el periodo 2016.”. Universidad Privada del Norte, Lima, Perú. Dicen que la presente investigación tuvo como objetivo principal describir el control interno de las cuentas por cobrar comerciales, identificando el control interno de la política de créditos, el saber los métodos de cobranza que utiliza la empresa, asimismo se describe cómo se gestionan las cuentas por cobrar en la empresa. (2018, p. 11).

Noboa en su tesis “Implementación de un control interno COSO III de Inventario para la empresa XYZ.” Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Dice que al implementar el modelo COSO en el sistema de control interno de inventarios mejoraría la liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa. (2017, p. 7)

3.1.3 Objetivos del control interno.

Los objetivos del control interno según Ramón (2004) deben lograr:

1. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarlas como elemento útil para la gestión y el control.
3. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
4. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
5. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

6. Idoneidad y eficiencia del recurso humano.

7. Crear conciencia de control.

(Ramón, 2004, p. 82).

3.1.4 Sistema de control interno.

Para Ramón (2004) el sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

El sistema de control interno es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación. Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno. (Ramón, 2004, p. 82).

3.1.5 Modelos contemporáneos de control interno - Fundamentos teóricos.

Rivas (2011) en su revista dice que la concepción de control interno ha sufrido modificaciones en la medida en que se han transformado las estructuras

organizacionales, para ello toma como base la manera en que ha evolucionado la auditoría, Mantilla y Blanco (2005, 26-29) evidencian tres generaciones de control interno: Primera generación: esta etapa de control interno se basó en acciones empíricas, a partir de procedimientos de ensayo y error. Esta generación, si bien es obsoleta aún tiene una fuerte aplicación generalizada. La principal causa de su insistente aplicación se debe en buena parte a la carencia de profesionalización de quienes tienen a su cargo el sistema de control interno. Dicha etapa estuvo fuertemente relacionada con los controles contables y administrativos; Segunda generación: esta etapa se encuentra marcada por el sesgo legal. Se logran imponer estructuras y prácticas de control interno, especialmente en el sector público, pero desafortunadamente dio una conciencia distorsionada de este, al hacerlo operar muy cerca de la línea de cumplimiento (formal) y lejos de los niveles de calidad (técnicos)... Se da como centro de atención la evaluación del control interno como el medio para definir el alcance de las pruebas de auditoría. Por ende, el control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que las actividades de la entidad se desarrollan eficazmente según las directrices señaladas por la administración; Tercera generación: actualmente centra esfuerzos en la calidad derivada del posicionamiento en los más altos niveles estratégicos y directivos, como requisito que garantiza la eficiencia del control interno.

Es aquí donde se reconoce el fruto de los esfuerzos originados por COSO hacia los años 90's, los cuales han sido complementados por los nuevos direccionamientos estratégicos, el ascenso en la escala organizacional y reforzados por los alcances de la Sarbanes-Oxley Act de 2002.

En la última década los controles internos han tomado una orientación dirigida de manera prioritaria a fomentar la eficiencia, reduciendo el riesgo en la consecución de los objetivos, ayudan a asegurar la confiabilidad de la información financiera y la de gestión, a proteger los recursos y a cumplir las leyes, reglamentos y cláusulas contractuales aplicables. (Rivas, 2011, p. 118).

Coopers y Lybrand (1997) define al control interno desde el punto de vista del modelo COSO así: Es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones;
- Confiabilidad en la información financiera;
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

(Coopers y Lybrand, 1997, p. 16).

3.1.6 Debilidades del sistema de control interno.

Viloria (2005) detalla lo siguiente:

1. No existen en la mayoría de las organizaciones planes ni manuales que permitan conocer las funciones de los empleados, así como tampoco conocen los objetivos organizacionales.
2. No están claras las líneas de autoridad ni de comunicación.
3. Escasa segregación de funciones, independientemente del tamaño de la organización, la responsabilidad de tareas que pueden inducir a irregularidades o fraudes, recaen en una sola persona.
4. No existe un adecuado control sobre los activos organizacionales.
5. No está clara la entidad o figura jurídica de la organización, encontrándose, por una parte, incongruencias entre esta y la formulación de la información financiera y, por la otra, que se confunde la personalidad jurídica de los dueños o socios con la de la organización.
6. No se percibe al sistema contable como un factor más que interactúa en la organización, sino como un ente independiente, que tiene fines tributarios, por lo que no se toma en cuenta, en muchos casos, para la toma de decisiones.
(Viloria, 2005, p. 89).

3.1.7 Sistema de control interno COSO.

Deloitte (2015) dice que la misión de COSO es: proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la Gestión del riesgo, Control interno y Disuasión del fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones. (Deloitte, 2015, p. 6).

3.1.7.1 Principales cambios.

El Marco de COSO 2013 mantiene la definición de control interno y los cinco componentes de control interno, pero al mismo tiempo incluye mejoras y aclaraciones con el objetivo de facilitar el uso y su aplicación en las entidades. A través de esta actualización, COSO propone desarrollar el marco original, empleando principios y puntos de interés con el objetivo de ampliar y actualizar los conceptos de control interno previamente planteado sin dejar de reconocer los cambios en el entorno empresarial y operativo. (Deloitte, 2015, p. 7).

A través de esta actualización, COSO propone desarrollar el marco original mediante:

- a) Inclusión de diecisiete principios de control que representan el elemento fundamental asociados a cada componente del control y que estos deben de estar operando en forma conjunta.

- b) Proporciona puntos de enfoque o características importantes de los principios; al tiempo que reconoce que el diseño y la implementación de controles relevantes para cada principio y componente, requiere de juicio y serán diferentes de acuerdo a la organización.

- c) Responsabiliza a la administración quien deberá asegurar que cada uno de los componentes y principios relevantes del control interno deben estar presente y en funcionamiento con el fin de contar con un sistema eficaz de control interno.

- d) Concluyendo que una deficiencia importante en un componente o principio de control no se puede mitigar con eficacia por la función de otros componentes y principios de control.

(Deloitte, 2015, p. 8-9).

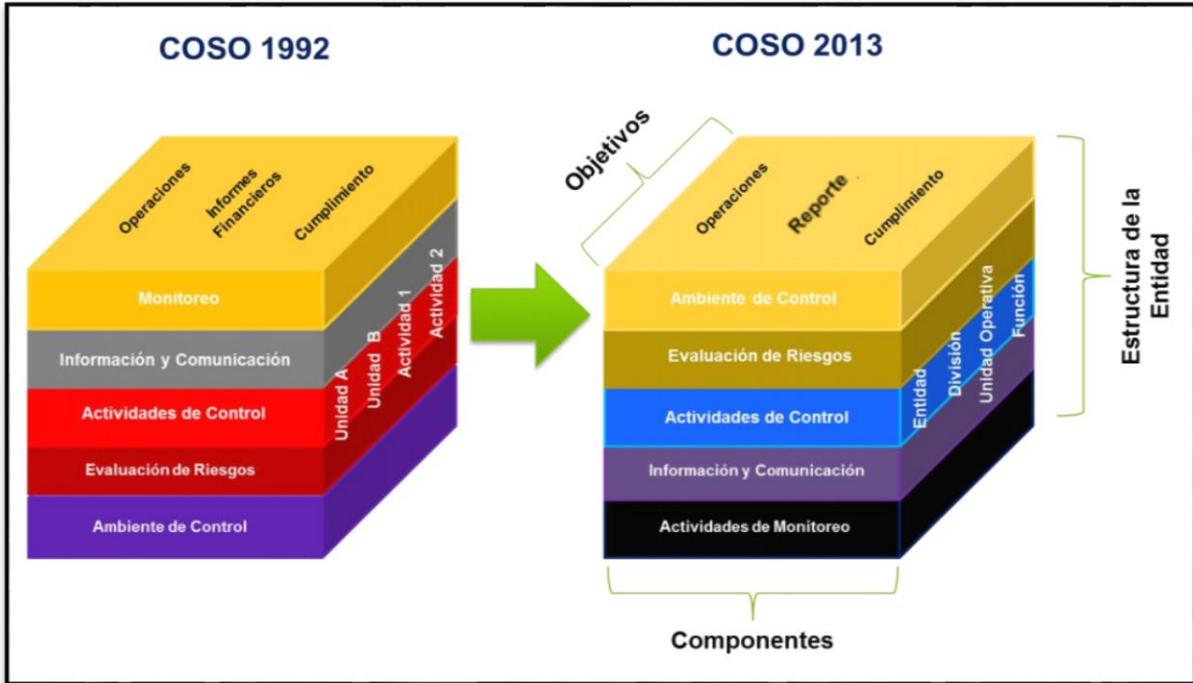


Figura 10. Evolución de COSO según Deloitte. Adaptado de la publicación de Deloitte, 2015.

3.1.7.2 Relación entre componentes y principios.

Deloitte (2015) dice que soportando los esfuerzos de las organizaciones sobre el cumplimiento de objetivos existen cinco componentes del control interno:

Es importante considerar que el control interno es un proceso dinámico, iterativo e integral. Por lo tanto, el control interno no es un proceso lineal en el que uno de los componentes afecta sólo al siguiente.

De los cinco componentes de control interno que establece COSO, se deberán considerar los 17 principios que representan los conceptos fundamentales relacionados con los componentes para el establecimiento de un efectivo sistema de control interno.

Ambiente de control:

1. La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos.
2. El consejo de administración demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.
3. La administración establece, con la aprobación del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.
4. La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.
5. La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.

Evaluación de riesgos

6. La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.
7. La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse.
8. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.
9. La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno.

Actividades de control

10. La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.
11. La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos.
12. La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción.

Información y comunicación

13. La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
14. La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno.
15. La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno.

Actividades de monitoreo

16. La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando.
17. La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la alta dirección y el consejo de administración, según sea apropiado. (Deloitte, 2015, p. 12-18).

3.1.7.3 Beneficios de un sistema de control interno.

Deloitte (2015) dice:

- Define las normas de conducta y actuación, funcionando como conductor del establecimiento del sistema de control interno.
 - Ayuda a reducir sorpresas aportando confianza en el cumplimiento de los objetivos, comentarios de proveedores acerca del funcionamiento del negocio.
 - Establece las formas de actuación en todos los niveles de la organización, a través de la fijación de objetivos claros y medibles, y de actividades de control.
 - Otorga una seguridad razonable sobre la adecuada administración de los riesgos del negocio.
 - Y el establecimiento de mecanismos de monitoreo formales para la resolución de desviaciones al funcionamiento del sistema de control interno.
- (Deloitte, 2015, p. 21).

3.1.7.4 Componentes del control interno.

Coopers y Lybrand (1997) dicen lo siguiente:

1. Entorno de control

El entorno de control tiene una incidencia generalizada en la estructuración de las actividades empresariales, en el establecimiento de objetivos y en la evaluación de los riesgos. Asimismo, influye en las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de supervisión. Esta influencia se extiende no sólo sobre el diseño de los sistemas sino también sobre su funcionamiento diario. Tanto los antecedentes como la cultura de la organización inciden sobre el entorno de control. Ambos inciden en el nivel de concienciación del personal respecto al control. Las entidades sometidas a un control eficaz se esfuerzan por tener personal competente, inculcan en toda la organización un sentido de integridad y concienciación sobre el control y establecen una actitud positiva al nivel más alto de la organización. En este sentido, establecen políticas y procedimientos adecuados, a menudo con un código de conducta escrito, haciendo hincapié en los valores compartidos y el trabajo en equipo para conseguir los objetivos de la entidad debido a que los distintos intereses a menudo se encuentran enfrentados. Por ejemplo, producir productos básicos (gasolina, madera o alimentos) puede dar lugar a problemas medioambientales. (Coopers y Lybrand, 1997, p. 27).

2. Evaluación de riesgos

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, se encuentran con riesgos en todos los niveles de su organización. Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, así como la calidad global de sus productos, servicios y empleados. No existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero. De hecho, el riesgo es inherente a los negocios. La dirección debe determinar cuál es el nivel de riesgo que se considera aceptable y esforzarse para mantenerlo dentro de los límites marcados.

El establecimiento de objetivos es una condición previa a la evaluación de los riesgos. La dirección debe fijar primero los objetivos antes de identificar los riesgos que pueden tener un impacto sobre su consecución y tomar las medidas oportunas. Por tanto, el establecimiento de unos objetivos es una fase clave de los procesos de gestión. Si bien no constituye un componente del control interno es un requisito previo que permite garantizar el funcionamiento del mismo. En este capítulo se trata primero de los objetivos y posteriormente, de los riesgos. (Coopers y Lybrand, 1997, p. 43-44).

3. Actividades de control

Las actividades de control son las normas y procedimientos (que constituyen las acciones necesarias para implementar las políticas) que pretenden asegurar que se cumplen las directrices que la dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos. Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionadas: las operaciones, la fiabilidad de la información financiera o el cumplimiento de la legislación aplicable.

Aunque algunos tipos de control están relacionados solamente con un área específica, con frecuencia afectan a diversas áreas. Dependiendo de las circunstancias, una determinada actividad de control puede ayudar a alcanzar objetivos de la entidad que corresponden a diversas categorías. De este modo, los controles operacionales también pueden contribuir a la fiabilidad de la información financiera, los controles sobre la fiabilidad de la información financiera pueden contribuir al cumplimiento de la legislación aplicable, y así, sucesivamente. (Coopers y Lybrand, 1997, p. 67-68).

4. Información y comunicación

La gestión de la empresa y el progreso hacia los objetivos que se ha fijado (sean relativos a las operaciones, a la información financiera o de

cumplimiento de las leyes y normas) implican que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa. En este sentido, la información financiera no se utiliza únicamente para formular los estados financieros para su difusión general, sino también en la toma de decisiones relativas a la explotación, incluyendo, a modo de ejemplo, las correspondientes al control del rendimiento y la asignación de recursos. La información presentada a la dirección relativa a determinadas medidas monetarias y otras análogas facilita, a modo de ejemplo, el seguimiento de la rentabilidad de una gama de productos, la evolución de deudores por tipo de cliente, la cuota de mercado, las tendencias en reclamaciones o las estadísticas de accidentes. Por otra parte, es imprescindible que la dirección disponga de datos fiables, a la hora de efectuar la planificación, preparar presupuestos, fijar precios, y evaluar la actuación de los vendedores y de las agrupaciones y asociaciones con terceros.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar estos datos. El término sistemas de información se utiliza generalmente para denominar el procesamiento de datos generados internamente, relativos a las transacciones (tales como compras y ventas), y a las actividades operativas internas (tal como el proceso de producción). Efectivamente, los sistemas de información (que pueden ser informatizados, manuales o bien una mezcla de los dos) cubren dichas áreas. Sin embargo, aquí se utiliza el término en un sentido mucho más amplio, incorporando también la información sobre hechos, actividades y factores externos: los datos económicos correspondiente a un determinado mercado o industria

que señalan cambios en la demanda de los productos o servicios de la empresa, información sobre bienes y servicios necesarios en el proceso de producción, investigaciones de mercado sobre la evolución en las preferencias y exigencias de los clientes. Información sobre las actividades de desarrollo de productos por la competencia y respecto a iniciativas en materia de leyes y normativa. (Coopers y Lybrand, 1997, p. 82-83).

5. Actividades de supervisión

Los sistemas de control interno y, en ocasiones, la forma en que los controles se aplican, evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse. Las causas pueden ser la incorporación de nuevos empleados, defectos en la formación y supervisión, restricciones de tiempo y recursos, y presiones adicionales. Asimismo, las circunstancias en base a las cuales se configuró el sistema de control interno en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir de los riesgos originados por las nuevas circunstancias. En consecuencia, la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos. Comprenden actividades corrientes de gestión y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias. (Coopers y Lybrand, 1997, p. 93-95).

3.1.7.5 Relación entre objetivos y componentes.

Para Coopers y Lybrand (1997) existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos. Esta relación puede ilustrarse mediante una matriz tridimensional, tal y como se presenta en la figura 10:



Figura 11. Relación entre objetivos y componentes. Adaptado con información de COSO Control Interno – Marco Integrado.

- Las tres categorías de objetivos: operativos, de información financiera y de cumplimiento están representadas por las columnas verticales.
- Los cinco componentes están representados por las filas.
- Las unidades o actividades de la entidad que están relacionadas con el control interno están representadas por la tercera dimensión de la matriz.

Cada fila de componentes cruza las tres categorías de objetivos y es aplicable a las tres. En la parte inferior izquierda de la figura hay un ejemplo en forma de una sección extraída de la matriz: la información financiera y no financiera procedente de fuentes tanto internas como externas (que es parte del componente de información y comunicación) es necesaria para gestionar eficazmente las operaciones empresariales, formular estados financieros fiables y determinar si la entidad está cumpliendo la legislación aplicable. Otro ejemplo (que no se ve en la figura) sería que el establecimiento y la ejecución de políticas y procedimientos de control para asegurar que se están llevando a cabo los planes, programas y otras directrices de la dirección (que representan el componente de actividades de control) es también relevante para las tres categorías de objetivos.

Asimismo, los cinco componentes tienen relevancia para cada categoría de objetivos. Por ejemplo, en la categoría de eficacia y eficiencia de las operaciones los cinco componentes son aplicables e importantes para su consecución. Esto se refleja de forma separada en la parte inferior derecha de la figura.

El control interno es importante para la empresa en su totalidad o para cada una de sus partes. Esta relación se refleja con la tercera dimensión, que representa las filiales, las divisiones u otras unidades del negocio y las actividades funcionales o de otro tipo, como compras, producción y marketing. Por lo tanto, uno puede centrar su atención en cualquier célula de la matriz. Por ejemplo, se podría considerar aisladamente la célula situada en la parte inferior izquierda delantera, que representa el entorno de control y su relación con los

objetivos de operaciones de una división determinada de la empresa. (Coopers y Lybrand, 1997, p. 22-24).

3.1.7.6 El modelo COSO.

Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega, y Pérez (2018) dicen que el control interno COSO consta de cinco categorías o componentes que la administración diseña y aplica para proporcionar la seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevarán a cabo adecuadamente. A continuación, se detalla cada uno:

1. Ambiente de control: consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización. Tiene gran influencia en la manera en que se estructuran las actividades de una empresa, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Por ello, es considerado el fundamento o la base del resto de los componentes del control interno. En él se distinguen siete factores a considerar:

1. **Integridad y valores éticos:** son el resultado de las normas éticas de la empresa, así como de la forma en que ellas se comunican y refuerzan en la práctica. Incluyen las acciones de la administración para eliminar o reducir

iniciativas o tentaciones que podrían llevar al personal de la empresa a cometer actos deshonestos, ilegales o poco éticos.

2. Compromiso por la competencia: este aspecto se refiere al conocimiento y las habilidades que son necesarias para cumplir con una determinada tarea. En tal sentido, cada profesional que labora en una empresa posee una serie de destrezas que, combinadas con sus saberes sobre un área, le permiten ejecutar determinadas acciones.
3. Consejo de directores o comité de auditoría: debe estar integrado por miembros independientes que no sean funcionarios ni empleados y que no tengan otras relaciones con la empresa que puedan desviar su independencia. De esta manera podrán cumplir con su función supervisora de los reportes financieros e impedir que los ejecutivos desatiendan los controles existentes y se comenten actos deshonestos.
4. Filosofía y estilo operativo de la gerencia: abarca el enfoque de la gerencia para monitorizar riesgos del negocio, sus actitudes y acciones hacia el reporte financiero y el procesamiento de la información, las funciones contables y el personal.
5. Estructura organizacional: su adecuado diseño se considera como el marco de la planeación y el control de las operaciones.

6. Asignación de autoridad y responsabilidades: incluye la manera en que se asignan ambas nociones según las actividades operativas y el modo en que se establecen las relaciones de reporte y las jerarquías de autorización.

7. Políticas y procedimientos de recursos humanos: incluye el conjunto de lineamientos, normas, políticas y procedimientos relacionados con la contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, asesoría, promoción, compensación y acciones de corrección. (Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega, y Pérez, 2018, p. 274-275).

2. Evaluación de los riesgos: su función se basa en la descripción del proceso que sirve a los ejecutivos para identificar, analizar y administrar los riesgos de negocio que puede enfrentar una empresa y el resultado de ellos. Todas las instituciones, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o clase de industria, enfrentan riesgos en todos los niveles. Estos afectan su destreza para sobrevivir, por lo que la identificación es una condición previa para su valoración. Así, deben definirse los objetivos con el fin de que la administración pueda identificarlos y determinar las acciones necesarias para manejarlos. Según Whittington y Pany (2005), los siguientes factores podrían indicar un mayor riesgo para la empresa:

- ✓ Cambios en el ambiente de operaciones.
- ✓ Personal nuevo.

- ✓ Sistemas de información nuevos o reconstruidos.
- ✓ Crecimiento rápido.
- ✓ Tecnología nueva.
- ✓ Líneas de productos o actividades nuevas.
- ✓ Reestructuración corporativa.
- ✓ Operaciones en el extranjero.

(Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega, y Pérez, 2018, p. 275).

3. Actividades de control: son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas. Se establecen con el propósito de garantizar que las metas de la empresa se alcancen. Las actividades de control consideradas en la estructura conceptual integrada COSO son las siguientes:

- ✓ Revisiones de alto nivel: incluyen la comparación del desempeño contra presupuestos, pronósticos, etcétera.
- ✓ Procesamiento de la información: consiste en la realización de varios controles que verifiquen la precisión, integridad y autorización de las transacciones.
- ✓ Funciones directas o actividades administrativas: los administradores las dirigen mediante la revisión de informes de desempeño.
- ✓ Controles físicos: equipos, inventarios y otros activos se aseguran físicamente de manera periódica, de manera que son contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control.

- ✓ Indicadores de desempeño: se relacionan los diferentes conjuntos de datos operacionales o financieros, además de analizar las interrelaciones e investigar y corregir las acciones.
- ✓ Segregación de responsabilidades para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas.

(Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega, y Pérez, 2018, p. 275-276).

4. Información y comunicación: son elementos esenciales en una estructura de control interno. La información acerca del ambiente de control, la evaluación de los riesgos, los procedimientos de control y la supervisión, resulta necesaria para que los administradores puedan dirigir las operaciones y garantizar el empleo de las normativas legales, reglamentarias y de información. Este componente se refiere, entonces, a los métodos empleados para identificar, reunir, clasificar, registrar e informar acerca de las operaciones de la entidad y para conservar la contabilidad de los activos relacionados. (Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega, y Pérez, 2018, p. 276).

5. Monitoreo: las actividades de monitoreo se refieren a la evaluación continua o periódica de la calidad del desempeño del control interno, con el propósito de determinar qué controles están operando de acuerdo con lo planeado y la necesidad de su modificación según los cambios de las condiciones.

Para este tipo de evaluación se debe tener presente:

- ✓ El alcance y frecuencia de la evaluación
- ✓ El proceso de evaluación
- ✓ La metodología de evaluación
- ✓ El nivel de documentación

(Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega, y Pérez, 2018, p. 276-277).

3.2 Gestión financiera

3.2.1 Definiciones.

Córdoba (2012) en su libro “Gestión Financiera” dice que la gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados y, en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo. (Córdoba, 2012, p. 2).

La gestión financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y las decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos. La gestión financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con alguna meta global en mente. La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y las acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias. (Córdoba, 2012, p. 3).

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas a:

- La definición de los recursos de los recursos financieros, que incluye el planteamiento de las necesidades, la descripción de los recursos disponibles, la prevención de los recursos liberados y el cálculo de las necesidades de financiación externa.
- La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de los costos, los plazos, los aspectos fiscales y la estructura financiera de la organización.
- La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- El estudio de la información financiera para conocer la situación financiera de la organización.
- El estudio de la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

(Córdoba, 2012, p. 3).

3.2.2 Importancia de la gestión financiera.

La importancia de la gestión financiera es evidente al enfrentar y resolver el dilema liquidez-rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficiente de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa.

La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

En las organizaciones, la gestión financiera está estrechamente ligada a las definiciones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos; enfocándose en dos factores primordiales, como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza para lograr estas metas, una herramienta eficaz para la gestión financiera es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de los objetivos fijados por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero. (Córdoba, 2012, p. 6).

3.2.3 El papel de la gestión financiera.

La gestión financiera es el área de la administración que tiene que ver con los recursos financieros de la empresa y se centra en dos aspectos importantes como son, la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la administración financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Las organizaciones deben tener presente la visualización de cómo obtener fondos provenientes de diversas fuentes: inversionistas que compran acciones bonos y papeles comerciales, entre otros; acreedores que le otorgan créditos y utilidades acumuladas en ejercicios fiscales anteriores. Estos fondos tienen diversos usos como:

- En activos fijos para la producción de bienes y servicios.
- En inventarios para garantizar la producción y las ventas.
- Otros en cuentas por cobrar y en cajas o en valores negociables, para asegurar las transacciones y la liquidez necesaria.

Los fondos de la firma son estáticos, son un momento dado, aunque el conjunto cambie con el tiempo (flujos de fondos). En estos casos, los fondos de la firma fluyen de manera continua a través de toda la organización.

La gestión financiera es la encargada que los fondos de la organización se manejen de acuerdo con algún plan preestablecido, lo que implica:

- Determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización (su tamaño y su crecimiento).
- Definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente.
- Obtener fondos en las mejores condiciones posibles, determinando la composición de los pasivos.

(Córdoba, 2012, p. 7).

3.2.4 Alcances de la gestión financiera.

Terrazas (2009) en su artículo “Modelo de gestión financiera para una organización” dice que la administración de las finanzas es vital para el funcionamiento de las organizaciones. En una entidad comercial la meta principal de los gerentes financieros es maximizar la riqueza de los accionistas; sin embargo, en una institución de servicios con cierto carácter social, la meta se constituye en lograr la mejor utilización de los recursos en procura de generar un bienestar común.

Los gerentes financieros, encargados de la gestión, tratan de lograr maximizar la relación beneficio-costos a través de las actividades diarias; esto implica tomar en cuenta elementos de buen manejo en la política crediticia, manejo de inventarios, compras, etc. Ello está relacionado a decisiones que deben tomarse a corto, mediano y largo plazo de

manera acertada y con el menor riesgo posible. En este contexto el manejo, precisión y sistematización de la información financiera es prioritaria para coadyuvar en este objetivo.

Sin embargo, es tarea también esencial de los gerentes financieros velar por otros elementos importantes tales como la administración de la infraestructura, del recurso humano, de los procedimientos y formas administrativas. Entonces, es de suma importancia visualizar la relación sistémica de estos componentes para apoyar contundentemente al proceso de toma de decisiones organizacional. (Terrazas, 2009, p. 56-57).

3.2.5 Concepto de gestión financiera.

Terrazas (2009) dice que, considerando aspectos teórico-conceptuales y la experiencia en el tema, podemos generar el siguiente concepto de lo que significa la gestión financiera para las organizaciones:

La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización. (Terrazas, 2009, p. 57).

3.2.6 Funciones de la gestión financiera.

Terrazas (2009) dice que la Gestión financiera es responsable de asignar los fondos para los activos corrientes y los activos fijos; es capaz de obtener la mejor mezcla de alternativas de financiación y de desarrollar una política de dividendos apropiada dentro del contexto de los objetivos de la institución (Cfr. STANLEY, GEOFFREY, 2001). (Terrazas, 2009, p. 57).

3.2.7 Estados financieros.

La Norma Internacional de Contabilidad N° 1 (NIC 1) (2005) nos dice lo siguiente:

Presentación de estados financieros

Objetivo:

El objetivo de esta norma consiste en establecer las bases para la presentación de los estados financieros con propósitos de información general, a fin de asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad de ejercicios anteriores, como con los de otras entidades diferentes. Para alcanzar dicho objetivo, la norma establece, en primer lugar, requisitos generales para la presentación de los estados financieros y, a continuación, ofrece directrices para determinar su estructura, a la vez que fija los requisitos mínimos sobre su contenido. Tanto el reconocimiento, como la valoración y la información a revelar sobre determinadas

transacciones y otros eventos, se abordan en otras normas e interpretaciones. (NIC 1, 2005, p. 2).

Tanaka (2005) dice que los Estados financieros tiene como fin último estandarizar la información económico financiera de la empresa de manera tal que cualquier persona con conocimiento de contabilidad pueda comprender la información que en ellos se ve reflejada.

Los estados financieros permiten obtener información para la toma de decisiones no solo relacionada con aspectos históricos (control) sino también con aspectos futuros (planificación). (Tanaka, 2005, p. 101-102).

Analizando los Estados Financieros uno obtiene información referente a:

- a) Las inversiones realizadas por la empresa (tanto a corto como a largo plazo)
- b) Sus obligaciones y el monto financiado por los accionistas
- c) El flujo de dinero que se da en la empresa; y
- d) El nivel de liquidez, rentabilidad y la magnitud del autofinanciamiento de la empresa.

Es sumamente importante que los estados financieros reúnan ciertas condiciones técnicas a fin de optimizar el uso que de ellos hagan los usuarios tomadores de decisión.

Es por ello que la información financiera deberá prepararse según los principios de contabilidad, los mismos que han sido recogidos en el Perú por el Reglamento para la Preparación de Información Financiera según Resolución CONASEV N° 103-1999 del 26 de noviembre de 1999 (que reemplaza a la Resolución CONASEV N° 182-92 EF/94.10 de fecha 29 de enero de 1992) y el Plan Contable General Revisado (Resolución CONASEV No 006-84 EF/94.10 del 3 de marzo de 1987). (Tanaka, 2005, p. 102).

Cabe resaltar, asimismo, que, de acuerdo a la nueva Ley General de Sociedades, la contabilidad se debe realizar en función a las Normas Internacionales de Contabilidad. Por tanto, la información contable reunirá las siguientes características: amplitud de contenido, síntesis de expresión, trascendente, oportuna y neutra, es decir, objetiva.

La importancia de los estados financieros reside en que objetivos, es decir, reflejan hechos reales que ya han sucedido (históricos) y, por lo mismo, son más fáciles de ser verificados: y en que son concretos, pues son cuantificables y pueden medirse.

Como se dijo anteriormente, en el Perú por lo general elaboran cuatro estados financieros, que son:

- a) Balance General;
- b) Estado de Ganancias y Pérdidas;
- c) Estado de Patrimonio Neto; y

d) Estado de Flujo de Efectivo.

Las Notas de los estados financieros son parte integrante de dichos estados.

La institución del Estado que regula la presentación de los estados financieros es la CONASEV. (Tanaka, 2005, p. 102-103).

3.2.8 Indicadores financieros.

Córdoba (2012) dice lo siguiente:

Rentabilidad

La rentabilidad es una relación porcentual que nos indica cuánto se obtiene a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido. También podemos decir que, la rentabilidad es el cambio en el valor de un activo, más cualquier distribución en efectivo, expresado como un porcentaje del valor inicial. Es la relación entre los ingresos y los costos. (Córdoba, 2012, p. 15).

La rentabilidad puede ser concebida desde los siguientes ámbitos:

- Rentabilidad económica: relacionada con los negocios al rendimiento operativo de la empresa. Se mide por la relación entre la utilidad operativa, antes de intereses e impuestos, y el activo o la inversión operativa.
- Rentabilidad financiera: es la rentabilidad del negocio desde el punto de vista del accionista, o sea cuánto se obtiene sobre el capital propio después de descontar el pago de la carga financiera.
- Rentabilidad total: es la rentabilidad medida en términos de la relación entre la utilidad neta y el capital total.

(Córdoba, 2012, p. 15).

Además, existen otras medidas de rentabilidad, tales como:

- Rendimiento sobre el patrimonio: que mide el rendimiento obtenido por el accionista sobre su inversión en el capital de la empresa. Se determina mediante la relación entre la utilidad neta, después de impuestos patrimonio promedio.
- Rendimiento sobre la inversión que mide el rendimiento obtenido por el accionista sobre la inversión total. Se mide por la relación entre la utilidad neta, después de impuestos, y el capital total empleando, incluyendo patrimonio y préstamos.

(Córdoba, 2012, p. 15-16).

Medir la rentabilidad en una empresa, no solo se logra mediante el beneficio en relación con las correctas ventas que se han previstos en las metas establecidas por la dirección sino también, en el control de los costos y/o gastos operacionales que tanto se producen en la empresa.

Por lo mismo para obtener la rentabilidad deseada, tal como se ha fijado en el presupuesto establecido y aprobado por la dirección de la empresa, no solo se deberán llegar a las metas fijadas sino también a conseguir que los gastos fijos y operativos sean apropiados y estrictamente necesarios.

La eficiencia y optimización en la gestión de la dirección de la empresa constituirá el complemento de la rentabilidad de los costos, midiendo la gran responsabilidad en la eficiencia de los resultados obtenidos, esto es en la utilización de los recursos, logrando que las operaciones sean bien realizadas oportunas y que insuman al menor tiempo posible. (Córdoba, 2012, p. 16).

Riesgo

El riesgo es la posibilidad que los resultados reales difieran de los esperados o que algún evento desfavorable ocurra, y se puede clasificar como:

- Riesgo operativo: que corresponde al riesgo de no estar en capacidad de cubrir los costos de operación.
- Riesgo financiero: que es el riesgo de no estar en condiciones de cubrir los costos financieros.
- Riesgo total: posibilidad que la empresa no pueda cubrir los costos, tanto de operación como financieros.

(Córdoba, 2012, p. 16).

Otra forma de clasificar el riesgo es:

- Riesgo sistemático: que afecta a los rendimientos de todos los valores de la misma forma. No existe forma alguna para proteger los portafolios de inversiones de este riesgo y es muy útil conocer el grado, en que los rendimientos de un activo se ven afectados por tales factores comunes. Por ejemplo, una decisión política afecta a todos los títulos por igual, el grado de riesgo sistemático se mide por beta (β).
- Riesgo no sistemático: que se deriva de la variabilidad de los rendimientos de los valores no relacionados con movimientos en el rendimiento del mercado como un conjunto. Es posible reducirlo mediante la diversificación.
- Riesgo total: es la suma del riesgo sistemático y el riesgo no sistemático.

(Córdoba, 2012, p. 16-17).

Liquidez

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, conforme estas se vencen. Se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa, es decir, a la facilidad con la cual se le puede cumplir a quien se le adeuda. (Córdoba, 2012, p.17).

3.3 Procesos de cuentas por cobrar

3.3.1 Definiciones.

Guajardo (2012) dice que las cuentas por cobrar se originan de las ventas realizadas a crédito a clientes que adquieren servicios o bienes que las compañías ofertan o por préstamos concedidos a tercero incluidos sus empleados. Toda empresa para tener el rubro de cuentas por cobrar debe haber generado anteriormente una producción y para poder tener una producción debe tener activos corrientes. (Guajardo, 2012).

Herz (2015) indica que las cuentas por cobrar se derivan de los cobros a terceras personas como producto de las ventas de bienes o servicios que realice la empresa. Al registrar la venta de bienes se debe tener presente que estas conllevan a tener el registro del costo de venta. Del producto de las ventas, se generan cuentas por cobrar en la empresa, si las operaciones se realizan a crédito, la empresa a realizar la gestión de

cobro percibe el efectivo, que ayuda a girar al negocio proporcionando rentabilidad. (Herz, 2015).

Para calcular el resultado se tienen en cuenta todos los ingresos que se han producido en un periodo determinado en la empresa sin tener en cuenta si estos ingresos han sido cobrados o no hasta la fecha que se genera dicho reporte. Del producto de la venta generando un ingreso el cual debe tener un control también dentro de la empresa. A continuación, tenemos un gráfico que nos muestra el ciclo de ventas y cobranzas que deberían tener las empresas. (Herz, 2015).

La Norma Internacional de Contabilidad N° 8 (NIC 8) (2005) nos dice lo siguiente:

Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores

Objetivo

El objetivo de esta Norma es prescribir los criterios para seleccionar y modificar las políticas contables, así como el tratamiento contable y la información a revelar acerca de los cambios en las políticas contables, de los cambios en las estimaciones contables y de la corrección de errores. La Norma trata de realzar la relevancia y fiabilidad de los estados financieros de una entidad, así como la comparabilidad con los estados financieros emitidos por ésta en ejercicios anteriores, y con los elaborados por otras entidades. (NIC 8, 2005, p. 2).

3.4 Otros conceptos

Sunat (2002) dice:

3.4.1 Régimen de retenciones del IGV.

Es el régimen por el cual, los sujetos designados por la SUNAT como Agentes de retención deberán retener parte del Impuesto General a las Ventas (IGV) que les corresponde pagar a sus proveedores, para su posterior entrega al fisco, según la fecha de vencimiento de sus obligaciones tributarias.

Los proveedores (vendedores, prestadores de servicios o constructores) se encuentran obligados a soportar la retención, pudiendo deducir los montos que se les hubieran retenido contra el IGV que les corresponda pagar, o en su caso, solicitar su devolución.

Este régimen se aplica respecto de las operaciones gravadas con el IGV, cuya obligación nazca a partir del 01 de junio del 2002.

Responsabilidad del Agente de Retención:

El agente de retención es el único responsable frente a la administración tributaria cuando se realizó la retención y es solidario cuando no cumplió con la retención correspondiente, de conformidad a lo señalado en el artículo 18° del TUO del Código Tributario. (Sunat, 2002).

3.4.2 Importe de la operación y tasa de retención.

Importe de la operación:

Cabe indicar que el importe total de la operación gravada, es la suma total que queda obligado a pagar el adquirente, usuario del servicio o quien encarga la construcción, incluidos los tributos que graven la operación, inclusive el IGV.

En caso de pagos parciales de la operación gravada con el impuesto, la tasa de retención se aplicará sobre el importe de cada pago.

Para efectos del cálculo del monto de la retención, en las operaciones realizadas en moneda extranjera, la conversión a moneda nacional se efectuará al tipo de cambio promedio ponderado venta, publicado por la Superintendencia de Banca y Seguros en la fecha de pago. En los días en que no se publique el tipo de cambio referido se utilizará el último publicado. (Sunat, 2002).

Tasa de retención:

La tasa de la retención hasta febrero del 2014 era el seis por ciento (6 %) del importe total de la operación gravada.

Sin embargo, mediante Resolución de Superintendencia N° 033-2014/SUNAT, publicada el 01 de febrero del 2014, la tasa de retención asciende al tres por ciento (3%) del importe de la operación, la misma que entró en vigencia el 01 de marzo del 2014 y es aplicable a aquellas operaciones cuyo nacimiento de la obligación tributaria del IGV se genere a partir de dicha fecha. (Sunat, 2002).

Tabla 1.

Cambios de la Tasa de Retención

Tasa hasta febrero del 2014	Tasa desde el 1° marzo del 2014
6%	3%

Nota. Adaptado de la página web de SUNAT.

Como se muestra en la tabla 1 se puede ver la variación de la tasa de retención a partir del 1° de marzo del 2014, siendo esta por un valor del 3% que se mantiene hasta la actualidad.

Capítulo 4: Desarrollo del proyecto

En este trabajo de suficiencia profesional estamos demostrando que la empresa Andex del norte S.A. tiene problemas en el proceso de las cuentas por cobrar y la falta de liquidez, generando así, un impacto en la gestión financiera de la empresa; obteniendo resultados no beneficiosos para la empresa. Y para ello, se presentará dos alternativas de solución para resolver el problema de la empresa a fin de optimizar la liquidez. Entre ellas se tiene:

4.1 Alternativa de solución 1 – Consultoría en cobranzas RSM

Fases del proyecto de cobranzas

La consultoría en cobranzas para ANDEX tiene como objetivo mejorar el desempeño del proceso de cobranzas.

Fase 1: Diagnóstico (2 semanas)

- ❖ Análisis de data de cobranzas.
- ❖ Mapeo del proceso de cobranzas.
- ❖ Identificación de los roles, perfiles y actividades de los colaboradores asociados al proceso de cobranzas.

- ❖ Análisis del planeamiento y expectativas del proceso.
- ❖ Análisis de la supervisión y reporting del proceso.

Fase 2: Diseño de soluciones (4 semanas)

- ❖ Diseño de indicadores de cobranzas y de plataformas asociadas.
- ❖ Rediseño del proceso de cobranzas.
- ❖ Rediseño de actividades de los colaboradores asociados al proceso.
- ❖ Diseño de los procesos de supervisión y reporting de cobranzas.

Fase 3: Implementación de soluciones (8 semanas)

- ❖ Implementación de indicadores y capacitación en el uso.
- ❖ Implementación del proceso y capacitación en su operación.
- ❖ Capacitación en el nuevo proceso de supervisión y reporting.
- ❖ Comunicación de cambios en los perfiles y actividades asociadas.

Fase 4: Documentación y seguimiento (4 semanas)

- ❖ Elaboración de documentación final de las implementaciones.

- ❖ Capacitación en el seguimiento al proceso POST proyecto.
- ❖ Acompañamiento permanente.

Equipo asignado al proyecto de cobranzas

La consultoría en cobranzas para ANDEX será desarrollada con el siguiente equipo:

- 1 Consultor
- 1 Gerente de proyecto

Tiempos asignados:

- El consultor desarrollará su trabajo en las oficinas del cliente. Algunas actividades, como las de diseño, podrá realizarlas fuera de las oficinas del cliente, previa coordinación.
- El Gerente del proyecto realizará visitas de seguimiento al proyecto y no estará destacado de manera permanente.

Expectativas del proyecto de cobranzas

Una vez terminada la Fase 1 (diagnóstico), el equipo del Proyecto de RSM y el cliente definirán los objetivos de recuperación de cobranzas con mayor detalle, dado que ya se contará con una identificación clara del indicador.

Este servicio no incluye:

- Labores operativas de cobranzas a clientes de ANDEX.
- ERP, Softwares o aplicaciones que soporten el proceso de cobranzas.
- Ningún tipo de membresía de reportadores mensuales.

Programa de trabajo

Se revisarán los controles del proceso de cobranzas y se sugerirán las recomendaciones para su debido cumplimiento:

Tabla 2.

Programa de Trabajo de la Empresa RSM Perú S.A.C.

N°	Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
1	Agendar reuniones con el funcionario encargado del proceso de cobranzas de la Empresa.	X			
2	Revisión de los procedimientos de cobranzas vigentes. Revisión de las autonomías del proceso, aprobaciones y autorizaciones.	X			
3	Revisión del Manual de Organización y Funciones de los responsables del proceso de cobranzas.	X			
4	Revisión de los controles vigentes del proceso de cobranzas.		X		
5	Determinación de la muestra y ejecución de pruebas de controles del proceso de cobranzas.		X		
6	Revisión del registro y reportes del proceso de cobranzas.		X		
7	Identificación y evaluación de riesgos del proceso de cobranzas.		X		
8	Revisión de posibles controles automatizados.			X	
9	Revisión, diseño y propuesta de elaboración de los indicadores del proceso de cobranzas.			X	
10	Diseño y elaboración de propuesta de mejora de controles del proceso de cobranzas. Revisión, coordinación y actualización de procedimientos.			X	
11	Elaboración de entregables.				X
12	Comunicación de resultados				X

Nota: RSM Perú S.A.C., 2019. Adaptado de propuesta de la empresa.

Como se muestra en la tabla 2 la empresa RSM Perú S.A.C. realizará un programa de trabajo para dar recomendaciones antes de la ejecución de las fases del proyecto.

Tabla 3.

Honorarios de la Empresa RSM Perú S.A.C.

Macro servicio	Servicio	Honorarios USD	Duración
Consultoría	Consultoría en	16,800.00	18
	Cobranzas		semanas
	Metodología COSO aplicada a cobranzas	8,000.00	4 semanas

Nota: RSM Perú S.A.C., 2019. Adaptado de propuesta de la empresa.

- Como se muestra en la tabla 3, los pagos serán mensuales: 1 al inicio del proyecto y los saldos (4) a fin de cada mes, todos en partes iguales (20%).
- Precios expresados en dólares estadounidenses.
- El precio no incluye IGV.

Estado de Ganancias y Pérdidas con Gastos Financieros y Escudo Fiscal

(Importes en Nuevos Soles)

Rubro	Año 2018	2018	Año 2019	2019	Año 2020	2020	Año 2021	2021	Año 2022	2022
Ventas	10,637,202	100%	10,540,341	100%	10,751,147	100%	10,966,170	100%	11,185,494	100%
(-) Costo de Ventas	(7,335,429)	-69%	(7,536,928)	-72%	(7,687,667)	-72%	(7,841,420)	-72%	(7,998,248)	-72%
(-) Costos de ventas operacionales	(6,742,894)	-63%	(7,368,336)	-70%	(7,515,702)	-70%	(7,666,016)	-70%	(7,819,337)	-70%
(-) Otros costos operacionales	(592,534)	-6%	(168,592)	-2%	(171,964)	-2%	(175,404)	-2%	(178,912)	-2%
Utilidad Bruta	3,301,773	31%	3,003,413	28%	3,063,481	28%	3,124,750	28%	3,187,245	28%
(-) Gastos Operativos	(3,000,604)	-28%	(2,363,189)	-22%	(2,410,453)	-22%	(2,458,662)	-22%	(2,507,835)	-22%
(-) Gastos de Venta	(1,971,470)	-19%	(1,399,181)	-13%	(1,427,164)	-13%	(1,455,708)	-13%	(1,484,822)	-13%
(-) Gastos Administrativos	(1,103,266)	-10%	(1,032,686)	-10%	(1,053,340)	-10%	(1,074,406)	-10%	(1,095,895)	-10%
(+) Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos	28,636	0%								
(+) Otros Ingresos	45,497	0%	68,677	1%	70,051	1%	71,452	1%	72,881	1%
(-) Otros Gastos										
EBIT o Resultado Operativo	301,170	3%	640,223	6%	653,028	6%	666,088	6%	679,410	6%
(+) Ingresos Financieros	103	0%	6,409	0%						
(-) Gastos Financieros	(108,643)	-1%	(198,196)	-2%	(7,554)	0%	(1,185)	0%		
(-) Participación en los Resultados										
(-) Ganancia (Pérdida) por Inst.Financieros	(53,735)	-1%	(57,889)	-1%						
Resultado antes de I. Renta	138,895	1%	390,547	4%	645,473	6%	664,903	6%	679,410	6%
(-) Impuesto a la Renta 29.5%			(115,211)	-1%	(190,415)	-2%	(196,146)	-2%	(200,426)	-2%
(-) UTILIDAD (PERDIDA) NETA	138,895	1%								
Resultado Neto	138,895	1%	275,335	3%	455,059	4%	468,756	4%	478,984	4%

Figura 12. Estado de Ganancias y Pérdidas con la Alternativa 1. Adaptado de los estados financieros de la empresa, 2018.

Comentario de resultados:

- ✓ Tal como se puede observar en la Figura 12, en el Estado de Ganancias y Pérdidas con la alternativa 1, los ingresos son muy altos al igual que los costos, dónde estos equivalen al 72% de los ingresos aproximadamente.

- ✓ También se puede ver en los años proyectados que a pesar de tener gastos financieros el resultado neto va en aumento año tras año, lo que quiere decir que el financiamiento obtenido impacta de manera positiva en los resultados anuales de la empresa; lo que significa que esta sería una alternativa de solución viable de acuerdo a los resultados.

- ✓ Otro resultado que nos demuestra es que a pesar de que la empresa tenga costos altos, esta sigue siendo rentable.

Flujo de Caja (operativo, capital, económico y financiero)

(Importes en Nuevos Soles)

CONCEPTO	Inversión	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Ingresos por Rentas		10,637,202	10,540,341	10,751,147	10,966,170	11,185,494
(-) Costos de Ventas		(7,335,429)	(7,536,928)	(7,687,667)	(7,841,420)	(7,998,248)
(-) Costos de ventas operacionales		(6,742,894)	(7,368,336)	(7,515,702)	(7,666,016)	(7,819,337)
(-) Otros costos operacionales		(592,534)	(168,592)	(171,964)	(175,404)	(178,912)
UTILIDAD BRUTA		3,301,773	3,003,413	3,063,481	3,124,750	3,187,245
(-) Gastos de Venta		(1,971,470)	(1,399,181)	(1,427,164)	(1,455,708)	(1,484,822)
(-) Gastos Administrativos		(1,103,266)	(1,032,686)	(1,053,340)	(1,074,406)	(1,095,895)
(+) Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos		28,636	0	0	0	0
(+) Otros Ingresos		45,497	68,677	70,051	71,452	72,881
(-) Otros Gastos		0	0	0	0	0
UTILIDAD OPERATIVA - EBIT		301,170	640,223	653,028	666,088	679,410
(+) Depreciaciones		142,341	145,187	148,091	151,053	154,074
(+) Amortizaciones		20,991	21,411	21,839	22,276	22,721
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO - EBITDA	0	464,501	806,821	822,958	839,417	856,205
Inversión	(98,034)					
FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	(98,034)	464,501	806,821	822,958	839,417	856,205
Préstamo	40,000					
Cuotas de reembolso del préstamo			(13,655)	(27,309)	(13,655)	0
Escudo Fiscal			1,734	2,229	350	0
FLUJO DEL SERVICIO DE LA DEUDA	40,000	0	(11,920)	(25,081)	(13,305)	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	(58,034)	464,501	794,901	797,877	826,112	856,205

Figura 13. Flujo de caja proyectado operativo, económico y financiero con la Alternativa 1. Adaptado de los estados financieros de la empresa, 2018.

Comentario de resultados:

- ✓ Tal como se puede observar en la Figura 13, en el Flujo de caja proyectado operativo, económico y financiero con la alternativa 1 podemos ver que en los años proyectados el flujo de caja económico va en aumento año tras año lo que quiere decir que la empresa puede mantenerse con su propio capital.

- ✓ También se puede ver en los años proyectados que a pesar del financiamiento el resultado neto sigue siendo atractivo, lo que quiere decir que el financiamiento obtenido impacta de manera positiva en los resultados anuales de la empresa; lo que significa que esta sería una alternativa de solución viable de acuerdo a los resultados.

Cronograma del Financiamiento

(Importes en Nuevos Soles)

Préstamo	40,000	
TCEA	37.00%	
TCEM	2.66%	
Plazo	2.0	años
Plazo	24	meses
Cuota Mensual	2,276	

Cronograma de Pagos						
Mes	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuota	Escudo Fiscal	Saldo Final
1	40,000	1,063	1,213	2,276	314	38,787
2	38,787	1,031	1,245	2,276	304	37,543
3	37,543	998	1,278	2,276	294	36,265
4	36,265	964	1,312	2,276	284	34,953
5	34,953	929	1,347	2,276	274	33,606
6	33,606	893	1,382	2,276	264	32,224
7	32,224	857	1,419	2,276	253	30,805
8	30,805	819	1,457	2,276	242	29,348
9	29,348	780	1,496	2,276	230	27,852
10	27,852	740	1,535	2,276	218	26,317
11	26,317	700	1,576	2,276	206	24,741
12	24,741	658	1,618	2,276	194	23,122
13	23,122	615	1,661	2,276	181	21,461
14	21,461	570	1,705	2,276	168	19,756
15	19,756	525	1,751	2,276	155	18,005
16	18,005	479	1,797	2,276	141	16,208
17	16,208	431	1,845	2,276	127	14,363
18	14,363	382	1,894	2,276	113	12,469
19	12,469	331	1,944	2,276	98	10,525
20	10,525	280	1,996	2,276	83	8,529
21	8,529	227	2,049	2,276	67	6,480
22	6,480	172	2,104	2,276	51	4,376
23	4,376	116	2,159	2,276	34	2,217
24	2,217	59	2,217	2,276	17	0

Figura 14. Cronograma del financiamiento con la Alternativa 1. Adaptado con

información de la empresa, 2019.

Comentario de resultados:

- ✓ Tal como se puede observar en la Figura 14, el cronograma de financiamiento que la empresa proyecta financiar en caso de escoger la alternativa 1, sería un financiamiento de S/. 40,000 con una tasa de interés anual de 37% por un periodo de 2 años para poder cubrir la inversión de la alternativa.

- ✓ Las cuotas mensuales vendrían a ser S/. 2,276, llegándose a cancelar todo el financiamiento en 24 cuotas.

Tabla 4.

Cok Neto con la Alternativa 1

Cok Propio	
Jesús Eduardo Cardozo Rubio	50.00%
Eduardo Cardozo Hidalgo	40.00%
Cok promedio	45.00%
Factor de riesgo	1.58
Cok neto	71.09%

Nota: Adaptado con información de la empresa, 2019.

Como se muestra en la tabla 4 se puede apreciar el COK esperado por ambos socios con esta alternativa y a la vez el COK neto que servirá para poder hallar el VANF, la TIRMF y también el Flujo Financiero Descontado. Siendo así el COK neto de 71.09% como tasa mínima para el retorno de la inversión.

El factor riesgo es el resultado de la suma de la TCEA neta que es 26.09 % y el COK promedio que es el 45% entre el mismo COK promedio. Estos valores cambian dependiendo del COK propio, de la TCEA que brinde el banco por endeudamiento y el impuesto a la renta anual.

Tabla 5.

Costo de la Deuda con la Alternativa 1

Costo de la deuda		
Deuda capital de trabajo	TCEA	TCEA neta
	37.00%	26.09%

Nota: Adaptado con información de la empresa, 2019.

Como se muestra en la tabla 5 podemos ver la TCEA neta de la deuda total para esta inversión, calculada en base a la TCEA proporcionada por la entidad financiera a otorgar el préstamo.

La TCEA neta es el resultado de la multiplicación de la TCEA brindada por el banco por endeudamiento que es 37 % por 1 menos la tasa del impuesto a la renta anual que es utilizado como escudo fiscal, para este caso la tasa es de 29.5 %.

Tabla 6.

Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) con la Alternativa 1

Concepto	Monto	%	Costo neto	Wacc
Deuda capital de trabajo	S/. 40,000.00	40.80%	26.09%	10.64%
Patrimonio	S/. 58,034.40	59.20%	71.09%	42.08%
	S/. 98,034			52.72%

Nota: Adaptado con información de la empresa, 2019.

Como se muestra en la tabla 6 se puede apreciar que el WACC sale 52.72%, lo que quiere decir que este será el costo de las fuentes de inversión de este proyecto, que a la vez servirá para poder hallar el VANE, la TIRME y también el Flujo Económico Descontado.

CONCEPTO	Año 0	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
FLUJO ECONÓMICO	(98,034)	464,501	806,821	822,958	839,417	856,205
FLUJO FINANCIERO	(58,034)	464,501	794,901	797,877	826,112	856,205

Figura 15. Resumen de Flujo de caja económico y financiero de la Alternativa 1. Adaptado con información de la empresa, 2019.

Comentario de resultados:

- Tal como se puede observar en la Figura 15, nos muestra el resumen de los flujos proyectados anualmente, tanto el flujo económico y financiero.
- Donde en resumen nos demuestra que el impacto de la alternativa 1 en la empresa es positivo.
- También podemos ver que la inversión de esta alternativa asciende a S/. 98,034.

VANE	1,040,383
VANF	799,214

Figura 16. VAN y VANF con la Alternativa 1. Adaptado con información de la empresa, 2019.

Comentario de resultados:

- Tal como se puede observar en la Figura 16, con la alternativa 1 se obtiene un VAN Económico de S/. 1,040,383 y un VAN Financiero de S/. 799,214 por lo que se puede ver que en ambos casos que son positivos lo que significa que el proyecto crea valor por lo tanto es totalmente viable.
- Cabe recalcar que mientras más alto sea el VAN, más viable hará el proyecto.

TIRE	530%
TIRF	860%

Figura 17. TIRE y TIRF con la Alternativa 1. Adaptado con información de la empresa, 2019.

Comentario de resultados:

- Tal como se puede observar en la Figura 17, con la alternativa 1 se obtiene la TIR Económica de 530 % y la TIR Financiera de 860 %, viendo así que son mayores que el WACC por lo que significa que este proyecto es totalmente viable.
- Cabe recalcar que mientras más alto sea el porcentaje de la TIR, es más alta la probabilidad del retorno de la inversión.

TIRME	131%
TIRMF	156%

Figura 18. TIRME y TIRMF con la Alternativa 1. Adaptado con información de la empresa, 2019.

Comentario de resultados:

- Tal como se puede observar en la Figura 18, con la alternativa 1 se obtiene la TIR Modificada Económica de 131 % y la TIR Modificada Financiera de 156 %, viendo así que son mayores que el WACC por lo que significa que este proyecto es totalmente viable.
- Cabe recalcar que mientras más alto sea el porcentaje de la TIR, es más alta la probabilidad del retorno de la inversión.

Período de Recuperación a partir de Flujos Descontados	Año 0	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Flujo Económico Descontado	(98,034)	304,144	345,909	231,023	154,293	103,048
Acumulado	(98,034)	206,110	552,019	783,042	937,335	1,040,383

Figura 19. Flujo Económico Descontado con la Alternativa 1. Adaptado con información de la empresa, 2019.

Comentario de resultados:

- Tal como se puede observar en la Figura 19, según el flujo económico descontado, el periodo de recupero de la inversión es en el mismo año en aproximadamente cinco meses, lo que significa que el proyecto es viable porque se recupera en un periodo de tiempo a corto plazo.
- Para poder hallar los flujos descontados, se ha utilizado el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).

Período de Recuperación a partir de Flujos Descontados	Año 0	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Flujo Financiero Descontado	(58,034)	271,503	271,575	159,331	96,425	58,414
Acumulado	(58,034)	213,469	485,043	644,374	740,800	799,214

Figura 20. Flujo Financiero Descontado con la Alternativa 1. Adaptado con información de la empresa, 2019.

Comentario de resultados:

- Tal como se puede observar en la Figura 20, según el flujo financiero descontado, el periodo de recupero de la inversión es en el mismo año en aproximadamente dos meses y medio, lo que significa que el proyecto es viable porque se recupera en un periodo de tiempo a corto plazo.
- Para poder hallar los flujos descontados, se ha utilizado el Costo del Capital Propio (COK).

Análisis Beneficio/Costo (B/C)

Relación B/C Económico:	11.61
Relación B/C Financiero:	14.77

Figura 21. Análisis Beneficio/Costo (B/C) con la Alternativa 1. Adaptado con información de la empresa, 2019.

Comentario de resultados:

- Tal como se puede observar en la Figura 21, el análisis de costo beneficio económico nos da como resultado que por cada sol de inversión se recibe 11.61 soles mientras que el análisis de costo beneficio financiero nos da como resultado que por cada sol de inversión se recibe 14.77 soles, lo que significa que este proyecto es rentable.
- Para hallar los beneficios / costos económicos y financieros se ha utilizado los flujos descontados proyectados respectivamente para cada uno.

4.2 Alternativa de solución 2 – Implementación de control interno bajo la metodología COSO

Fases del proyecto de cobranzas bajo la metodología COSO:

Se tiene como objetivo realizar lo siguiente:

Fase 1: Planificación y diagnóstico (4 semanas)

- ❖ Planificación del trabajo a realizar.
- ❖ Análisis de data de cobranzas.
- ❖ Mapeo del proceso de cobranzas.
- ❖ Identificación de los roles, perfiles y actividades de los colaboradores asociados al proceso de cobranzas.
- ❖ Diagnóstico del control interno utilizando metodología COSO.

Tabla 7.

Cuadro de componentes y principios con niveles de riesgo

Ambiente de control		B	M	A
Principio 1	La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos.			X
Principio 2	El Consejo de Administración demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.	X		
Principio 3	La Administración establece, con la aprobación del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.		X	
Principio 4	La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.		X	
Principio 5	La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.		X	
Evaluación de riesgos				
Principio 6	La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.			X
Principio 7	La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse.		X	
Principio 8	La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.			X
Principio 9	La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno.		X	
Actividades de control				
Principio 10	La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.			X
Principio 11	La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos.		X	
Principio 12	La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción.			X
Información y comunicación				
Principio 13	La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.			X
Principio 14	La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno.		X	
Principio 15	La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno.			X
Actividades de monitoreo				
Principio 16	La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando.	X		
Principio 17	La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado.		X	

Nota: Adaptado de COSO y con información de la empresa, 2019.

- Como se muestra en la tabla 7 se puede apreciar el cuadro de componentes y principios con los niveles de riesgo. Este cuadro fue realizado bajo la metodología COSO para la alternativa de solución 2; alternativa que será escogida e implementada para este trabajo elaborada por mi persona.

Fase 2: Diseño del control interno (2 semanas)

- ❖ Ambiente de control. – en este punto se podrá observar a grandes rangos como es que se encuentra la empresa respecto a su ambiente laboral, el compromiso de los trabajadores y la motivación que se les brinde. En base a esto es que se empezará a trabajar.
- ❖ Evaluación de los riesgos. – en este punto se analizará los objetivos y se identificará los riesgos para poder contrarrestarlos y así no interfiera en el control interno de la empresa.
- ❖ Actividades de control. - aquí se desarrollará un plan de actividades para poder cumplir con los objetivos de la empresa además del control interno.
- ❖ Información y comunicación. – en este punto se deberá comunicar a toda la empresa el desarrollo del control interno que incluye los objetivos, riesgos y la funcionalidad de los mismos.
- ❖ Monitoreo. – una vez ya puesto en marcha la implementación se hará evaluaciones continuas para comprobar el desarrollo de los componentes del control interno. Después de ellos se deberá informar a la directiva para que puedan tomar acciones correctivas.

Fase 3: Implementación de control interno COSO (4 semanas)

- ❖ Implementación de indicadores y capacitación en el uso.
- ❖ Implementación del proceso y capacitación en su operación.
- ❖ Capacitación en el nuevo proceso de supervisión y reporting.
- ❖ Comunicación de cambios en los perfiles y actividades asociadas.

Fase 4: Capacitación y seguimiento (2 semanas)

- ❖ Elaboración de documentación final de las implementaciones.
- ❖ Capacitación en el seguimiento al proceso POST proyecto.
- ❖ Acompañamiento permanente.

Equipo asignado al proyecto de cobranzas

La consultoría en cobranzas para ANDEX será desarrollada con el siguiente equipo:

- 2 Asistentes administrativas
- 1 Contador
- 1 Asistente contable

- Vendedor
- Ingeniero de sistemas

Tiempos asignados

- El equipo completo desarrollará su trabajo en las oficinas de la empresa.

Expectativas del proyecto de cobranzas

Lograr el desarrollo de las fases en el tiempo esperado para así poder alcanzar los objetivos planteados en el problema.

Inversión

Tabla 8.

Inversión de la Alternativa 2 realizada por Andex del Norte S.A.

Inversión Total	
Planilla	S/.21,687.50
Horas Extras	S/. 4,859.38
	S/. 26,547

Nota: Adaptado con información de la empresa, 2019.

- Como se muestra en la tabla 8, la planilla está conformada por dos asistentes administrativas que se contratará por cuatro meses. Las horas extras corresponden a 4 trabajadores de Andex, que son el Contador, Asistente de Contabilidad y Finanzas, Vendedor e Ingeniero de sistemas.

Estado de Ganancias y Pérdidas con Gastos Financieros y Escudo Fiscal

(Importes en Nuevos Soles)

Rubro	Año 2018	2018	Año 2019	2019	Año 2020	2020	Año 2021	2021	Año 2022	2022
Ventas	10,637,202	100%	10,540,341	100%	10,751,147	100%	10,966,170	100%	11,185,494	100%
(-) Costo de Ventas	(7,335,429)	-69%	(7,536,928)	-72%	(7,687,667)	-72%	(7,841,420)	-72%	(7,998,248)	-72%
(-) Costos de ventas operacionales	(6,742,894)	-63%	(7,368,336)	-70%	(7,515,702)	-70%	(7,666,016)	-70%	(7,819,337)	-70%
(-) Otros costos operacionales	(592,534)	-6%	(168,592)	-2%	(171,964)	-2%	(175,404)	-2%	(178,912)	-2%
Utilidad Bruta	3,301,773	31%	3,003,413	28%	3,063,481	28%	3,124,750	28%	3,187,245	28%
(-) Gastos Operativos	(3,000,604)	-28%	(2,291,702)	-22%	(2,337,536)	-22%	(2,384,287)	-22%	(2,431,972)	-22%
(-) Gastos de Venta	(1,971,470)	-19%	(1,399,181)	-13%	(1,427,164)	-13%	(1,455,708)	-13%	(1,484,822)	-13%
(-) Gastos Administrativos	(1,103,266)	-10%	(961,198)	-9%	(980,422)	-9%	(1,000,031)	-9%	(1,020,031)	-9%
(+) Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos	28,636	0%								
(+) Otros Ingresos	45,497	0%	68,677	1%	70,051	1%	71,452	1%	72,881	1%
(-) Otros Gastos										
EBIT o Resultado Operativo	301,170	3%	711,711	7%	725,945	7%	740,464	7%	755,273	7%
(+) Ingresos Financieros	103	0%								
(-) Gastos Financieros	(108,643)	-1%	(1,644)	0%	(2,135)	0%	(339)	0%		
(-) Participación en los Resultados										
(-) Ganancia (Pérdida) por Inst.Financieros	(53,735)	-1%								
Resultado antes de I. Renta	138,895	1%	710,067	7%	723,810	7%	740,125	7%	755,273	7%
(-) Impuesto a la Renta 29.5%			(209,470)	-2%	(213,524)	-2%	(218,337)	-2%	(222,806)	-2%
(-) UTILIDAD (PERDIDA) NETA	138,895	1%								
Resultado Neto	138,895	1%	500,597	5%	510,286	5%	521,788	5%	532,468	5%

Figura 22. Estado de Ganancias y Pérdidas con la Alternativa 2. Adaptado de los estados financieros de la empresa, 2018.

Comentario de resultados:

- ✓ Tal como se puede observar en la Figura 22, en el Estado de Ganancias y Pérdidas con la alternativa 2, los ingresos son muy altos al igual que los costos donde estos equivalen al 72% de los ingresos aproximadamente.

- ✓ También se puede ver en los años proyectados que a pesar de tener gastos financieros el resultado neto va en aumento año tras año, lo que quiere decir que el financiamiento obtenido impacta de manera positiva en los resultados anuales de la empresa; lo que significa que esta sería una alternativa de solución viable de acuerdo a los resultados.

- ✓ Otro resultado que nos demuestra es que a pesar de que la empresa tenga costos altos, esta sigue siendo rentable.

Flujo de Caja (operativo, capital, económico y financiero)

(Importes en Nuevos Soles)

CONCEPTO	Inversión	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Ingresos por Rentas		10,637,202	10,540,341	10,751,147	10,966,170	11,185,494
(-) Costos de Ventas		(7,335,429)	(7,536,928)	(7,687,667)	(7,841,420)	(7,998,248)
(-) Costos de ventas operacionales		(6,742,894)	(7,368,336)	(7,515,702)	(7,666,016)	(7,819,337)
(-) Otros costos operacionales		(592,534)	(168,592)	(171,964)	(175,404)	(178,912)
UTILIDAD BRUTA		3,301,773	3,003,413	3,063,481	3,124,750	3,187,245
(-) Gastos de Venta		(1,971,470)	(1,399,181)	(1,427,164)	(1,455,708)	(1,484,822)
(-) Gastos Administrativos		(1,103,266)	(961,198)	(980,422)	(1,000,031)	(1,020,031)
(+) Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos		28,636	0	0	0	0
(+) Otros Ingresos		45,497	68,677	70,051	71,452	72,881
(-) Otros Gastos		0	0	0	0	0
UTILIDAD OPERATIVA - EBIT		301,170	711,711	725,945	740,464	755,273
(+) Depreciaciones		142,341	145,187	148,091	151,053	154,074
(+) Amortizaciones		20,991	21,411	21,839	22,276	22,721
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO - EBITDA	0	464,501	878,309	895,875	913,793	932,068
Inversión	(26,547)					
FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	(26,547)	464,501	878,309	895,875	913,793	932,068
Préstamo	10,000					
Cuotas de reembolso del préstamo			(3,530)	(7,059)	(3,530)	0
Escudo Fiscal			485	630	100	0
FLUJO DEL SERVICIO DE LA DEUDA	10,000	0	(3,045)	(6,429)	(3,430)	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	(16,547)	464,501	875,264	889,446	910,363	932,068

Figura 23. Flujo de caja proyectado operativo, económico y financiero con la Alternativa 2. Adaptado de los estados financieros de la empresa, 2018.

Comentario de resultados:

- ✓ Tal como se puede observar en la Figura 23, en el Flujo de caja proyectado operativo, económico y financiero con la alternativa 2 podemos ver que en los años proyectados el flujo de caja económico va en aumento año tras año lo que quiere decir que la empresa puede mantenerse con su propio capital.

- ✓ En cuanto a su flujo de caja financiero, va en aumento año tras año lo que quiere decir que el financiamiento tiene un impacto positivo y sería una alternativa de solución viable para la empresa.

- ✓ También se puede ver en los años proyectados que a pesar del financiamiento el resultado neto sigue siendo atractivo, lo que quiere decir que el financiamiento obtenido impacta de manera positiva en los resultados anuales de la empresa; lo que significa que esta sería una alternativa de solución viable de acuerdo a los resultados.

Cronograma del Financiamiento

(Importes en Nuevos Soles)

Préstamo	10,000	
TCEA	42.00%	
TCEM	2.97%	
Plazo	2.0	años
Plazo	24	meses
Cuota Mensual	588	

Cronograma de Pagos						
Mes	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuota	Escudo Fiscal	Saldo Final
1	10,000	297	292	588	87	9,708
2	9,708	288	300	588	85	9,408
3	9,408	279	309	588	82	9,099
4	9,099	270	318	588	80	8,780
5	8,780	260	328	588	77	8,452
6	8,452	251	338	588	74	8,115
7	8,115	241	348	588	71	7,767
8	7,767	230	358	588	68	7,409
9	7,409	220	369	588	65	7,040
10	7,040	209	380	588	62	6,661
11	6,661	198	391	588	58	6,270
12	6,270	186	402	588	55	5,868
13	5,868	174	414	588	51	5,453
14	5,453	162	427	588	48	5,027
15	5,027	149	439	588	44	4,588
16	4,588	136	452	588	40	4,135
17	4,135	123	466	588	36	3,670
18	3,670	109	479	588	32	3,190
19	3,190	95	494	588	28	2,697
20	2,697	80	508	588	24	2,188
21	2,188	65	523	588	19	1,665
22	1,665	49	539	588	15	1,126
23	1,126	33	555	588	10	571
24	571	17	571	588	5	(0)

Figura 24. Cronograma del financiamiento con la Alternativa 2. Adaptado con

información de la empresa, 2019.

Comentario de resultados:

- ✓ Tal como se puede observar en la Figura 24, el cronograma de financiamiento que la empresa proyecta financiar en caso de escoger la alternativa 2, sería un financiamiento de S/. 10,000 con una tasa de interés anual de 42% por un periodo de 2 años para poder cubrir la inversión de la alternativa.

- ✓ Las cuotas mensuales vendrían a ser S/. 588, llegándose a cancelar todo el financiamiento en 24 cuotas.

Tabla 9.

Cok Neto con la Alternativa 2

Cok Propio	
Jesús Eduardo Cardozo Rubio	50.00%
Eduardo Cardozo Hidalgo	40.00%
Cok promedio	45.00%
Factor de riesgo	1.66
Cok neto	74.61%

Nota: Adaptado con información de la empresa, 2019.

Como se muestra en la tabla 9 se puede apreciar el COK esperado por ambos socios con esta alternativa y a la vez el COK neto que servirá para poder hallar el VANF, la TIRMF y también el Flujo Financiero Descontado. Siendo así el COK neto de 74.61% como tasa mínima para el retorno de la inversión.

El factor riesgo es el resultado de la suma de la TCEA neta que es 29.61 % y el COK promedio que es el 45% entre el mismo COK promedio. Estos valores cambian dependiendo del COK propio, de la TCEA que brinde el banco por endeudamiento y el impuesto a la renta anual.

Tabla 10.

Costo de la Deuda con la Alternativa 2

Costo de la deuda		
Deuda capital de trabajo	TCEA	TCEA neta
	42.00%	29.61%

Nota: Adaptado con información de la empresa, 2019.

Como se muestra en la tabla 10 podemos ver la TCEA neta de la deuda total para esta inversión, calculada en base a la TCEA proporcionada por la entidad financiera a otorgar el préstamo.

La TCEA neta es el resultado de la multiplicación de la TCEA brindada por el banco por endeudamiento que es 42 % por 1 menos la tasa del impuesto a la renta anual que es utilizado como escudo fiscal, para este caso la tasa es de 29.5 %.

Tabla 11.

Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) con la Alternativa 2

Concepto	Monto	%	Costo neto	Wacc
Deuda capital de trabajo	S/. 10,000.00	37.67%	29.61%	11.15%
Patrimonio	S/. 16,546.88	62.33%	74.61%	46.50%
	S/. 26,547			57.66%

Nota: Adaptado con información de la empresa, 2019.

Como se muestra en la tabla 11 se puede apreciar que el WACC sale 57.66 %, lo que quiere decir que este será el costo de las fuentes de inversión de este proyecto, que a la vez servirá para poder hallar el VANE, la TIRME y también el Flujo Económico Descontado.

CONCEPTO	Año 0	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
FLUJO ECONÓMICO	(26,547)	464,501	878,309	895,875	913,793	932,068
FLUJO FINANCIERO	(16,547)	464,501	875,264	889,446	910,363	932,068

Figura 25. Resumen de Flujo de caja económico y financiero de la Alternativa 2. Adaptado con información de la empresa, 2019.

Comentario de resultados:

- Tal como se puede observar en la Figura 25, nos muestra el resumen de los flujos proyectados anualmente, tanto el flujo económico y financiero.
- Donde en resumen nos demuestra que el impacto de la alternativa 2 en la empresa es positivo.
- También podemos ver que la inversión de esta alternativa asciende a S/. 26,547.

VANE	1,093,630
VANF	858,989

Figura 26. VAN y VANF con la Alternativa 2. Adaptado con información de la empresa, 2019.

Comentario de resultados:

- Tal como se puede observar en la Figura 26, con la alternativa 2 se obtiene un VAN Económico de S/. 1,093,630 y un VAN Financiero de S/. 858,989 por lo que se puede ver que en ambos casos que son positivos lo que significa que el proyecto crea valor por lo tanto es totalmente viable.
- Cabe recalcar que mientras más alto sea el VAN, más viable hará el proyecto.

TIRE	1831%
TIRF	2890%

Figura 27. TIRE y TIRF con la Alternativa 2. Adaptado con información de la empresa, 2019.

Comentario de resultados:

- Tal como se puede observar en la Figura 27, con la alternativa 2 se obtiene la TIR Económica de 1,831 % y la TIR Financiera de 2,890 %, viendo así que son mayores que el WACC por lo que significa que este proyecto es totalmente viable.
- Cabe recalcar que mientras más alto sea el porcentaje de la TIR, es más alta la probabilidad del retorno de la inversión.

TIRME	204%
TIRMF	234%

Figura 28. TIRME y TIRMF con la Alternativa 2. Adaptado con información de la empresa, 2019.

Comentario de resultados:

- Tal como se puede observar en la Figura 28, con la alternativa 2 se obtiene la TIR Modificada Económica de 204 % y la TIR Modificada Financiera de 234 %, viendo así que son mayores que el WACC por lo que significa que este proyecto es totalmente viable.
- Cabe recalcar que mientras más alto sea el porcentaje de la TIR, es más alta la probabilidad del retorno de la inversión.

Período de Recuperación a partir de Flujos Descontados	Año 0	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Flujo Económico Descontado	(26,547)	294,624	353,354	228,609	147,902	95,688
Acumulado	(26,547)	268,077	621,432	850,040	997,942	1,093,630

Figura 29. Flujo Económico Descontado con la Alternativa 2. Adaptado con información de la empresa, 2019.

Comentario de resultados:

- Tal como se puede observar en la Figura 29, según el flujo económico descontado, el periodo de recupero de la inversión es en el mismo año, en aproximadamente tres meses lo que significa que el proyecto es viable porque se recupera en un periodo de tiempo a corto plazo.
- Para poder hallar los flujos descontados, se ha utilizado el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).

Período de Recuperación a partir de Flujos Descontados	Año 0	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Flujo Financiero Descontado	(16,547)	266,022	287,079	167,075	97,935	57,425
Acumulado	(16,547)	249,475	536,554	703,629	801,564	858,989

Figura 30. Flujo Financiero Descontado con la Alternativa 2. Adaptado con información de la empresa, 2019.

Comentario de resultados:

- Tal como se puede observar en la Figura 30, según el flujo financiero descontado, el periodo de recupero de la inversión es en el mismo año, en aproximadamente dos meses lo que significa que el proyecto es viable porque se recupera en un periodo de tiempo a corto plazo.
- Para poder hallar los flujos descontados, se ha utilizado el Costo del Capital Propio (COK).

Análisis Beneficio/Costo (B/C)

Relación B/C Económico:	42.20
Relación B/C Financiero:	52.91

Figura 31. Análisis Beneficio/Costo (B/C) con la Alternativa 2. Adaptado con información de la empresa, 2019.

Comentario de resultados:

- Tal como se puede observar en la Figura 31, el análisis de costo beneficio económico nos da como resultado que por cada sol de inversión se recibe 42.2 soles mientras que el análisis de costo beneficio financiero nos da como resultado que por cada sol de inversión se recibe 52.91 soles, lo que significa que este proyecto es rentable.
- Para hallar los beneficios / costos económicos y financieros se ha utilizado los flujos descontados proyectados respectivamente para cada uno.

4.3 Evaluación de alternativas de solución

4.3.1 Alternativa de solución 1 – Consultoría en cobranzas RSM.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

* SOLES *			* SOLES *		
ACTIVOS			PASIVOS Y PATRIMONIO		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	1,628,391.50	20%	Obligaciones Financieras	70,131.53	1%
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,339,442.73	16%	Cuentas por Pagar Comerciales	1,792,556.65	22%
Otras Cuentas por Cobrar	113,247.50	1%	Otras Cuentas por Pagar	741,164.29	9%
Existencias	3,743,098.23	45%	Provisiones		0%
Gastos Contratados por Anticipado	21,156.02	0%		-----	
Activos Diferidos	14,618.51	0%	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	2,603,852.47	32%

TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	6,845,335.98	83%	PASIVOS NO CORRIENTES		
ACTIVOS NO CORRIENTES			Obligaciones Financieras	54,618.48	1%
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	1,405,435.48	17%	Provisiones	-7,913.53	0%
Activos Intangibles	4,938.85	0%		-----	
	-----		TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	46,704.95	1%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	1,410,374.33	17%	PATRIMONIO NETO		
			Capital	3,000,000.00	36%
			Reservas Legales	260,308.00	3%
			Resultados Acumulados	1,948,419.73	24%
			RESULTADO DEL EJERCICIO	396,425.16	5%

			Total Patrimonio Neto Atribuible a la Matriz	5,605,152.89	68%
TOTAL ACTIVOS	8,255,710.31	100%	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	8,255,710.31	100%

Figura 32. Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2019 de la Alternativa 1. Adaptado de los estados financieros de la empresa, 2019.

- RATIOS DE LIQUIDEZ

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = 2.63$$

- ✓ Lo que significa que la empresa puede cumplir con sus obligaciones con terceros a corto plazo.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Act. Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} = 1.19$$

- ✓ Lo que significa que la empresa puede cumplir con sus obligaciones con terceros a corto plazo, pero al eliminarse los inventarios del activo, este hace los resultados más exactos pues se tiene un inventario alto que es dinero no líquido.

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}} = 0.63$$

- ✓ Lo que significa que la empresa por cada sol de deuda, la empresa puede cubrir 0.63 soles a terceros en un corto plazo.

- RATIOS DE GESTIÓN

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 360}{\text{Ventas}} = 45.75$$

- ✓ Significa que las cuentas por cobrar de la empresa tienen una rotación de 45.75 días en ingresar a las cuentas y convertirse en efectivo.

$$\% \text{ de Inversión} = \frac{\text{Inversión}}{\text{Cuentas por cobrar}} = 7\%$$

- ✓ En este análisis se puede ver que la inversión de la alternativa 1 equivale al 7 % del total de las cuentas por cobrar comerciales.

4.3.2 Alternativa de solución 2 – Implementación de control interno bajo la metodología COSO.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

* SOLES *

ACTIVOS			PASIVOS Y PATRIMONIO		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	1,598,391.50	19%	Obligaciones Financieras	70,131.53	1%
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,339,442.73	16%	Cuentas por Pagar Comerciales	1,735,689.48	21%
Otras Cuentas por Cobrar	113,247.50	1%	Otras Cuentas por Pagar	741,164.29	9%
Existencias	3,743,098.23	45%	Provisiones		0%
Gastos Contratados por Anticipado	21,156.02	0%			
Activos Diferidos	4,118.36	0%			
	-----		TOTAL PASIVOS CORRIENTES	2,546,985.30	31%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	6,819,454.34	83%			
ACTIVOS NO CORRIENTES			PASIVOS NO CORRIENTES		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	1,405,435.48	17%	Obligaciones Financieras	14,118.48	0%
Activos Intangibles	4,938.85	0%	Provisiones	-7,913.53	0%

TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	1,410,374.33	17%	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	6,204.95	0%
			PATRIMONIO NETO		
			Capital	3,000,000.00	36%
			Reservas Legales	260,308.00	3%
			Resultados Acumulados	1,948,419.73	24%
			RESULTADO DEL EJERCICIO	467,910.69	6%

			Total Patrimonio Neto Atribuible a la Matriz	5,676,638.42	69%
TOTAL ACTIVOS	8,229,828.67	100%	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	8,229,828.67	100%

Figura 33. Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2019 de la Alternativa 2. Adaptado de los estados financieros de la empresa, 2019.

- RATIOS DE LIQUIDEZ

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = 2.68$$

- ✓ Lo que significa que la empresa puede cumplir con sus obligaciones con terceros a corto plazo.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Act. Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} = 1.21$$

- ✓ Lo que significa que la empresa puede cumplir con sus obligaciones con terceros a corto plazo, pero al eliminarse los inventarios del activo, este hace los resultados más exactos pues se tiene un inventario alto que es dinero no líquido.

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}} = 0.63$$

- ✓ Lo que significa que la empresa por cada sol de deuda, la empresa puede cubrir 0.63 soles a terceros en un corto plazo.

- RATIOS DE GESTIÓN

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 360}{\text{Ventas}} = 45.75$$

- ✓ Significa que las cuentas por cobrar de la empresa tienen una rotación de 45.75 días en ingresar a las cuentas y convertirse en efectivo.

$$\% \text{ de Inversión} = \frac{\text{Inversión}}{\text{Cuentas por cobrar}} = 2\%$$

- ✓ En este análisis se puede ver que la inversión de la alternativa 2 equivale al 2 % del total de las cuentas por cobrar comerciales.

4.4 Elección y viabilidad de la solución escogida

De acuerdo a lo elaborado y proyectado y después de haber obtenido los resultados de ambas alternativas para este proyecto, se escogerá la alternativa 2 que es la implementación de un sistema de control interno bajo la metodología COSO para el proceso de las cuentas por cobrar, elaborada por la misma empresa.

Después del análisis financiero a cada propuesta, la alternativa 2 que es la escogida nos arroja un VAN económico y financiero mayor a la alternativa 1 propuesta por una empresa consultora.

Alternativa 1:

VANE 1, 040,383

VANF 799,214

Alternativa 2:

VANE 1, 093,630

VANF 858,989

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018

* SOLES *

ACTIVOS			PASIVOS Y PATRIMONIO		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	565,776.22	8%	Obligaciones Financieras	821,833.11	11%
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,665,584.16	23%	Cuentas por Pagar Comerciales	1,439,202.95	20%
Otras Cuentas por Cobrar	138,044.48	2%	Otras Cuentas por Pagar	(366,519.66)	-5%
Existencias	3,300,420.73	46%	Provisiones	104,708.15	1%
Gastos Contratados por Anticipado	27,676.79	0%		-----	
	-----		TOTAL PASIVOS CORRIENTES	1,999,224.55	28%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	5,697,502.38	79%			
ACTIVOS NO CORRIENTES			PASIVOS NO CORRIENTES		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	1,504,900.30	21%	Obligaciones Financieras	13,420.10	0%
Activos Intangibles	29,633.00	0%	Provisiones	10,887.49	0%
	-----			-----	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	1,534,533.30	21%	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	24,307.59	0%
			PATRIMONIO NETO		
			Capital	3,000,000.00	41%
			Reservas Legales	526,366.09	7%
			Resultados Acumulados	1,543,242.57	21%
			RESULTADO DEL EJERCICIO	138,894.88	2%

			Total Patrimonio Neto Atribuible a la Matriz	5,208,503.54	72%
TOTAL ACTIVOS	7,232,035.68	100%	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	7,232,035.68	100%

Figura 34. Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2018 de la empresa Andex del Norte S.A. Adaptado de los estados financieros de la empresa, 2018.

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018

* SOLES *

INGRESOS OPERACIONALES:

Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	9,517,524.47	89%
Otros Ingresos Operacionales	1,119,677.35	11%
Total Ingresos Brutos	10,637,201.82	100%

COSTO DE VENTAS:

Costo de Ventas (Operacionales)	(6,742,894.40)	-63%
Otros Costos Operacionales	(592,534.22)	-6%
Total Costos Operacionales	(7,335,428.62)	-69%

UTILIDAD BRUTA	3,301,773.20	31%
-----------------------	---------------------	------------

Gastos de Ventas	(1,971,470.14)	-19%
Gastos de Administración	(1,103,266.27)	-10%
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos	28,635.61	0%
Otros Ingresos	45,497.15	0%
Otros Gastos	-	

UTILIDAD OPERATIVA	301,169.55	3%
---------------------------	-------------------	-----------

Ingresos Financieros	103.36	0%
Gastos Financieros	(108,642.60)	-1%
Participación en los Resultados	-	
Ganancia (Pérdida) por Inst. Financieros	(53,735.43)	-1%

RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA	138,894.88	1%
---------------------------------------	-------------------	-----------

Participación de los Trabajadores	-	
Impuesto a la Renta	-	
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DE ACT. CONT.	138,894.88	1%
Ingreso (Gasto) Neto de Oper. Discont.	-	

UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	138,894.88	1%
---	-------------------	-----------

Figura 35. Estado de Ganancias y Pérdidas al 31 de diciembre de 2018 de la empresa

Andex del Norte S.A. Adaptado de los estados financieros de la empresa, 2018.

➤ Haciendo un comparativo de la alternativa escogida con el año anterior nos arroja los siguientes ratios:

RATIOS DE LIQUIDEZ 2018	RATIOS DE LIQUIDEZ 2019 ALTERNATIVA 1	RATIOS DE LIQUIDEZ 2019 ALTERNATIVA 2
Liquidez General = 2.85	Liquidez General = 2.63	Liquidez General = 2.68
Prueba Ácida = 1.20	Prueba Ácida = 1.19	Prueba Ácida = 1.21
Liquidez Inmediata = 0.28	Liquidez Inmediata = 0.63	Liquidez Inmediata = 0.63
RATIOS DE GESTIÓN 2018	RATIOS DE GESTIÓN ALTERNATIVA 1	RATIOS DE GESTIÓN ALTERNATIVA 2
Rotación de cuentas por cobrar = 56.37	Rotación de cuentas por cobrar = 45.75	Rotación de cuentas por cobrar = 45.75

Figura 36. Comparativo de Ratios Financieros del año 2018 y 2019. Adaptado de los estados financieros de la empresa, 2018.

- Tal como se puede observar en la Figura 36, los ratios del 2019 con la alternativa 2 que es la escogida son mejores a la alternativa 1, donde si bien es cierto ambos resultados son buenos pero mejor resultado tiene la alternativa 2.
- Haciendo un comparativo con el año anterior (2018) pues el fin de este trabajo es demostrar que la inversión en la implementación del control interno para el proceso de las cuentas por cobrar bajo la modalidad de COSO es beneficiosa para la empresa, se demuestra una clara mejora en cuanto a los ratios de liquidez y gestión.

Capítulo 5: Implementación de la propuesta

5.1 Implementación de la propuesta de solución

Fases del proyecto de cobranzas bajo la metodología COSO:

Se tiene como objetivo realizar lo siguiente:

Fase 1: Planificación y diagnóstico (4 semanas)

- ❖ Planificación del trabajo a realizar.
- ❖ Análisis de data de cobranzas.
- ❖ Mapeo del proceso de cobranzas.
- ❖ Identificación de los roles, perfiles y actividades de los colaboradores asociados al proceso de cobranzas.
- ❖ Diagnóstico del control interno utilizando metodología COSO.

Tabla 12.

Cuadro de componentes y principios con niveles de riesgo

Ambiente de control		B	M	A
Principio 1	La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos.			X
Principio 2	El Consejo de Administración demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.	X		
Principio 3	La Administración establece, con la aprobación del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.		X	
Principio 4	La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.		X	
Principio 5	La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.		X	
Evaluación de riesgos				
Principio 6	La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.			X
Principio 7	La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse.		X	
Principio 8	La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.			X
Principio 9	La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno.		X	
Actividades de control				
Principio 10	La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.			X
Principio 11	La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos.		X	
Principio 12	La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción.		X	
Información y comunicación				
Principio 13	La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.			X
Principio 14	La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno.		X	
Principio 15	La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno.			X
Actividades de monitoreo				
Principio 16	La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando.	X		
Principio 17	La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado.		X	

Nota: Adaptado de COSO y con información de la empresa, 2019.

- Como se muestra en la tabla 7 se puede apreciar el cuadro de componentes y principios con los niveles de riesgo. Este cuadro fue realizado bajo la metodología COSO para la alternativa de solución 2; alternativa que será escogida e implementada para este trabajo elaborada por mi persona.

Fase 2: Diseño del control interno (2 semanas)

- ❖ Ambiente de control. – en este punto se podrá observar a grandes rangos como es que se encuentra la empresa respecto a su ambiente laboral, el compromiso de los trabajadores y la motivación que se les brinde. En base a esto es que se empezará a trabajar.
- ❖ Evaluación de los riesgos. – en este punto se analizará los objetivos y se identificará los riesgos para poder contrarrestarlos y así no interfiera en el control interno de la empresa.
- ❖ Actividades de control. - aquí se desarrollará un plan de actividades para poder cumplir con los objetivos de la empresa además del control interno.
- ❖ Información y comunicación. – en este punto se deberá comunicar a toda la empresa el desarrollo del control interno que incluye los objetivos, riesgos y la funcionalidad de los mismos.
- ❖ Monitoreo. – una vez ya puesto en marcha la implementación se hará evaluaciones continuas para comprobar el desarrollo de los componentes del control interno. Después de ellos se deberá informar a la directiva para que puedan tomar acciones correctivas.

Fase 3: Implementación de control interno COSO (4 semanas)

- ❖ Implementación de indicadores y capacitación en el uso.
- ❖ Implementación del proceso y capacitación en su operación.
- ❖ Capacitación en el nuevo proceso de supervisión y reporting.
- ❖ Comunicación de cambios en los perfiles y actividades asociadas.

Fase 4: Capacitación y seguimiento (2 semanas)

- ❖ Elaboración de documentación final de las implementaciones.
- ❖ Capacitación en el seguimiento al proceso POST proyecto.
- ❖ Acompañamiento permanente.

5.2 Cronograma

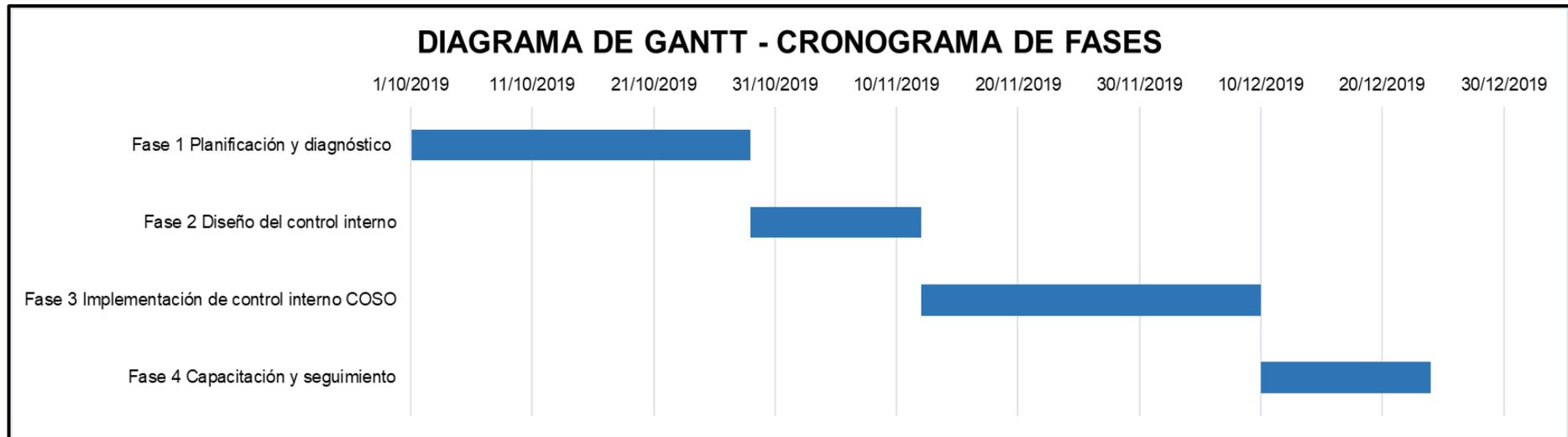


Figura 37. Cronograma de fases para la implementación de un sistema de control interno en el proceso de las cuentas por cobrar de la empresa Andex del Norte S.A. Adaptado con información de la empresa, 2019.

5.3 Presupuesto

La inversión total de este proyecto será de S/. 26,548.88 que se detalla a continuación:

N°	CARGO	N°	Dias Trab	Remun.	Remun. Total	BENEFICIOS SOCIALES			SUB TOTAL	TOTAL BASE IMPONIBLE	TOTAL a Pagar	Essalud	Total Planilla
						CTS	VACAC.	GRATIF.				9%	
1	Asistente Administrativa	1	30	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 208.33	S/ 208.33	S/ 454.17	S/ 3,370.83	S/ 2,708.33	S/ 3,034.46	S/ 243.75	S/ 3,614.58
2	Asistente Administrativa	1	30	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 208.33	S/ 208.33	S/ 454.17	S/ 3,370.83	S/ 2,708.33	S/ 3,370.83	S/ 243.75	S/ 3,614.58
		2.00		S/ 5,000.00	S/ 5,000.00	S/ 416.67	S/ 416.67	S/ 908.33	S/ 6,741.67	S/ 5,416.67	S/ 6,405.29	S/ 487.50	S/ 7,229.17

Figura 38. Planilla mensual de la Alternativa 2. Adaptado con información de la empresa, 2019.

Comentario de resultados:

- ✓ Tal como se puede observar en la Figura 38, que para esta alternativa se ha recomendado contratar a dos personas que asumirán el cargo de asistentes administrativas, con una jornada de 48 horas semanales de lunes a viernes. En el horario de 08:00 AM a 06:15 PM para que puedan apoyar en todo lo que se requiera para la implementación del control interno en el proceso de las cuentas por cobrar bajo la modalidad de COSO.

PROYECCION DE PLANILLA ANUAL						
N°	CARGO	N°	MES 1	MES 2	MES 3	TOTAL
1	Asistente Administrativa	1	S/. 3,614.58	S/. 3,614.58	S/. 3,614.58	S/. 10,844.75
2	Asistente Administrativa	1	S/. 3,614.58	S/. 3,614.58	S/. 3,614.58	S/. 10,844.75
Total		2.00	S/. 7,229.17	S/. 7,229.17	S/. 7,229.17	S/. 21,689.50

Figura 39. Resumen de planilla por tres meses. Adaptado con información de la empresa, 2019.

Comentario de resultados:

- ✓ Tal como se puede observar en la Figura 39, se puede ver que ésta implementación tendrá una duración de tres meses para lo cual de manera mensual se invertirá S/. 7,229.17 y de forma consolidada en total una inversión de S/. 21,689.50.

- ✓ Esta es la planilla consolidada mensual de las dos asistentes administrativas a contratar.

N°	CARGO	N°	HorasTrab	Remun.	Remun por hora	Hora extra 25%	TOTAL HORAS EXTRAS
1	Contador	1	66	S/ 5,500.00	S/ 22.92	S/ 28.65	S/ 1,890.63
2	Asistente Contable	1	132	S/ 2,500.00	S/ 10.42	S/ 13.02	S/ 1,718.75
3	Vendedor	1	30	S/ 4,000.00	S/ 16.67	S/ 20.83	S/ 625.00
4	Ingeniero de Sistemas	1	30	S/ 4,000.00	S/ 16.67	S/ 20.83	S/ 625.00
		4.00	258.00	S/ 16,000.00	S/ 66.67	S/ 83.33	S/ 4,859.38

Figura 40. Cálculo de horas extras de los trabajadores de la empresa Andex del Norte S.A. Adaptado con información de la empresa, 2019.

Comentario de resultados:

- ✓ Tal como se puede observar en la Figura 40, se muestra las horas extras que corresponde 4 trabajadores de la empresa Andex del Norte S.A. Repartidas de la siguiente manera:
 - 2 horas diarias por parte de la asistente contable.
 - 1 hora diaria por parte del contador.
 - 2 horas diarias solo por tres semanas del vendedor.
 - 2 horas diarias solo por tres semanas del ingeniero de sistemas.

- ✓ La inversión total en cuanto a horas extras por parte de estos trabajadores es de S/. 4,859.38.

5.4 Análisis comparativo del control interno con la implementación

DETALLE DE LA CUENTA POR COBRAR									
IT	CLIENTE	ORDEN DE COMPRA	OBRA/PROYECTO	T/D	NUMERO DE COMPROB.	FECHA DE RECEPCION	FECHA VENCIMIENTO	IMPORTE PENDIENTE	DIAS ATRASO
C	PROVIAS NACIONAL			FT	0010005527	30/04/2017	30/05/2017	\$ 286.93	-570
C	PROVIAS NACIONAL			FT	0010005528	30/04/2017	30/05/2017	\$ 288.03	-570
C	G Y M SA			FT	0010005546	15/05/2017	14/06/2017	\$ 68.23	-556
C	ENVIRONMENTAL AND FOREST S.A.C.	S/N		FT	001-005547	23/05/2017	22/06/2017	\$ 12,436.91	-548
C	ICSA CONSTRUCTORES S.R.L.			FT	0010005584	31/07/2017	30/08/2017	\$ 100.28	-480
C	ICSA CONSTRUCTORES S.R.L.			FT	0010005600	16/08/2017	15/09/2017	\$ 447.63	-465
C	ODEBRECHT PERU OPERACIONES Y SERVICIOS S			FT	0010005628	20/09/2017	20/10/2017	\$ 85.22	-430
C	J.C. CONTRATISTAS GENERALES EIRL			FT	0010005643	06/10/2017	05/11/2017	\$ 92.29	-415
C	CONSTRUCTORA MALAGA HNOS SA			FT	0010005648	17/10/2017	16/11/2017	\$ 991.98	-404
C	GOBIERNO REGIONAL MADRE DE DIOS			FT	0010005690	30/11/2017	30/12/2017	\$ 294.51	-360
C	GOBIERNO REGIONAL MADRE DE DIOS			FT	0010005692	30/11/2017	30/12/2017	\$ 294.51	-360
C	ICSA CONSTRUCTORES S.R.L.			FT	0010005710	12/12/2017	11/01/2018	\$ 658.40	-349
C	SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES S.A.			FT	0010005725	22/12/2017	21/01/2018	\$ 61.02	-339
C	J.C. CONTRATISTAS GENERALES EIRL			FT	0010005745	06/01/2018	05/02/2018	\$ 98.29	-325
C	J.C. CONTRATISTAS GENERALES EIRL			FT	0010005752	11/01/2018	10/02/2018	\$ 6.86	-320
C	BIDDLE INC S.A.C.			FT	0010005768	29/01/2018	28/02/2018	\$ 38.94	-302
C	PLUSPETROL NORTE S.A.			FT	0010005778	06/02/2018	08/03/2018	\$ 1,288.86	-292
C	ICSA CONSTRUCTORES S.R.L.			FT	0010005791	13/02/2018	15/03/2018	\$ 273.36	-285
C	SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION SUC. DE			FT	0010005797	21/02/2018	23/03/2018	\$ 103.43	-277
C	ODEBRECHT PERU OPERACIONES Y SERVICIOS S			FT	0010005823	23/03/2018	22/04/2018	\$ 154.79	-248
C	H Y HE CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.			FT	0010005824	28/03/2018	27/04/2018	\$ 374.05	-243
C	CONSORCIO CHAVEZ PERU S.A.C.			FT	0010005832	05/04/2018	05/05/2018	\$ 913.99	-235
C	SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION SUC. DE			FT	0010005833	09/04/2018	09/05/2018	\$ 601.86	-231
C	ODEBRECHT PERU OPERACIONES Y SERVICIOS S			FT	0010005837	18/04/2018	18/05/2018	\$ 154.79	-222
C	CONSORCIO CHAVEZ PERU S.A.C.			FT	0010005843	20/04/2018	20/05/2018	\$ 166.27	-220
C	ABENGOA PERU S.A.			FT	F0010000028	13/06/2018	13/07/2018	\$ 408.14	-167
C	ODEBRECHT PERU OPERACIONES Y SERVICIOS S			FT	F0010000082	17/08/2018	16/09/2018	\$ 108.64	-104
C	ODEBRECHT PERU OPERACIONES Y SERVICIOS S			FT	F0010000083	17/08/2018	16/09/2018	\$ 138.36	-104
C	TRABAJOS VERTICALES SAC			FT	F0010000085	20/08/2018	19/09/2018	\$ 14,546.80	-101
C	TECNOLOGIA TEXTIL S.A.			FT	F0010000100	13/09/2018	13/10/2018	\$ 67.63	-77
C	LA ARENA S.A.			FT	F0010000101	17/09/2018	17/10/2018	\$ 7,663.88	-73
C	SOCIEDAD MINERA AUSTRIA DUVAZ SAC	OC:0023101		FT	F0010000110	28/09/2018	28/10/2018	\$ 88,757.48	-62
C	PROYECTO DELTA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA			FT	F0010000121	12/10/2018	11/11/2018	\$ 676.11	-49
C	ODEBRECHT PERU OPERACIONES Y SERVICIOS S			FT	F0010000129	22/10/2018	21/11/2018	\$ 142.95	-39
C	ODEBRECHT PERU OPERACIONES Y SERVICIOS S			FT	F0010000130	22/10/2018	21/11/2018	\$ 150.94	-39
C	ODEBRECHT PERU OPERACIONES Y SERVICIOS S			FT	F0010000131	22/10/2018	21/11/2018	\$ 142.06	-39
C	MAQUINARIAS DEL CENTRO S.A.C.			FT	F0010000132	23/10/2018	22/11/2018	\$ 21,046.68	-38
C	MOTA - ENGIL PERU SA	OC: 3000159695	MARCOBR	FT	F0010000135	25/10/2018	24/11/2018	\$ 2,411.92	-36
C	SOCIEDAD MINERA AUSTRIA DUVAZ SAC	OC:0023101		FT	F0010000137	30/10/2018	29/11/2018	\$ 14,292.75	-31
C	CONSTRUCTORA MALAGA HNOS SA			FT	F0010000142	31/10/2018	30/11/2018	\$ 20,826.31	-30
C	LA ARENA S.A.			FT	F0010000140	31/10/2018	30/11/2018	\$ 38,012.83	-30
C	LA ARENA S.A.			FT	F0010000141	31/10/2018	30/11/2018	\$ 12,374.04	-30
C	CIA MINERA COIMOLACHE S.A.			FT	F0010000145	06/11/2018	06/12/2018	\$ 39,915.23	-24
C	MINERA YANACOCHA S.R.L.			FT	F0010000150	19/11/2018	19/12/2018	\$ 54,305.96	-11
C	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADA			FT	F0010000147	19/11/2018	19/12/2018	\$ 3,148.54	-11
C	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADA			FT	F0010000148	19/11/2018	19/12/2018	\$ 4,837.75	-11
C	COSAPI S.A.	30630-0000210020		FT	F0010000151	26/11/2018	26/12/2018	\$ 2,411.92	-4
C	MAQUINARIAS DEL CENTRO S.A.C.			FT	F0010000154	27/11/2018	27/12/2018	\$ 859.04	-3
C	MAQUINARIAS DEL CENTRO S.A.C.			FT	F0010000155	27/11/2018	27/12/2018	\$ 7,618.62	-3
C	PARQUE LAMBRAMANI SAC			FT	F0010000160	05/12/2018	04/01/2019	\$ 25,209.39	
C	LA ARENA S.A.			FT	F0010000161	06/12/2018	05/01/2019	\$ 430.40	
C	LA ARENA S.A.			FT	F0010000162	06/12/2018	05/01/2019	\$ 1,850.24	
C	OBRASCON HUARTE LAIN S.A.SUC.DEL PERU			FT	F0010000166	12/12/2018	11/01/2019	\$ 3,006.64	
C	OBRASCON HUARTE LAIN S.A.SUC.DEL PERU			FT	F0010000167	12/12/2018	11/01/2019	\$ 36,948.84	
C	PARQUE LAMBRAMANI SAC			FT	F0010000169	13/12/2018	12/01/2019	\$ 16,892.46	
C	NEWMONT PERU S.R.L.			FT	F0010000170	24/12/2018	23/01/2019	\$ 7,080.00	
C	MINERA YANACOCHA S.R.L.			FT	F0010000165	11/12/2018	25/01/2019	\$ 40,594.64	
C	NEWMONT PERU S.R.L.			FT	F0010000172	27/12/2018	26/01/2019	\$ 7,080.00	
								DOLARES	\$ 494,238.62
									3.370
								SOLES	1,665,584.16

Figura 41. Relación de cuentas por cobrar y el grado de morosidad al 31 de diciembre del

2018 de la empresa Andex del Norte S.A. Adaptado con información de la empresa, 2018.

Comentario de resultados:

- ✓ Tal como se puede observar en la Figura 41, se muestra la relación de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre del 2018 donde se puede apreciar que el grado de morosidad de los clientes en este año es muy alto.
- ✓ Gran parte de las cuentas por cobrar provienen de facturas y otras de retenciones pendientes de registro.

ACTIVOS CORRIENTES 2018		
ACTIVOS CORRIENTES		
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	565,776.22	10%
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,665,584.16	29%
Otras Cuentas por Cobrar	138,044.48	2%
Existencias	3,300,420.73	58%
Gastos Contratados por Anticipado	27,676.79	0%

TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	5,697,502.38	100%

Figura 42. Porcentaje de las cuentas por cobrar del activo corriente al 31 de diciembre del 2018 de la empresa Andex del Norte S.A. Adaptado de los estados financieros de la empresa, 2018.

Comentario de resultados:

- ✓ Tal como se puede observar en la Figura 42, las cuentas por cobrar representan el 29% del activo corriente, estando en el segundo puesto después de las existencias con un 58%.

DETALLE DE LA CUENTA POR COBRAR												
IT	CLIENTE	VENDEDOR	RUC	CONDICION PAGO	ORDEN DE COMPRA	OBRA/PROYECTO	T/D	NUMERO DE COMPROB.	FECHA DE RECEPCION	FECHA VENCIMIENTO	IMPORTE PENDIENTE	DIAS ATRASO
C	ENVIRONMENTAL AND FOREST S.A.	GDP	20556970433	CONTADO	S/N		FT	001-005547	23/05/2017	22/06/2017	\$ 12,436.91	-848
C	MAQUINARIAS DEL CENTRO S.A.C.	ACG	20511866481	FACTURA 30 DIAS	OC:00000002052		FT	F0010000154	30/11/2018	30/12/2018	\$ 859.04	-300
C	EMPRESA CONSTRUCTORA ARC SRL	EGV	20277977509	CONTADO	1802004-LIMA	SUNAT	FT	F0010000261	10/05/2019	09/06/2019	\$ 449.37	-141
C	EMPRESA CONSTRUCTORA ARC SRL	EGV	20277977509	CONTADO	1802004-LIMA	SUNAT	FT	F0010000323	23/07/2019	22/08/2019	\$ 13,170.08	-68
C	EMPRESA CONSTRUCTORA ARC SRL	EGV	20277977509	CONTADO	1802004-LIMA	SUNAT	FT	F0010000324	23/07/2019	22/08/2019	\$ 2,699.84	-68
C	APUMAYO SAC	GDP	20547735014	FACTURA 30 DIAS	OC 00014118	PARCELACION RUSTICA LA CA	FT	F0010000326	23/07/2019	22/08/2019	\$ 2,492.16	-68
C	INMAC PERU SAC	AAG	20513250445	FACTURA 30 DIAS	OC0136-07-2019	HABILITACION LOC. Y OOC - I	FT	F0010000330	23/07/2019	22/08/2019	\$ 14.16	-68
C	INMAC PERU SAC	AAG	20513250445	FACTURA 30 DIAS	OC0118-07-2019	CONSTRUCCION PLATAFORMA	FT	F0010000329	24/07/2019	23/08/2019	\$ 9.44	-67
C	TECHINT SAC	ACG	20433763221	FACTURA 30 DIAS	OC 4500398776	PO39-QUELLAVECO PIPELINE	FT	F0010000325	25/07/2019	24/08/2019	\$ 2,673.41	-66
C	CONSTRUCTORA MALAGA HNOS SA	LMD	20102297581	LETRA 45 DIAS	OC 4600053183	CARRETERA TOCACHE - JUANJ	LT	002-07-2019	01/08/2019	31/08/2019	\$ 9,755.06	-60
C	CONDUTO PERU SAC	ACG	20512864644	FACTURA 30 DIAS	OC 0272	RECONFORMACION EN KINTE	FT	F0010000342	05/08/2019	04/09/2019	\$ 938.34	-56
C	CONDUTO PERU SAC	ACG	20512864644	FACTURA 30 DIAS	OC 0289	RECONFORMACION EN SAGA	FT	F0010000343	05/08/2019	04/09/2019	\$ 1,876.67	-56
C	PETROTAL PERU SRL	RCT	20513842377	FACTURA 45 DIAS	OC 315190260		FT	F0010000336	06/08/2019	05/09/2019	\$ 25,311.00	-55
C	FREYSSINET TIERRA ARMADA PERU	GDP	20549008641	FACTURA 40 DIAS	OC 00012019188	VIA COSTA VERDE SAN MIGUE	FT	F0010000344	08/08/2019	07/09/2019	\$ 95,013.60	-53
C	INMAC PERU SAC	EGV	20513250445	FACTURA 30 DIAS	OC 0200-08-2019	LOCACION POZO MA-1006/PP	FT	F0010000352	12/08/2019	11/09/2019	\$ 5,947.20	-49
C	SERGEPIN SAC	RCT	20101849679	CHEQUE 60 DIAS	OC 0371-0619	CARRETERA TOCACHE - JUANJ	FT	F0010000358	12/08/2019	11/09/2019	\$ 26,805.51	-49
C	DESNIVEL PERU SAC	ACG	20546135803	FACTURA 30 DIAS	OC: 716 0819		FT	F0010000354	16/08/2019	15/09/2019	\$ 1,580.26	-45
C	JOHESA	LMD	20101849679	CHEQUE 60 DIAS	OC 2019-8-70000008		FT	F0010000353	26/08/2019	25/10/2019	\$ 27,634.55	-5
C	LA ARENA S.A.	EGV	20205467603	FACTURA 30 DIAS	OC 85027		FT	F0010000365	26/08/2019	25/09/2019	\$ 31,116.60	-35
C	INMAC PERU SAC	EGV	20513250445	FACTURA 30 DIAS	OC 0597-08-2019		FT	F0010000371	26/08/2019	25/09/2019	\$ 4,202.69	-35
C	STRACON S.A.	GDP	20546121250	FACTURA 30 DIAS	OC 450003768		FT	F0010000333	01/09/2019	01/10/2019	\$ 79,840.46	-29
C	MINERA YANACOCCHA SRL	EGV	20137291313	FACTURA 45 DIAS	OC 3001998746		FT	F0010000374	02/09/2019	17/10/2019	\$ 42,767.92	-13
C	SUPERMERCADOS PERUANOS SA	LMD	20100070970	FACTURA 30 DIAS	OC:4502889244	PURUCHUCO	FT	F0010000367	04/09/2019	04/10/2019	\$ 9,347.91	-26
C	SUPERMERCADOS PERUANOS SA	LMD	20100070970	FACTURA 30 DIAS	OC:4502910299	PURUCHUCO	FT	F0010000368	04/09/2019	04/10/2019	\$ 3,054.09	-26
											DOLARES	\$ 399,996.28
												3.349
											SOLES	1,339,442.73

Figura 43. Relación de cuentas por cobrar y el grado de morosidad al 31 de diciembre del 2019 de la empresa Andex del Norte S.A.

Adaptado con información de la empresa, 2019.

Comentario de resultados:

- ✓ Tal como se puede observar en la Figura 43, se muestra la relación de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre del 2019 de la alternativa de solución escogida donde se puede apreciar que la cantidad de facturas por cobrar han disminuido debido a que también el grado de morosidad de los mismos clientes han disminuidos.
- ✓ También se puede apreciar que este reporte está incluyendo algunas facturas del año anterior que hasta la fecha no han sido canceladas pero que aún se mantiene la promesa de pago.

ACTIVOS CORRIENTES 2019		
ACTIVOS CORRIENTES		
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	1,598,391.50	23%
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,339,442.73	20%
Otras Cuentas por Cobrar	113,247.50	2%
Existencias	3,743,098.23	55%
Gastos Contratados por Anticipado	21,156.02	0%
Activos Diferidos	4,118.36	0%

TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	6,819,454.34	100%

Figura 44. Porcentaje de las cuentas por cobrar del activo corriente al 31 de diciembre del 2019 de la empresa Andex del Norte S.A. con la alternativa de solución 2. Adaptado con información de la empresa, 2019.

Comentario de resultados:

- ✓ Tal como se puede observar en la Figura 44, las cuentas por cobrar representan el 20% del activo corriente, estando en el tercer puesto después del efectivo con un 23% y un lugar antes las existencias con un 55%.

5.4.1 Cuadro comparativo de morosidad antes y después del control interno.

AÑO 2018					AÑO 2019				
	CLIENTE	T/D	NUMERO DE COMPROB.	DIAS ATRASO		CLIENTE	T/D	NUMERO DE COMPROB.	DIAS ATRASO
1	PROVIAS NACIONAL	FT	0010005527	-570	1	ENVIRONMENTAL AND FOREST S.A.C.	FT	001-005547	-848
2	PROVIAS NACIONAL	FT	0010005528	-570	2	MAQUINARIAS DEL CENTRO S.A.C.	FT	F0010000154	-300
3	G Y M SA	FT	0010005546	-556	3	EMPRESA CONSTRUCTORA ARC SRL	FT	F0010000261	-141
4	ENVIRONMENTAL AND FOREST S.A.C.	FT	001-005547	-548	4	EMPRESA CONSTRUCTORA ARC SRL	FT	F0010000323	-68
5	ICSA CONSTRUCTORES S.R.L.	FT	0010005584	-480	5	EMPRESA CONSTRUCTORA ARC SRL	FT	F0010000324	-68
6	ICSA CONSTRUCTORES S.R.L.	FT	0010005600	-465	6	APUMAYO SAC	FT	F0010000326	-68
7	ODEBRECHT PERU OPERACIONES Y SERVICIOS S	FT	0010005628	-430	7	INMAC PERU SAC	FT	F0010000330	-68
8	J.C. CONTRATISTAS GENERALES EIRL	FT	0010005643	-415	8	INMAC PERU SAC	FT	F0010000329	-67
9	CONSTRUCTORA MALAGA HNOS SA	FT	0010005648	-404	9	TECHINT SAC	FT	F0010000325	-66
10	GOBIERNO REGIONAL MADRE DE DIOS	FT	0010005690	-360	10	CONSTRUCTORA MALAGA HNOS SA	LT	002-07-2019	-60
11	GOBIERNO REGIONAL MADRE DE DIOS	FT	0010005692	-360	11	CONDUTO PERU SAC	FT	F0010000342	-56
12	ICSA CONSTRUCTORES S.R.L.	FT	0010005710	-349	12	CONDUTO PERU SAC	FT	F0010000343	-56
13	SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES S.A.	FT	0010005725	-339	13	PETROTAL PERU SRL	FT	F0010000336	-55
14	J.C. CONTRATISTAS GENERALES EIRL	FT	0010005745	-325	14	FREYSSINET TIERRA ARMADA PERU SAC	FT	F0010000344	-53
15	J.C. CONTRATISTAS GENERALES EIRL	FT	0010005752	-320	15	INMAC PERU SAC	FT	F0010000352	-49
16	BIDDLE INC S.A.C.	FT	0010005768	-302	16	SERGEPIN SAC	FT	F0010000358	-49
17	PLUSPETROL NORTE S.A.	FT	0010005778	-292	17	DESNIVEL PERU SAC	FT	F0010000354	-45
18	ICSA CONSTRUCTORES S.R.L.	FT	0010005791	-285	18	JOHESA	FT	F0010000353	-5
19	SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION SUC. DE	FT	0010005797	-277	19	LA ARENA S.A.	FT	F0010000365	-35
20	ODEBRECHT PERU OPERACIONES Y SERVICIOS S	FT	0010005823	-248	20	INMAC PERU SAC	FT	F0010000371	-35
21	H Y HE CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.	FT	0010005824	-243	21	STRACON S.A.	FT	F0010000333	-29
22	CONSORCIO CHAVEZ PERU S.A.C.	FT	0010005832	-235	22	MINERA YANACOCHA SRL	FT	F0010000374	-13
23	SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION SUC. DE	FT	0010005833	-231	23	SUPERMERCADOS PERUANOS SA	FT	F0010000367	-26
24	ODEBRECHT PERU OPERACIONES Y SERVICIOS S	FT	0010005837	-222	24	SUPERMERCADOS PERUANOS SA	FT	F0010000368	-26
25	CONSORCIO CHAVEZ PERU S.A.C.	FT	0010005843	-220	TOTAL DE DIAS DE ATRASO ANUAL				-2286.00
26	ABENGOA PERU S.A.	FT	F0010000028	-167	TOTAL DE DIAS PROMEDIO DE ATRASO POR DOCUMENTO				-95
27	ODEBRECHT PERU OPERACIONES Y SERVICIOS S	FT	F0010000082	-104					
28	ODEBRECHT PERU OPERACIONES Y SERVICIOS S	FT	F0010000083	-104					
29	TRABAJOS VERTICALES SAC	FT	F0010000085	-101					
30	TECNOLOGIA TEXTIL S.A.	FT	F0010000100	-77					
31	LA ARENA S.A.	FT	F0010000101	-73					
32	SOCIEDAD MINERA AUSTRIA DUVAZ SAC	FT	F0010000110	-62					
33	PROYECTO DELTA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	FT	F0010000121	-49					
34	ODEBRECHT PERU OPERACIONES Y SERVICIOS S	FT	F0010000129	-39					
35	ODEBRECHT PERU OPERACIONES Y SERVICIOS S	FT	F0010000130	-39					
36	ODEBRECHT PERU OPERACIONES Y SERVICIOS S	FT	F0010000131	-39					
37	MAQUINARIAS DEL CENTRO S.A.C.	FT	F0010000132	-38					
38	MOTA - ENGIL PERU SA	FT	F0010000135	-36					
39	SOCIEDAD MINERA AUSTRIA DUVAZ SAC	FT	F0010000137	-31					
40	CONSTRUCTORA MALAGA HNOS SA	FT	F0010000142	-30					
41	LA ARENA S.A.	FT	F0010000140	-30					
42	LA ARENA S.A.	FT	F0010000141	-30					
43	CIA MINERA COIMOLACHE S.A.	FT	F0010000145	-24					
44	MINERA YANACOCHA S.R.L.	FT	F0010000150	-11					
45	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADA	FT	F0010000147	-11					
46	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADA	FT	F0010000148	-11					
47	COSAPI S.A.	FT	F0010000151	-4					
48	MAQUINARIAS DEL CENTRO S.A.C.	FT	F0010000154	-3					
49	MAQUINARIAS DEL CENTRO S.A.C.	FT	F0010000155	-3					
TOTAL DE DIAS DE ATRASO ANUAL				-10162					
TOTAL DE DIAS PROMEDIO DE ATRASO POR DOCUMENTO				-207					

Figura 45. Cuadro comparativo de morosidad del antes y después del control interno de la empresa Andex del Norte S.A. Adaptado con información de la empresa, 2018 y 2019.

Comentario de resultados:

- ✓ Tal como se puede observar en la Figura 45, el total de días de atraso anual en el año 2018 es de 10162 días, mientras que en el año 2019 el total de días de atraso anual es de 2286 días. Habiendo una disminución de 7876 días.

- ✓ También haciendo un comparativo de ambos años con la información obtenida, obtenemos que el total de días promedio de atraso por documento para el año 2018 es de 207 días, mientras que en el año 2019 el total de días promedio de atraso por documento es de 95 días. Habiendo una disminución de 112 días.

- ✓ Ambos resultados significan que la implementación del control interno para la empresa es beneficioso y se puede apreciar el impacto en la figura 45 donde la morosidad de los clientes ha disminuido, así como también la cantidad de facturas que vendría a ser la cantidad de clientes morosos.

Conclusiones

Como primera conclusión se obtiene que, si hay un impacto mediante la implementación de un sistema de control interno en el proceso de las cuentas por cobrar en la gestión financiera de la empresa Andex, lo cual se puede ver en la alternativa de solución escogida mediante los ratios financieros.

Como segunda conclusión, en la implementación de un sistema de control interno en el proceso de las cuentas por cobrar de la empresa Andex, se obtiene como impacto que en el beneficio / costo económico, por cada sol invertido de la empresa, esta recibirá 42.19 soles.

Como tercera conclusión, en la implementación de un sistema de control interno en el proceso de cuentas por cobrar, se obtiene un impacto en la cartera de cuentas por cobrar de la empresa Andex, donde el ratio de rotación de cuentas por cobrar dio 45.75 días reduciéndose así en 10.62 respecto al año anterior. Adicional a ello también se puede apreciar que la morosidad en promedio ha disminuido en 112 días.

Como cuarta conclusión, mediante la implementación de control interno en las cuentas por cobrar de la empresa Andex, se obtiene un impacto en la gestión financiera, viéndolo reflejado en los ratios analizados como es el ratio de liquidez general que arrojó 2.68, el ratio de prueba ácida arrojó 1.21 y el ratio de liquidez inmediata arrojó 0.63; donde en mayoría son mejores al año anterior.

Recomendaciones

De acuerdo a la primera conclusión, se recomienda implementar el control interno bajo la metodología COSO en el proceso de las cuentas por cobrar de la empresa Andex con la alternativa 2, porque queda demostrado que existe un impacto que se demuestra con indicadores de rentabilidad y ratios financieros.

De acuerdo a la segunda conclusión, se recomienda elegir la alternativa 2 como solución, puesto que ofrece un beneficio / costo económico de 42.19 lo que quiere decir que por cada sol invertido la empresa recibirá de más 41.19 soles, a diferencia de la alternativa 1 que ofrece un beneficio / costo económico de 11.61.

De acuerdo a la tercera conclusión, se recomienda elegir la alternativa 2 e implementar el sistema de control interno bajo la metodología COSO en el proceso de cuentas por cobrar para la empresa Andex, y así reducir la cartera de cuentas por cobrar que se demuestra con el ratio de gestión y con el cuadro comparativo de la cartera por cobrar del año 2018 y 2019.

De acuerdo a la cuarta conclusión, se recomienda implementar el control interno bajo la metodología COSO en el proceso de las cuentas por cobrar de la empresa Andex con la alternativa 2, porque se demuestra que el impacto es positivo, reflejado en los ratios financieros.

Referencias

- Bonilla, M. & Ruiz, V. (2018). *Sistema de control interno y su incidencia en los procesos administrativos del departamento de tesorería de la empresa Municipal de agua potable y alcantarillado de coronel portillo S.A. – Año 2016.* (Tesis de pregrado). Recuperada de <http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/3768>
- Coopers y Lybrand (1997). *Los nuevos conceptos de control interno. (Informe COSO).* España: Primera edición. Ediciones Díaz Santos.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2015). *Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno (Sesión N° 1).* México: Deloitte
- Guajardo, G. (2012). *Contabilidad para no contadores.* México: Programas Educativos S.A.
- Hemeryth, F. y Sanchez, J. (2013). *Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo – 2013.* (Tesis de pregrado). Recuperada de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/140>
- Herz, J. (2015). *Apuntes de contabilidad financiera.* Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.

<https://andex.com.pe/>

<https://www.google.com/maps/place/Andex/@-12.0854413,-76.9846569,17z/data=!4m5!3m4!1s0x9105c7b5667ae39f:0xb53481e17bcfbb6a!8m2!3d-12.0851408!4d-76.9867728>

Mantilla y Blanco (2005). *Auditoría del Control interno*. Colombia: Primera edición. Editorial Ecoe ediciones.

Noboa, M. (2017). *Implementación de un control interno COSO III de Inventario para la empresa "XYZ"*. (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil.

Norma Internacional de Contabilidad N° 1 (NIC 1). (2005). Presentación de estados financieros [www.normasinternacionalesdecontabilidad.es]. Recuperado de: [www.normasinternacionalesdecontabilidad.es > nic > pdf > nic01](http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/nic01)

Norma Internacional de Contabilidad N° 8 (NIC 8). (2005). Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores [www.normasinternacionalesdecontabilidad.es]. Recuperado de: [www.normasinternacionalesdecontabilidad.es > NIC > pdf > NIC08](http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/NIC/pdf/NIC08)

Ocas, M. y Valdez, M. (2018). *Control interno de las cuentas por cobrar comerciales de una empresa del sector industrial del distrito de San Luis durante el periodo 2016*. (Tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Lima.

Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X. y Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12(1), 268-283. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018&lng=es&tlng=es

- Ramón, J. (2014). El control interno en las empresas privadas. *Quipukamayoc*, 11(22), 81-87.
<https://doi.org/10.15381/quipu.v11i22.5476>
- Rivas, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2190/219022148007>
- Sunat (2002). Régimen de Retenciones del IGV [www.sunat.gob.pe/portalanterior.html].
Recuperado de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-de-retenciones-del-igv/regimen-de-retenciones-informacion-general>
- Tanaka, G. (2005). Análisis de los Estados Financieros para la toma de decisiones. Lima:
Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Terrazas, R. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Perspectivas*,
(23),55-72. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4259/425942159005>
- Viloria, Norka (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una
organización. *Actualidad Contable Faces*, 8(11),87-92. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257/25701111>