



# **UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**Control Interno y su Influencia Como Plan Estratégico Para Optimizar  
Gestión de Cobranza, Empresa Útiles y Papeles Universal SAC, 2020**

**TESIS**

**Para Optar el Título Profesional de Contador Público**

**AUTOR**

**Espinoza Palomino, Willyam Javier  
(ORCID: 0000-0003-4667-4935)**

**ASESORA**

**Haro Lizano, Teresa Consuelo  
(ORCID: 0000-0003-3412-1428)**

**Lima, Perú**

**2022**



## **Metadatos Complementarios**

### **Datos de autor**

Espinoza Palomino, Willyam Javier

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 70508298

### **Datos de asesor**

Haro Lizano, Teresa Consuelo

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR: 08541406

### **Datos del jurado**

**JURADO 1:** Nuevo Cañari, Fernando, 06931577, 0000-0003-4838-3138

**JURADO 2:** Ferreyros Moron, Juan Augusto, 07936111, 0000-0002-0065-4851

**JURADO 3:** Cabrejos Choy, José Walter, 10274328, 0000-0002-0778-2215

**JURADO 4:** Velarde López, Leonidas Martín, 07349038, 0000-0001-9269-2726

### **Datos de la investigación**

**Campo del conocimiento OCDE:** 5.02.00

**Código del programa:** 411156

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a mis padres, Willyam y Victoria, y a mi hermano Eduardo, por ser siempre mi soporte y motivación durante todo este tiempo, por su constante apoyo para no desfallecer y salir adelante día a día en la vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso mi mayor gratitud y aprecio a Dios por haberme dado la fuerza y sabiduría para seguir día a día mis estudios. A mis padres Willyam Ernesto y Victoria Palmira, por la comprensión, la confianza absoluta y por todos los buenos consejos que contribuyeron para llevar a cabo esta ardua jornada; a mi hermano Eduardo por su cariño especial, porque siempre confiaron en mí dándome ánimos y deseándome muchos éxitos en mi carrera profesional y en la vida en general. Mi profundo agradecimiento para mi asesora, la Dra. CPC Teresa Consuelo Haro Lizano, quién con su dedicación y conocimientos ha sabido guiar mi camino para llegar a cumplir el objetivo que me he trazado.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, es de conocimiento general que el control interno cumple un papel determinante en cualquier organización que tenga serias intenciones de alcanzar una alta eficiencia en la ejecución de sus actividades, el objetivo de lograr ventajas competitivas y como consecuencia una mayor rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Aplicar un correcto control interno, mediante la debida planificación, es importante para asegurar que los procesos realizados por el personal sean puestos en marcha con el menor riesgo de equivocación. De esta manera, se verá favorecida la correcta administración de los recursos, se reducirán la cantidad de errores, aumentarán los ingresos y por ende se producirá una mejora sustancial en la organización.

El presente trabajo de investigación está orientado a determinar la influencia que puede ejercer el control interno, aplicándose como un plan estratégico en el área de créditos y cobranzas, con el objetivo primordial de optimizar la gestión de cobranzas que realiza la empresa. Para llevar a cabo este propósito, será importante apoyarse fundamentalmente en el marco de referencia de control interno; el Modelo COSO; así como también de innovadores modelos de gestión y control que sobresalen hoy en día en el mundo.

En una organización, la suma de todas las fuerzas produce un valor superior en comparación con el valor de cada una de las mismas por separadas. Es así que, todas las áreas de la empresa juegan un rol fundamental para llevar a cabo las tareas programadas; el presente estudio se enfocará en el área de créditos y cobranzas, sector en el que, con la correcta aplicación del control interno como herramienta estratégica, se obtendrán eficientes procesos de cobranza viéndose así beneficiadas las demás áreas de gestión en la empresa. Entre las mejoras será posible identificar la disminución del porcentaje de morosidad y la obtención de mayor liquidez en el corto plazo.

La entidad debe poner mayor atención en el proceso de cobranzas, ya que los errores u omisiones que no sean identificados oportunamente por falta de planificación, control o supervisión, y que se repitan en reiteradas ocasiones, afectarán la rentabilidad de la organización considerablemente, y con ello la gestión financiera a corto y mediano plazo.

La investigación está conformada por seis capítulos:

**CAPÍTULO I** Se detalla la realidad problemática, se precisa la formulación del problema, los objetivos, justificación e importancia de la presente investigación, además de los alcances y las limitaciones que se encontraron durante el estudio.

**CAPÍTULO II** Se desarrolla el marco teórico-conceptual compuesto por los antecedentes nacionales e internacionales de la investigación, las bases teóricas-científicas y la definición de los principales términos básicos.

**CAPÍTULO III** Se establece la hipótesis general y las hipótesis específicas de la investigación, la variable dependiente e independiente, y la matriz lógica de consistencia.

**CAPÍTULO IV** Se especifica el tipo de método de investigación y el diseño empleado. Asimismo, se delimita la población y muestra pertinente, las técnicas para procesar y analizar los datos recogidos, y los procedimientos adicionales que se vieron convenientes aplicar para llevar a cabo el estudio. Se mostrará, además, el organigrama de la entidad y flujograma de la principal operación de gestión de cobranza y ventas al crédito.

**CAPÍTULO V** Se tipifican los resultados alcanzados a través de la herramienta de recolección de datos, sumado al análisis y discusión de resultados.

**CAPÍTULO VI** Finalmente se desarrollan las conclusiones, basadas en los objetivos y las hipótesis planteadas en la investigación, recomendaciones finales y por último se detallan las referencias utilizadas.

## ÍNDICE

METADATOS COMPLEMENTARIOS .....	ii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
INTRODUCCIÓN.....	v
LISTA DE TABLAS .....	xii
LISTA DE FIGURAS .....	xiv
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT .....	xviii
CAPÍTULO I.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	1
1.1. Formulación del problema.....	1
1.1.1. Problema General .....	3
1.1.2. Problemas Específicos .....	3
1.2. Objetivos generales y específicos.....	4

1.2.1. Objetivo General.....	4
1.2.2. Objetivos Específicos .....	4
1.3. Justificación e importancia de la investigación .....	4
1.4. Alcance y limitaciones de la investigación.....	5
1.4.1. Alcance .....	5
1.4.2. Limitaciones .....	5
CAPÍTULO II.....	6
2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	6
2.1. Antecedentes de la investigación.....	6
2.1.1 Antecedentes nacionales.....	6
2.1.2 Antecedentes internacionales .....	10
2.2. Bases teórico – científicas .....	13
2.2.1. Control Interno .....	13
2.2.2 Objetivos del Control Interno .....	14
2.2.3 Importancia del Control Interno .....	15
2.2.4. Características del Control Interno.....	16
2.2.5. Componentes del Control Interno .....	17
2.2.6. Sistema de Control Interno .....	21
2.2.7. Limitaciones del Control interno.....	22
2.2.8. Implementación del Sistema de Control Interno .....	23
2.3. Condiciones básicas para la implementación del control interno.....	24

2.3.1. Principales modelos de Control Interno .....	25
2.3.2. COSO I.....	27
2.3.3. COSO II.....	28
2.3.4. COSO III .....	34
2.3.5. COSO 2017: Gestión del Riesgo Empresarial – Integrando estrategia y desempeño .....	38
2.4. Gestión de cobranza.....	44
2.4.1. Políticas para la Gestión de cobranza .....	45
2.4.2. Tipos de políticas aplicables a la gestión de cobranza .....	46
2.4.3. Procedimientos de cobranza .....	47
2.4.4. Estrategias de cobranza .....	48
2.4.5. Gestión de cobranza y su importancia.....	48
2.5. Normas Internacionales de Contabilidad relacionadas.....	48
2.5.1. Norma Internacional de Contabilidad 1 Presentación de Estados Financieros .....	48
2.5.2. Norma Internacional de Contabilidad 32 Instrumentos Financieros .....	49
2.5.3. Norma Internacional de Información Financiera 9 Instrumentos Financieros .....	50
2.6. Planeamiento Estratégico .....	52
2.6.1 Ventajas del planeamiento estratégico .....	52
2.6.2 Etapas del planeamiento estratégico.....	53
2.6.3 Indicadores de Gestión .....	54
2.6.3.1. Indicadores de Endeudamiento.....	55

2.6.4. La Rentabilidad .....	60
2.6.4.1. Rentabilidad económica .....	60
2.6.4.2. Rentabilidad financiera .....	60
2.7 Ratios Financieros .....	61
2.8. Liquidez .....	65
2.8.1. Ventajas de contar con liquidez .....	66
2.8.2. Consecuencias de la falta de liquidez .....	66
2.9. Cuentas por cobrar .....	67
2.9.1. Crédito .....	67
2.10. Definición de Términos básicos .....	69
CAPÍTULO III .....	73
3. HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	73
3.1. Hipótesis General .....	73
3.2. Hipótesis Específicas .....	73
3.3. Identificación de variables o unidades de análisis .....	74
3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE (X): CONTROL INTERNO COMO PLAN ESTRATÉGICO .....	74
3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE (Y): GESTIÓN DE COBRANZA .....	75
3.4. MATRIZ LÓGICA DE CONSISTENCIA .....	77
CAPÍTULO IV .....	79
4. MARCO METODOLÓGICO .....	79
4.1. Tipo y método de la investigación .....	79

4.2. Diseño específico de la investigación.....	80
4.3. Población, muestra o participantes .....	80
4.4. Instrumentos de recogida de datos .....	82
4.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	82
4.6. Procedimiento de ejecución del estudio .....	83
CASO PRÁCTICO.....	84
CAPITULO V .....	112
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	112
5.1. Datos cuantitativos .....	112
5.2. Análisis e interpretación de los resultados .....	113
5.3. Análisis estadístico .....	138
CAPITULO VI.....	148
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	148
6.1. Conclusiones.....	148
6.2. Recomendaciones .....	149
REFERENCIAS .....	151
APÉNDICE .....	156

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Modelos de Control Interno en el mundo.....	25
<b>Tabla 2.</b> Tipos de contabilidad de coberturas.....	51
<b>Tabla 3.</b> Conformación de la muestra.....	81
<b>Tabla 4.</b> Reporte de vencimiento de facturas.....	110
<b>Tabla 5.</b> Cartera de crédito vencido.....	111
<b>Tabla 6.</b> Escala de Likert.....	113
<b>Tabla 7.</b> Análisis Pregunta 1.....	113
<b>Tabla 8.</b> Análisis Pregunta 02.....	114
<b>Tabla 9.</b> Análisis Pregunta 03.....	115
<b>Tabla 10.</b> Análisis Pregunta 04.....	116
<b>Tabla 11.</b> Análisis Pregunta 05.....	117
<b>Tabla 12.</b> Análisis Pregunta 06.....	118
<b>Tabla 13.</b> Análisis Pregunta 07.....	119
<b>Tabla 14.</b> Análisis Pregunta 08.....	120

<b>Tabla 15.</b> Análisis Pregunta 09 .....	121
<b>Tabla 16.</b> Análisis Pregunta 10 .....	122
<b>Tabla 17.</b> Análisis Pregunta 11 .....	123
<b>Tabla 18.</b> Análisis Pregunta 12 .....	124
<b>Tabla 19.</b> Análisis Pregunta 13 .....	125
<b>Tabla 20.</b> Análisis Pregunta 14 .....	126
<b>Tabla 21.</b> Análisis Pregunta 15 .....	127
<b>Tabla 22.</b> Análisis Pregunta 16 .....	128
<b>Tabla 23.</b> Análisis Pregunta 17 .....	129
<b>Tabla 24.</b> Análisis Pregunta 18 .....	130
<b>Tabla 25.</b> Análisis Pregunta 19 .....	131
<b>Tabla 26.</b> Análisis Pregunta 20 .....	132
<b>Tabla 27.</b> Análisis Pregunta 21 .....	133
<b>Tabla 28.</b> Análisis Pregunta 22 .....	134
<b>Tabla 29.</b> Análisis Pregunta 23 .....	135
<b>Tabla 30.</b> Análisis Pregunta 24 .....	136
<b>Tabla 31.</b> Análisis Pregunta 25 .....	137

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Objetivo de Control.....	15
<b>Figura 2.</b> Componentes del Control Interno.....	18
<b>Figura 3.</b> Elementos COSO I & COSO II ERM.....	34
<b>Figura 4.</b> Elementos COSO 1992 & COSO 2013. ....	38
<b>Figura 5.</b> Componentes de la Gestión de Riesgos.....	41
<b>Figura 6.</b> Procedimientos de cobranza.....	47
<b>Figura 7.</b> Etapas del planeamiento. ....	53
<b>Figura 8.</b> Organigrama de Útiles y Papeles Universal S.A.C.....	85
<b>Figura 9.</b> Flujograma del Proceso de Ventas al crédito.....	88
<b>Figura 10.</b> Flujograma del Proceso de cobranza. ....	90
<b>Figura 11.</b> Flujograma del Proceso de cobranza de cuentas vencidas.....	92
<b>Figura 12.</b> Gráfico Pregunta 1: ¿En la empresa se promueven y toman en consideración las normas relacionadas al Control Interno?.....	114
<b>Figura 13.</b> Gráfico Pregunta 2: ¿Considera usted que el Modelo COSO proporciona un marco de referencia para aplicar el control interno en la entidad?.....	115

- Figura 14.** Gráfico Pregunta 3: ¿Considera usted que en la empresa se cumplen procedimientos de control interno? ..... 116
- Figura 15.** Gráfico Pregunta 4: ¿Cree usted que aplicar procedimientos de control interno en el área de cobranzas coadyuvará a la buena gestión financiera de la empresa? ..... 117
- Figura 16.** Gráfico Pregunta 5: ¿Considera usted que un adecuado análisis del control interno contribuirá a optimizar la gestión de cobranza de la empresa? ..... 118
- Figura 17.** Gráfico Pregunta 6: ¿En la empresa se efectúa el seguimiento, evaluación y control del plan estratégico organizacional?..... 119
- Figura 18.** Gráfico Pregunta 7: ¿Considera usted que ejecutar un análisis y control estratégico brinda un diagnóstico clave para lograr una gestión eficiente en la empresa? ..... 120
- Figura 19.** Gráfico Pregunta 8: ¿Considera usted que al aplicar acciones estratégicas se logrará una mejora en la productividad de la entidad? ..... 121
- Figura 20.** Gráfico Pregunta 9: ¿La empresa cuenta con un plan estratégico establecido para minimizar el riesgo de la gestión de cobranzas?..... 122
- Figura 21.** Gráfico Pregunta 10: ¿Considera usted que al aplicar un control interno en el área de cobranzas influirá positivamente en el personal para lograr un buen desempeño de sus labores? ..... 123
- Figura 22.** Gráfico Pregunta 11: ¿Considera usted que la aplicación del control interno en la gestión de cobranza contribuye en mejorar la rentabilidad de la empresa? ..... 124
- Figura 23.** Gráfico Pregunta 12: ¿La empresa tiene implementado políticas para gestionar el cobro de sus ventas al crédito?..... 125

- Figura 24.** Gráfico Pregunta 13: ¿Considera usted que las políticas de cobranza son necesarias para optimizar la liquidez de la empresa? ..... 126
- Figura 25.** Gráfico Pregunta 14: ¿Existe un control permanente para evaluar la situación crediticia de los clientes antes del otorgamiento de los créditos? ..... 127
- Figura 26.** Gráfico Pregunta 15: ¿La aplicación de estrategias de cobranza son necesarias para administrar eficientemente la liquidez de la empresa?..... 128
- Figura 27.** Gráfico Pregunta 16: ¿La empresa establece plazos en la administración del cobro de sus facturas al crédito? ..... 129
- Figura 28.** Gráfico Pregunta 17: ¿Se efectúan estrategias para realizar el seguimiento, evaluación y control de la morosidad de los créditos otorgados? ..... 130
- Figura 29.** Gráfico Pregunta 18: ¿Se analiza y evalúa el periodo de cobro a los clientes para evitar mayor morosidad de los créditos otorgados?..... 131
- Figura 30.** Gráfico Pregunta 19: ¿Existen restricciones respecto al otorgamiento de crédito para los clientes morosos? ..... 132
- Figura 31.** Gráfico Pregunta 20: ¿Considera usted que un efectivo control interno en la gestión de cobranza permitirá a la empresa identificar oportunamente el riesgo de liquidez? ..... 133
- Figura 32.** Gráfico Pregunta 21: ¿Considera usted la necesidad de implementar el control interno para minimizar los riesgos y generar una mayor liquidez?134
- Figura 33.** Gráfico Pregunta 22. ¿Cree usted que los indicadores de liquidez muestran la eficiencia con la que se administran los recursos de la empresa? ..... 135
- Figura 34.**Gráfico Pregunta 23: ¿Considera usted que una deficiente gestión de las cobranzas puede generar una mala presentación de los EEFF? ..... 136

<b>Figura 35.</b> Gráfico Pregunta 24: ¿Se analiza y evalúa periódicamente los resultados para conocer la rentabilidad de la empresa? .....	137
<b>Figura 36.</b> Gráfico Pregunta 25: ¿Se analiza y procesa oportunamente la información de los Estados Financieros para la toma de decisiones?.....	138

## RESUMEN

Para el presente trabajo de investigación, se estableció como objetivo determinar de qué manera el control interno influye como plan estratégico, para optimizar la gestión de cobranza en la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. Periodo 2020.

Para el estudio se consideró oportuno darle un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional no experimental, buscando hallar la relación existente entre las variables planteadas. Bajo un método hipotético – deductivo se formularon las respectivas hipótesis, tomando como población a los colaboradores que trabajan en las áreas administrativas de la empresa. Seleccionando como muestra a treinta (30) participantes de las áreas directamente implicadas en las operaciones de gestión de cobranza.

Para obtener la información pertinente, se consideró necesario aplicar como herramienta de recolección a la encuesta.

Como resultado de la investigación, se identificó que en la empresa no se encuentra claramente definida la promoción y consideración de las normas y procedimientos de control interno. Asimismo, no existe un adecuado control para evaluar la situación

crediticia del cliente previo al otorgamiento del crédito, ni políticas sólidas para llevar a cabo la posterior gestión de las cuentas por cobrar.

Se concluyó que, el control interno influye directamente en la gestión de cobranza. Gracias a la difusión y aplicación de la normatividad de control interno, se logrará identificar oportunamente los riesgos existentes en la administración de cobranzas. Por otro lado, aplicando estrategias de control interno en el área de créditos y cobranzas, se logrará optimizar positivamente la gestión de liquidez de la empresa.

Palabras clave: Control interno, plan estratégico, gestión de cobranza.

### **ABSTRACT**

For the present research work, the objective was to determine how the internal control influences as a strategic plan to optimize the collection management in the company Utiles y Papeles Universal S.A.C. Period 2020.

For the study it was considered appropriate to give it a quantitative approach, non-experimental correlational type, seeking to find the relationship between the variables raised. Under a hypothetical-deductive method, the respective hypotheses were formulated, taking as population the collaborators working in the administrative areas of the company. Thirty (30) participants from the areas directly involved in the collection management operations were selected as a sample.

In order to obtain the pertinent information, it was considered necessary to apply the survey as a collection tool.

As a result of the research, it was identified that the company does not clearly define the promotion and consideration of internal control standards and procedures. Likewise,

there is no adequate control to evaluate the client's credit situation prior to the granting of credit, nor are there solid policies to carry out the subsequent management of accounts receivable.

It was concluded that internal control directly influences collection management. Thanks to the dissemination and application of internal control regulations, it will be possible to identify in a timely manner the existing risks in collection management. On the other hand, by applying internal control strategies in the credit and collections area, the company's liquidity management will be positively optimized.

Keywords: Internal control, strategic plan, collection management.

## CAPÍTULO I

### 1. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

#### 1.1. Formulación del problema

En este mundo globalizado se observan mercados cada vez más competitivos, lo que trae como consecuencia que los procesos organizacionales que ejecutan las entidades estén propensos a riesgos de diversos tipos. Los cuales deben ser identificados y analizados a tiempo, con la finalidad de plantear las acciones correspondientes de control que aminoren tales riesgos. El control interno es una herramienta vital para una organización, dado que interviene para conseguir las metas propuestas, y evitar fallas o contingencias que se presenten a lo largo de los procesos. Sin embargo, es necesario mencionar que, el control interno no tiene el poder de convertir por sí mismo, una deficiente administración en una correcta y exitosa, ni modificar las políticas o programas que plantea la dirección, así como no puede controlar cómo se comportan los competidores o las condiciones económicas internas o externas que se producen a través del control de gestión.

Habiendo analizado el contexto, para una entidad que se plantea objetivos serios de ser competitivos en el mercado y obtener una rentabilidad duradera, el control interno es un gran aliado. Ya que es necesario realizar una eficaz distribución de los recursos que se posee, ya sean humanos, técnicos o financieros, buscando finalmente producir bienes y servicios con un alto valor para el cliente y por supuesto al menor costo posible.

Se ha contemplado que una gran cantidad de empresas en el orbe, y especialmente en nuestra región, América Latina, debido a la informalidad que

predomina, no cuentan con un régimen de control interno definido, que les dé la posibilidad de delimitar y planificar un adecuado método de gestión y control para alcanzar una elevada eficiencia y efectividad organizacional.

En el Perú, comúnmente las empresas con el objetivo de mantenerse activamente en el mercado, pactan ventas al crédito. Es decir, planean cobrar el dinero de la venta en un futuro cercano. Por lo tanto, es necesario para ellas tener un seguimiento y control adecuado de las cuentas por cobrar, así como una fluida comunicación entre las áreas implicadas en el proceso de cobranza para realizar una correcta gestión.

En el caso particular de la empresa **Útiles y Papeles Universal S.A.C.** hoy en día cuenta con políticas internas de cobranza deficientes. No aplican un sistema de control interno que les ayude a organizar, planificar, evaluar y controlar correctamente la ejecución de sus operaciones comerciales. Están propensos a riesgos que influyan negativamente, retrasando el logro de los propósitos estratégicos planteados por la gerencia. Se pudo observar la siguiente realidad problemática; no existe un manual de control interno que determine los procedimientos adecuados a seguir para realizar las cobranzas respectivas, existe una deficiente planeación estratégica ya que siempre utilizan el Factoring por cuanto el ingreso de efectivo es por un monto menor del que realmente le corresponde. Asimismo, cuando se produce el momento del envío de los datos para proceder con la cobranza, estos son incoherentes porque se presentan imprecisiones al trasladar al área correspondiente las fechas de cobro y los saldos actualizados por cobrar a los clientes. Tampoco se procede a evaluar periódicamente para garantizar el correcto funcionamiento del proceso de cobranza. Otro factor a tomar en cuenta, en el periodo 2020, es que como efecto de la pandemia y la recesión económica que

venimos atravesando, el periodo de cobro se alargó ocasionando ligeros problemas de liquidez en la entidad.

En vista de tales deficiencias en las operaciones ejecutadas por las áreas de la entidad, es preciso que se determinen actividades y estrategias de control para alcanzar un correcto funcionamiento. Es necesario que los procesos de créditos y cobranzas sean correctamente delimitados y optimizados; de tal manera que disminuyan considerablemente los errores u omisiones por parte del personal y es aquí, donde el control interno jugará un rol fundamental.

#### **1.1.1. Problema General**

¿De qué manera el control interno influye como plan estratégico para optimizar la gestión de cobranza en la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. en el periodo 2020?

#### **1.1.2. Problemas Específicos**

- a) ¿De qué manera aplicando la normatividad del control interno, se logrará identificar los posibles riesgos permitiendo mejorar la administración de cobranzas en la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020?
- b) ¿De qué manera empleando estrategias de control interno, se optimizará la gestión de liquidez de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020?

- c) ¿De qué manera contribuye el control interno como plan estratégico de las cuentas por cobrar en la presentación de los Estados Financieros de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020?

## **1.2. Objetivos generales y específicos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Determinar de qué manera el control interno influye como plan estratégico para optimizar la gestión de cobranza en la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. Periodo 2020.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- a) Determinar de qué manera aplicando la normatividad del control interno se logrará identificar los posibles riesgos permitiendo mejorar la administración de cobranzas de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C., periodo 2020.
- b) Establecer de qué manera empleando estrategias de control interno se logrará optimizar la gestión de liquidez de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.
- c) Identificar de qué manera el control interno como plan estratégico de las cuentas por cobrar contribuirá favorablemente en la presentación de los Estados Financieros de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.

## **1.3. Justificación e importancia de la investigación**

La finalidad de la presente investigación es, aplicar el control interno como plan estratégico, para analizar y optimizar las operaciones en el área de créditos y cobranzas. De esta manera se busca aumentar la efectividad de la gestión de cobro en la empresa

Útiles y Papeles Universal S.A.C. El estudio nos ayudará a determinar las medidas correctivas necesarias, de tal forma que las operaciones de cobranza sean eficientes, evitando así consecuencias negativas en la liquidez de la entidad.

La importancia de este trabajo de investigación se basa en demostrar que, aplicando de manera adecuada el control interno a través de un plan estratégico, se podrá elevar la eficiencia en la gestión de cobranza. Lo cual, se verá reflejado en la rentabilidad y, por ende, en los Estados Financieros de la empresa. Asimismo, contribuirá en la toma de decisiones de la gerencia general.

Los resultados del presente estudio contribuirán a evidenciar los errores que se cometen en las operaciones que realiza la entidad, y en base a ello, recomendar posibles soluciones. De esta manera, las empresas de este sector comercial podrán estudiar, aplicar y tomar lo investigado como una guía de consulta.

#### **1.4. Alcance y limitaciones de la investigación**

##### **1.4.1. Alcance**

Esta investigación nos posibilitará estudiar y conocer de qué manera el control interno puede influir y mejorar la gestión de las cuentas por cobrar, con la finalidad de aumentar la rentabilidad de las empresas en el sector comercial.

##### **1.4.2. Limitaciones**

Se contó con una reducida cantidad de colaboradores para poner en marcha la herramienta de recolección de datos. Sin embargo, no fue una limitante relevante que impidiera desarrollar el presente informe de investigación.

Este estudio se llevó a cabo en el periodo de marzo-agosto del año 2021, en torno a la problemática hallada en la entidad Útiles y Papeles Universal S.A.C. con domicilio fiscal en el distrito de Cercado de Lima, Lima – Perú.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Para comprender la relevancia del control interno en las organizaciones, se debe comenzar por delimitar la finalidad del control interno, la cual es resguardar los recursos que posee la organización evitando de esta manera pérdidas por fraude o errores de naturaleza humana, como también detectar las desviaciones que se presentan en los procesos que ejecuta la entidad. Entre los estudios precedentes sobre el tema en cuestión, se encontraron los que se detallan a continuación.

##### 2.1.1 Antecedentes nacionales

**QUISPE (2019)** en su tesis “*Estrategias para optimizar el Control Interno en la Gestión de Cobranzas y de Pagos de la empresa DZ GROUP SAC, periodo 2017*”, presentada en la Universidad Ricardo Palma, Lima – Perú.

##### **Se concluye que:**

La entidad posee determinadas políticas de cobranza, no obstante, estas políticas no son debidamente ejecutadas por el personal, ocasionando que ciertos clientes no cumplan con sus pagos en el tiempo acordado. Asimismo, no se observa un adecuado control de las cuentas por cobrar, lo que afecta directamente a la liquidez de la organización, ya que se desconoce el periodo en el que el efectivo ingresará a las arcas de la entidad. El área encargada de las cobranzas no lleva a cabo los métodos idóneos, todo esto se traduce en un incremento de los clientes morosos. Por ende, se recomienda capacitar al personal responsable de las cobranzas en gestión y casos con clientes

morosos, llevar un cronograma de cobranzas de clientes para llevar a cabo una adecuada gestión.

En esta investigación se puede observar que no es suficiente para una empresa poseer políticas de cobranzas delimitadas, sino que también es importante capacitar al personal encargado de cumplir con estas políticas, para no incurrir en negligencias. Dándoles de esta manera, herramientas necesarias para hacerle frente a los distintos clientes morosos.

**LÓPEZ (2019)** en su tesis “*Sistema de Control Interno de Cuentas por Cobrar Comerciales y su influencia en la Gestión Financiera de la empresa INTEC S.A.C. Lima Metropolitana 2018*”, presentada en la Universidad Ricardo Palma, Lima – Perú.

**Concluye lo siguiente:**

La entidad no posee un sistema de control interno, lo que impacta considerablemente en la eficiencia y gestión de las cuentas por cobrar comerciales. El plazo de crédito estipulado para el cobro a los clientes es de quince, treinta y cuarenta y cinco días, de acuerdo a lo pactado con cada cliente. No obstante, no se lleva un seguimiento planificado de los saldos por cobrar, dando como resultado al 31 de diciembre del 2018, hasta más de trescientos días de falta de pago por parte de los clientes, perjudicando así considerablemente en términos financieros a la entidad, ya que no pudo ejecutar diferentes proyectos, inversiones y afrontar sus obligaciones a corto plazo.

Asimismo, se identificó que en la empresa no se diseñó un Manual de Organización y Funciones, por lo que el propio Gerente General se encarga de realizar la gestión de cobranzas, omitiendo en distintas ocasiones el debido análisis y seguimiento de las cuentas por cobrar.

Se denota la vital importancia de contar con un sistema de control interno y con un manual de organización y funciones, como documento formal de la empresa que sirva como guía para todo colaborador de las diferentes áreas operativas de gestión y, para asegurar su compromiso y participación en toda la organización. Asimismo, es muy común que los clientes no cumplan con sus obligaciones en el tiempo estipulado, en tal sentido es necesario hacerles un seguimiento con el fin de garantizar el debido proceso de cobro.

**LOAYZA (2019)** en su tesis *“Implementación del Sistema de Control Interno y su incidencia en la gestión de las Cuentas por Cobrar de la clínica Visual Center S.A.C. San Miguel 2018”*, presentada en la Universidad Peruana de Las Américas, Lima – Perú.

**Indica que:**

Se determinó que la entidad no cuenta con un sistema de control interno, lo que se traduce en la falta de procedimientos organizados y verificación de los procesos para conseguir una competente gestión de cobranza. Por otro lado, se evidenció que poseer un sistema de control interno influye en demasía, debido que a través de este método se mantiene actualizada la cartera de clientes morosos y contribuye a suministrar información en tiempo real a las áreas implicadas en el proceso de cobranza, entre otros beneficios. Se infiere que gracias al control interno se mejora la rentabilidad de la empresa, ya que se puede de esta manera reducir la cantidad de morosos en las cuentas por cobrar.

Esta investigación es importante para la problemática planteada porque demuestra que el control interno es indispensable ya que permite optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa,

logrando así mejores niveles de productividad. Lo que no se controla, no se puede medir. Si no existe una medición, se es propenso a caer en errores que pueden afectar notablemente las arcas financieras de la entidad. Escenario que se pretende evitar a través de una correcta planificación estratégica y ejecución del control interno.

**HUAMANÍ Y SEVILLA (2020)** en su tesis denominada “*El Control Interno en la Gestión de Cobranza de una empresa de servicios*”, presentada en la Universidad de Ciencias y Humanidades, Lima – Perú.

**Señala lo siguiente:**

“Se concluyó que la empresa cuenta con políticas de créditos delimitadas, sin embargo, no son totalmente adecuadas para la situación actual de la entidad. Asimismo, la función de otorgamiento de crédito le fue conferida al gerente general, no obstante, se observó que el personal del área de cobranzas se encargaba de ejecutarla debido a que no estaban siendo supervisados. Por ello es determinante realizar evaluaciones periódicas para medir el rendimiento, ya que no es suficiente con poseer políticas de crédito correctas, sino que se debe también tener un adecuado ambiente de control, personal capacitado que aplique las funciones asignadas, y por último un correcto manual de organización y funciones”.

Esta investigación pone en evidencia que no basta con estipular políticas de crédito, sino que es trascendental realizar un control periódico de cómo se están ejecutando las operaciones y de las funciones que están realizando los colaboradores de la empresa. También, es necesario diseñar un manual de organización y funciones, que delimite las responsabilidades y atribuciones de cada colaborador, para no sobrepasar lo planificado.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales**

**ESPINOZA & YEPEZ (2019)** en su Tesis “*Manual de Control Interno para la Gestión de Cobranzas en la empresa AERBOSS C.A.*”, presentada en la Universidad de Guayaquil, Guayaquil – Ecuador.

#### **Señalan lo siguiente:**

“Se determinó que la empresa no posee un manual de organización y funciones, que delimite los lineamientos que debe seguir el personal de las distintas áreas de la empresa. Además de la ausencia de políticas y procedimientos para realizar la gestión de cobranza, que ocasiona ineficiencia, viéndose afectada de esta manera la rentabilidad de la entidad. También se observó que la falta de personal en el área financiera ocasiona que los procesos no se ejecuten eficientemente, debido a la cantidad de trabajo que se maneja diariamente”.

De este estudio se infiere que una ineficiente gestión de cobranza tendrá repercusiones directas en la rentabilidad de la entidad. Por ello, es importante planificar los procedimientos a seguir y plasmarlos en políticas que puedan seguir los colaboradores encargados de ejecutarlas. Por otra parte, se hace evidente que es necesario contar con el personal suficiente que haga cumplir estas políticas, ya que de nada sirve planificar si no hay quien ponga en marcha tales planes.

**GUTIÉRREZ (2019)** en su tesis “*Control Interno en la Gestión de Cobranzas de FRUBELL S.A.*”, presentada en la Universidad de Guayaquil, Guayaquil – Ecuador.

#### **Señala lo siguiente:**

“Se identificó contratiempos en la concentración de actividades y responsabilidades que tiene a cargo el área de contabilidad, respecto a la gestión para la

recuperación de los saldos que no han sido cancelados oportunamente por los clientes. Se detectó que los créditos otorgados, con autorización del gerente, son muy flexibles. Lo que conllevó a un problema de liquidez para la entidad, restándole así capacidad para cumplir con sus obligaciones. Por otro lado, se observó carencia de políticas y un manual de control interno, que ayuden a gestionar eficientemente las operaciones de crédito y cobranza”.

Esta investigación corrobora el valor que aportan las políticas internas y una correcta estructuración de tareas mediante un manual de organización y funciones, para mantener un orden dentro de la entidad. Por otro lado, se evidencia que ser muy flexible en la otorgación de créditos trae consecuencias serias en la liquidez, problema que se puede solucionar mediante políticas determinadas y un seguimiento a los clientes morosos.

**SÁNCHEZ (2020)** en su tesis *“Control Interno y su incidencia en la Gestión de Cobranzas en la Cooperativa de Transportes HUAMBALÓ”*, presentada en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ambato – Ecuador.

**Sostiene lo siguiente:**

“Se evidenció que los socios de la empresa no están debidamente informados acerca de las políticas y procedimientos que se aplican, lo que ocasiona disconformidad y descontento. Por otro lado, los colaboradores no reciben capacitaciones en temas de gestión de cobranzas, lo cual ocasiona errores y contingencias en el proceso de cobro. Como ejemplo, no se cuenta con los números de teléfono de los deudores, por ende, no se puede llamarles para notificar que están adeudando dinero a la entidad. Asimismo, se observó que no se cuenta con un sistema de control interno, lo que conlleva a encontrar dificultades para llevar a cabo la adecuada gestión de cobranzas”.

Este estudio se toma como ejemplo para ilustrar la importancia de comunicar, en todos los niveles, las políticas y lineamientos internos adoptados para que todos en conjunto puedan trabajar sobre una misma base. De igual modo, es pertinente capacitar a los colaboradores encargados de realizar los procedimientos relacionados a la gestión de cobranza, con la intención de aumentar la eficiencia de la administración de los recursos.

**TUMBACO (2017)** *en su tesis “Plan Estratégico para la Gestión de Cobranza en DISAN ECUADOR S.A.” presentada en la Universidad de Guayaquil, Guayaquil – Ecuador.*

**Señala lo siguiente:**

“Se evidenció contingencias en el área de cobranzas tales como la falta de procedimientos formalmente establecidos y políticas que salvaguarden la integridad de los valores financieros a recaudar. Situación que ha desembocado finalmente en que la empresa tenga inconvenientes con la liquidez, viéndose así afectados los flujos que sirven para la ejecución de las operaciones que forman parte del giro del negocio de la entidad. De igual manera, se denota que no se realiza un análisis apropiado de la capacidad de pago del cliente al cual se le otorga el préstamo, no permitiendo que se recupere la cartera en los plazos acordados”.

De esta investigación es apropiado extraer que es de especial importancia evaluar la capacidad de cumplimiento de nuestros clientes, para conocer a quien sí y a quien no se le debe otorgar un crédito, o en todo caso definir mediante políticas internas los diferentes plazos, dependiendo del cumplimiento, capacidad de pago y antigüedad de cada cliente.

## **2.2 Bases teórico – científicas**

Actualmente las organizaciones utilizan el control interno como herramienta para lograr el cumplimiento de las metas propuestas y la eficiencia de sus procesos mediante la dirección y control. En este apartado se precisará las bases teóricas tanto del control interno, como de la gestión de cobranza, variables que son base de la actual investigación.

### **2.2.1. Control Interno**

El control interno, como herramienta gerencial, persigue de manera primordial impulsar la eficiencia y efectividad, disminuyendo así el riesgo asumido por las organizaciones en el afán de alcanzar los objetivos propuestos. Hoy en día, constituye un instrumento fundamental para fijar responsabilidades, brindar seguridad e impulsar el rendimiento con la finalidad de acercarse cada vez más al éxito empresarial.

Según la Ley N°27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, el control interno tiene incidencia y abarca tres momentos específicos en la ejecución de las operaciones de una entidad; el momento previo, simultaneo y posterior. Utilizando el control interno se pretende efectuar una correcta y eficiente gestión de los recursos que maneja la entidad. El control previo y simultaneo es responsabilidad de los colaboradores que efectúan las actividades, mientras que el control posterior es realizado por los superiores de estos colaboradores, controlando aspectos de carácter administrativo, así como la gestión empresarial llevada a cabo. Es importante mencionar que, los directivos deben formular y comunicar las políticas adoptadas a todos los miembros de la organización, políticas que deben coadyuvar a la consecución de los objetivos, y estar en la misma línea que la misión y visión de la entidad en cuestión.

Según Ramón (2004), el control interno tiene su razón de ser en valorar de forma individual la eficiencia, eficacia y equidad de las operaciones que realiza la organización. Es fundamental, porque potencia la eficiencia y asegura la efectividad, de la misma manera que evita que se transgreda el equilibrio de las normas y los principios contables.

Por otro lado, una empresa que aplica el control interno en sus actividades se percibe como mucho más confiable respecto al cumplimiento de las leyes y regulaciones implantadas por las autoridades competentes.

### **2.2.2 Objetivos del Control Interno**

Siguiendo lo estipulado en el modelo COSO (2013), los objetivos del control interno son los que se detallan a continuación:

#### **➤ Suficiencia y confiabilidad de la información financiera**

Para desarrollar una eficaz gestión y contribuir a la correcta toma de decisiones, el control interno busca proveer de herramientas para elaborar una información financiera oportuna, confiable y suficiente.

#### **➤ Efectividad y eficiencia de las operaciones**

A través del control interno, se busca implementar medidas para salvaguardar las operaciones de la entidad, aumentando de esta manera el porcentaje de efectividad y eficiencia por parte del personal.

#### **➤ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables**

Este objetivo esta direccionado hacia las acciones planteadas, acordadas y ejecutadas por los directivos y/o colaboradores de la entidad. Estas deben basarse y establecerse dentro del marco de las normas y regulaciones constitucionales, legales y reglamentarias.



*Figura 1. Objetivo de Control.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

### 2.2.3 Importancia del Control Interno

Desarrollar un Control Interno adecuado a cada tipo de organización nos permitirá optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad.

El control interno es tan trascendental en la vida de una organización ya que le permite determinar el desvío entre lo planeado y lo realizado, y como consecuencia corregir las acciones para el logro de los objetivos fijados. Asimismo, el control interno en las entidades gubernamentales es de aplicación obligatoria, buscando de esta manera

resguardar los recursos y bienes del Estado, garantizar la transparencia y confiabilidad de la información, ejecutar la normatividad establecida y, no menos importante, fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales entre sus colaboradores, para el correcto cumplimiento de sus responsabilidades.

El control interno, mediante la adopción de normas y disposiciones, fortalece y potencia las maniobras que realiza la entidad para la consecución de sus objetivos. Entre las principales utilidades tenemos las siguientes:

- Combate la corrupción y favorece a la ética institucional en todos los niveles de la organización.
- Contribuye en la correcta utilización de los recursos que posee la entidad, evitando o disminuyendo pérdidas producto de errores u omisiones por parte de los colaboradores.
- Asiste a la administración con información financiera fidedigna, para lograr un orden y criterio adecuado en la ejecución de las actividades de la organización.

#### **2.2.4. Características del Control Interno**

De acuerdo con Petrascu y Tamas (2013) las características de un control interno efectivo son las siguientes:

##### **a) Procesualidad:**

El control interno consiste en un proceso dinámico utilizado por los directivos de la organización, que cambia constantemente y se tiene que adaptar a las nuevas situaciones que ocurren dentro de la empresa, modificando

sus técnicas e instrumentos para alinear la consecución de los objetivos organizacionales.

**b) Relatividad:**

La función del control interno no es brindar una seguridad absoluta contra los potenciales riesgos que enfrente la organización, porque no está dentro de su alcance, sino debe y puede proporcionar una seguridad razonable.

**c) Universalidad:**

El control interno es un mecanismo que se desarrolla en cada uno de los niveles de la entidad, por ende, cada colaborador es responsable de su propio control interno.

### **2.2.5. Componentes del Control Interno**

Según el informe COSO, el control interno al ser un proceso integral está constituido por cinco componentes conectados entre ellos, por lo que cada uno de estos puede y va a impactar tarde o temprano en cualquiera de los restantes. Los componentes son los que se detallan a continuación:



*Figura 2. Componentes del Control Interno.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

### **1. Ambiente de Control**

Es el componente base desde el cual se comienza a armar el sistema de control, es donde se agrupan todas las normas, procesos o procedimientos que servirán de cimiento y fundamento para realizar un óptimo control interno.

Según Hernández (2016), el ambiente de control brinda disciplina y estructura organizacional. Es la conciencia que interviene en la actitud del personal dado que estimula e influye en la ejecución de las actividades del recurso humano respecto al control interno. Es necesario, para alcanzar un ambiente positivo en la organización, contar con valores y elementos como la integridad, capacidad, experiencia y filosofía administrativa.

## **2. Evaluación de Riesgos**

En este punto se delimita y evalúa los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos propuestos. Tales riesgos se expresan en probabilidades, por ende, es importante valorar correctamente cual será el probable grado de impacto de cada uno de los identificados.

Según Hernández (2016), la valoración del riesgo supone la identificación y el análisis de cada riesgo potencial que pueda afectar el logro de los objetivos empresariales. La gestión de los riesgos inherentes a la organización debe ser dinámica y acorde con el entorno variable dado que significa un factor que tiene el poder de alterar sustancialmente la consecución de las metas propuestas.

## **3. Actividades de Control**

Se consideran a las políticas definidas por la organización con el motivo de contrarrestar los riesgos previstos que puedan afectar la ejecución normal de las actividades.

Según Hernández (2016), las actividades de control que pone en práctica la entidad comprenden políticas, sistemas y procedimientos, que son ejecutadas por los colaboradores que forman parte de la misma. Estas actividades se llevan a cabo en todos los niveles de la empresa, con la finalidad de que se sigan los lineamientos previamente acordados en todas las operaciones que realiza cada departamento empresarial.

## **4. Información y Comunicación**

En este componente está inmersa la información, de tipo interna y externa, que necesita el sistema organizacional para ejecutar las responsabilidades de control que impulsen a sus miembros para alcanzar las metas.

Según Hernández (2016), obtener una fiable información y adecuada comunicación facilita que el personal pueda cumplir con sus responsabilidades en el menor tiempo posible, lo que significa la agilidad y eficiencia del sistema de control aplicado. Asimismo, la entidad debe contar con sistemas de información orientados a elaborar informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de los principios para posteriormente llevar un conveniente manejo y control.

## **5. Supervisión y Seguimiento**

Llegado a este punto, se aplican un conjunto de actividades y lineamientos de supervisión ligados a los procesos desarrollados con anterioridad, con la finalidad de evaluar el desempeño, identificar deficiencias y optimizar los procedimientos ejecutados erróneamente.

De acuerdo con Hernández (2016), para lograr una buena gestión es necesario valorar el desempeño de los controles ya implantados, los cuales tienen que ser supervisados de manera periódica para identificar cualquier error que altere el camino de la organización. Es importante mencionar que no solo el departamento de auditoría interna se debe encargar de su supervisión sino también los responsables directos de

cada proceso. Con la finalidad de obtener percepciones distintas y mejorar el control de manera que sea aceptado y aprobado en todos los niveles de la entidad.

### **2.2.6. Sistema de Control Interno**

Según la Contraloría General de la República (2016), se le llama sistema de control interno al grupo de componentes organizacionales que, conectados entre sí, buscan trabajar en equipo para lograr los objetivos formulados, y siguiendo las políticas institucionales delimitadas responden a las contingencias de manera dinámica y ordenada.

La NIA 400 en el numeral 8 precisa que, el sistema del control interno constituye las políticas y procedimientos adquiridos por la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos planteados. Este debe asegurar, en la medida de lo posible, una conducción eficiente y ordenada de las actividades del negocio.

### **Beneficios de implementar un Sistema de Control Interno**

El Sistema de Control Interno promueve el desarrollo organizacional y como efecto directo, fomenta en los miembros de la entidad la práctica de valores como la responsabilidad, para lograr las metas planteadas. De igual manera, se observan otros beneficios como los que se mencionan a continuación:

- Delimita el marco de conducta y actuación de cada integrante que compone el sistema. Ya que define adecuadamente las funciones, actividades y responsabilidades de cada área o nivel de la entidad.

- Genera una cultura de prevención, en cuanto se anticipa a las posibles brechas de seguridad, a las irregularidades y a los actos de corrupción susceptibles del personal inmerso en las actividades organizacionales.
- Brinda un método para detectar y evaluar riesgos a los que está expuesta la entidad, y a partir de ahí desarrollar soluciones que controlen o mitiguen tales amenazas.
- Impulsa la confianza de los colaboradores respecto al cumplimiento de los objetivos, ya que reduce los posibles errores operacionales y a su vez proporciona una retroalimentación de las contingencias para evitarlas en el futuro.
- Influye en el progreso de las operaciones que ejecuta la organización, ya que establece un nivel de automatización, y a su vez controla las desviaciones que pudieran ocurrir en el camino.

### **2.2.7. Limitaciones del Control interno**

La implementación de un sistema de control interno, esté o no óptimamente diseñado, no es suficiente por si mismo para asegurar el éxito de una organización. Dado que no está entre sus posibilidades sortear aspectos negativos inherentes a él, como las malas decisiones que tomen los gerentes, la aplicación de un deplorable criterio profesional por parte de los directivos, o en su defecto simples errores operacionales por parte del personal.

Sin embargo, es necesario tener presente tales limitaciones para tratar de minimizarlas dentro de lo factible utilizando las herramientas que están en nuestro poder, contrarrestándolas promoviendo los aspectos positivos del control interno.

### **2.2.8. Implementación del Sistema de Control Interno**

Para realizar una implementación con éxito mediante un diseño adecuado, hay que tener en consideración las características, necesidades y carencias que posee la entidad, ya que el control interno no se aplica a través de un diseño estándar, sino que debe adecuarse a cada organización en específico. La implementación está conformada por tres fases principales; planificación, ejecución y evaluación. A su vez, cada una de estas fases se descomponen en cinco etapas y estas finalmente en actividades.

- **Planificación:** La fase inicial está compuesta por tres etapas; acciones preliminares, identificación de brechas y oportunidades de mejora, y por último la elaboración de un plan de trabajo para el cierre de brechas.
- **Ejecución:** En esta fase se aplica el plan para cerrar las brechas presentes.
- **Evaluación:** Posteriormente se procesan reportes de evaluación y mejora continua para brindar una retroalimentación al sistema.

De acuerdo con la Contraloría General de la República (2016), a continuación, se detallan las etapas necesarias para ejecutar la implementación:

- a) Pactar acta de compromiso.
- b) Formar un comité de control interno.
- c) Sensibilizar y capacitar en control interno a los colaboradores.
- d) Elaborar el programa de trabajo para realizar el diagnóstico del Sistema de Control Interno.
- e) Ejecutar el diagnóstico del Sistema de Control Interno.

- f) Formular el plan de trabajo con base en los resultados del diagnóstico del Sistema de Control Interno.
- g) Efectuar las acciones delimitadas en el plan de trabajo.
- h) Preparar reportes de evaluación acerca de la implementación del Sistema de Control Interno.
- i) Procesar un informe final.
- j) Retroalimentar el proceso para la mejora continua del Sistema de Control Interno.

### **2.3. Condiciones básicas para la implementación del control interno**

Según la Contraloría General de la República (2010), en su manual de orientaciones básicas para el fortalecimiento del control interno indica que, cualesquiera que sean las características de una entidad, estas deben reunir ciertas condiciones para la idónea puesta en marcha del Sistema de Control Interno.

Entre tales condiciones se puede mencionar las siguientes:

- Disponer de la voluntad y compromiso de los altos directivos: será necesario contar con el apoyo y disposición de los altos mandos para implementar un correcto sistema de control interno. Dado que ellos deben dar el ejemplo de cumplimiento, así como encargarse de la difusión de las operaciones que se están planificando.

- Establecer un equipo para la implementación del sistema: que se ocupe de coordinar las operaciones que desemboquen en la implementación de los procesos de control interno en la organización.
- Poseer un plan de implementación: que haga las veces de guía donde se encuentren tipificadas las operaciones a efectuar, el cronograma con tiempos definidos y donde se detalle el seguimiento del cumplimiento de los objetivos. Que actúe como herramienta de contraste entre lo planificado y lo ejecutado.
- Realizar la difusión interna anticipada a la implementación: mediante la ejecución de talleres o eventos que den a conocer las medidas que se van a tomar en el marco de la planificación del Sistema de Control Interno, con el objetivo de que los colaboradores se sientan parte del proceso.

### 2.3.1. Principales modelos de Control Interno

En el mundo actualmente se cuenta con cuatro tipos de modelos oficiales para implementar un sistema de control interno en una organización, los cuales se mencionan seguidamente.

***Tabla 1. Modelos de Control Interno en el mundo.***

<b>Modelo</b>	<b>País de procedencia</b>	<b>Propósito</b>
<p>COSO</p> <p>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</p>	<p>Estados Unidos</p>	<p>Proporcionar un deseable control de las operaciones, brindándole información confiable a la dirección</p>

		para tomar mejores decisiones.
CoCo Criteria of Control Board	Canadá	Optimizar el proceso de toma de decisiones mediante un superior entendimiento del control y de los probables riesgos.
ACC Australian Control Criteria	Australia	Optimizar el proceso de toma de decisiones a través del otorgamiento de importancia a los colaboradores en el cumplimiento de las metas propuestas.
Cadbury	Reino Unido	Profundizar mucho más en el Sistema de Control, otorgando mayores especificaciones para su desarrollo.

**Fuente:** Contraloría General de la República (2014). *Elaboración propia.*

De los cuatro modelos descritos, el que tiene mayor predominancia y aceptación en su aplicación a nivel internacional es el modelo COSO. No obstante, esto no quiere decir que la aplicación de este modelo asegure un exitoso manejo del control interno en cualquier organización, dado que esto dependerá de variables internas, como el desarrollo empresarial alcanzado y los mecanismos con los que cuenta dicha entidad para la autoevaluación y retroalimentación de los procesos ejecutados.

Según la Contraloría General de la República (2014), en su Marco Conceptual del Control Interno, menciona que las empresas con un aceptable grado de desarrollo estarán provistas de mejores mecanismos de retroalimentación que les permitan

comprobar la efectividad del control interno implementado. Por el contrario, empresas con un desarrollo precario no tendrán las herramientas adecuadas para verificar su progreso, y se les hará más difícil procesar la retroalimentación de sus acciones.

### **2.3.2. COSO I**

El COSO por sus siglas en inglés “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” es una comisión fundada en EE.UU. que tiene por finalidad contribuir con la dirección de la organización para efectuar un control superior.

Rivas (2011), menciona que luego de cinco años de estudio y discusión por parte de los organismos fundadores, el informe COSO fue finalmente diseñado en 1992. De esta manera surgió un novedoso marco conceptual de control interno centrado principalmente en integrar diferentes definiciones y conceptos que ayudaran a optimizar recursos y mejorar la gestión del control interno y de los riesgos a los que se enfrenta una organización. En el aspecto organizacional el informe resalta la necesidad de que la alta dirección y los demás miembros de la entidad entiendan la importancia del control interno, así como el efecto del mismo sobre los resultados de su gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y sustancialmente la consideración del control como un proceso integrado a las actividades de la organización y no como un conjunto de reglas. El comité que diseñó el marco original del informe estuvo integrado por los cinco organismos profesionales de contadores y auditores más importantes de los Estados Unidos. Los cuales se mencionan a continuación:

- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- El Instituto de Auditores Internos (IIA)

- El Instituto de Contadores Administrativos (AMI)
- Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI)

Antes del año 1992, no existía un marco que unificara los conceptos relacionados al control interno, lo que generaba diferentes interpretaciones y confusiones. El primer informe, Internal Control - Integrated Framework, fue diseñado con la finalidad de disipar tales confusiones y unificar los conceptos mediante un marco integral, por lo que las organizaciones fueron capaces de evaluar y mejorar su sistema de control interno.

La organización COSO publicó el informe COSO I, integrando cinco componentes base, los cuales ya fueron definidos previamente.

- ✓ Ambiente de Control.
- ✓ Evaluación de los riesgos.
- ✓ Actividades de Control.
- ✓ Información y comunicación.
- ✓ Monitoreo.

### **2.3.3. COSO II**

En el año 2004, a raíz de una serie de acontecimientos bochornosos protagonizados principalmente por grandes organizaciones en los Estados Unidos y también en algunos otros países del mundo, las normas de auditoría existentes se vieron cuestionadas. Por tal motivo el COSO vio conveniente presentar el Enterprise Risk Management - Integrated Framework (Marco Integrado de Gestión del Riesgo Empresarial), mejor conocido como COSO II. De esta manera el comité buscó brindar un nuevo enfoque mejorando las prácticas de control interno ya estipuladas en el marco original (COSO I),

permitiéndole a las entidades obtener una visión más amplia de la gestión de sus potenciales riesgos.

Cabe mencionar que el COSO II – E.R.M. no reemplaza al marco original del control interno, sino que pasa a alinearse con él. Dada esta integración se potencian las mejoras en la detección y control de los riesgos.

### **Beneficios de la Gestión de Riesgos Empresariales (E.R.M.)**

Según Estupiñán (2006), ninguna entidad está libre de riesgos ya que no es posible tener el control de lo que sucede en el entorno externo, por lo que contar con una herramienta como la gestión de riesgos puede ser beneficioso ya que contribuye en los aspectos que se mencionan a continuación:

- Alinear el apetito por el riesgo y la estrategia.
- Asociar crecimiento, riesgo y retorno.
- Enriquecer las decisiones de respuesta frente al riesgo.
- Minimizar sorpresas y pérdidas operacionales.
- Identificar y administrar los riesgos de los impactos.
- Brindar respuestas integradas para los riesgos múltiples.
- Colaborar en la prevención del fraude y mantener la reputación corporativa.

Hay que mencionar que de forma general los riesgos se pueden clasificar en cuatro tipos; el riesgo de reputación, el riesgo de mercado, el riesgo crediticio y el riesgo operacional. Dependerá de las características propias de cada organización, para determinar cuáles riesgos les afecta en menor y mayor grado.

**El COSO II – E.R.M.** introduce como novedad el incremento de componentes de cinco a ocho respecto al COSO I. Estupiñan (2006), los detalla a continuación:

**1. Ambiente de control:** Viene a ser la base de los demás componentes que intervienen en la gestión de riesgos. Tiene incidencia en el diseño y funcionamiento de las operaciones de control, de los sistemas de información y comunicación, y de la supervisión de las mismas. Se debe considerar elementos que influyen dentro del ambiente interno, los cuales deben seguirse, aplicarse y divulgarse entre todos los niveles de la organización, como son los valores éticos de la entidad, la competencia y desarrollo del personal, el estilo de operación de la administración, la manera de asignar autoridad y responsabilidad. En lo que respecta a la administración del riesgo empresarial, establece el apetito que por el riesgo y la cultura del riesgo que posee la organización, integrándolos con las iniciativas que se plantean en el desarrollo de la aplicación de las prácticas dentro de la administración. (pp.68)

**2. Establecimiento de objetivos:** Tomando como referencia el marco planteado en la misión y visión de la entidad, se determinan objetivos estratégicos que deben estar alineados y relacionados con la estrategia que se pretende ejecutar, así como con las operaciones que aportan efectividad y eficiencia, ayudando en la presentación de reportes o informes internos y externos confiables, como la de cumplir con las leyes y regulaciones aplicables y de sus procedimientos internos determinados. (pp.68)

**3. Identificación de eventos:** Se lleva a cabo mediante una mezcla de técnicas y herramientas de apoyo. Se evalúan aspectos como los cambios demográficos, la volatilidad del mercado y acciones de los competidores. Los eventos pueden causar

un impacto negativo, positivo o de ambos. Cuando se presentan los de impacto negativo se les llama riesgos que pueden ser inmediatos, mediatos o de largo plazo de acuerdo al grado de impacto que genere en la organización. Estos riesgos deben ser evaluados minuciosamente con la finalidad de tomar las medidas correspondientes dentro de un plazo establecido. Para la identificación de tales riesgos se utilizan metodologías populares como la matriz de análisis PETS, análisis FODA, análisis de las cinco fuerzas de Porter, matriz de conocimiento del negocio e identificación de riesgos, entre otras. (pp.69)

**4. Evaluación de riesgos:** Mediante la pertinente evaluación de los potenciales riesgos se puede medir el grado de afectación que estos pueden causar en el logro de los objetivos. Por lo general, la gerencia valorará tales eventos bajo las perspectivas de probabilidad e impacto, con base en información recolectada previamente que puede ser de fuentes internas y/o externas. Posteriormente, para iniciar la valoración se utilizarán una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Donde los eventos que se relacionan directamente con la contabilidad como las colocaciones, aportes de capital, donaciones, etc., se les aplicarán técnicas cuantitativas, se puede mencionar técnicas como el riesgo de crédito, competitivo, regulatorio, de operación, liquidez. Por otro lado, se hará uso de técnicas cualitativas cuando los datos no brinden precisión, entre las cuales tenemos al riesgo país, económico, de auditoría, de imagen, de desastres naturales, entre otras menos utilizadas. (pp.69)

**5. Respuesta al riesgo:** Se establece la evaluación de las probables respuestas de los riesgos, tomando en cuenta el efecto que ocasiona en la probabilidad y el impacto. Partiendo de que se cuenta con un abanico de opciones, se analiza cual es la mejor respuesta considerando aspectos como el costo y beneficio que implica poner en

marcha tal proceso. Las respuestas al riesgo pueden ser del tipo para evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo. (pp.70)

**6. Actividades de control:** Comprende las políticas y procedimientos que realiza la entidad con el objetivo de asegurarse que se están ejecutando de manera correcta las respuestas que se plantearon para contrarrestar los riesgos. Estas actividades de control pueden ser de carácter general y de aplicación. Los controles generales representan la infraestructura de la tecnología, seguridad y adquisición de los hardwares; y el desarrollo y mantenimiento de los softwares; mientras que los controles de aplicación se encargan de validar la complejidad, exactitud, autorización y validez de la base de datos. (pp.70)

**7. Información y comunicación:** Se detecta, documenta y transmite información proveniente de fuentes internas y externas, en un tiempo prudencial que le posibilite al personal ejecutar sus responsabilidades con la debida eficiencia. La comunicación efectiva tiene lugar en un sentido amplio, es decir hacia abajo, a través y hacia arriba en la organización. Dado que en todos los niveles se necesita información para identificar, valorar y responder a los riesgos, así como para operar y alcanzar las metas propuestas. En otras palabras, se necesita trabajar en equipo. (pp.70)

**8. Supervisión:** Proceso mediante el cual se verifica tanto la presencia como el correcto funcionamiento de los componentes previamente descritos, así como también la calidad del desempeño de estos en el tiempo. La supervisión se ejecuta mediante actividades que corroboren la continua aplicación de la gestión de riesgos en todos los niveles y a través de una evaluación periódica que busca medir la eficacia del diseño y operación de la estructura del control interno, para lograr una

adecuada identificación del riesgo, de acuerdo a lo programado, modificando los procedimientos cuando sea necesario. (pp.70)

Para ejecutar una adecuada supervisión se deben seguir las siguientes indicaciones:

- Evidenciar de que existe una cultura a la identificación del riesgo en la organización.
- Realizar comparaciones periódicas del funcionamiento del sistema.
- Comprobar si se revisan y se hacen cumplir las recomendaciones que imparten los auditores.
- Verificar si las capacitaciones proporcionan realidad de lograr una cultura del riesgo en la organización.
- Supervisar si los colaboradores cumplen las normas y procedimientos estipula



*Figura 3. Elementos COSO I & COSO II ERM.*

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### 2.3.4. COSO III

En el año 2013 se publicó una nueva actualización del Marco de COSO. Esta tercera versión, Marco de Control Interno Integrado, pretende desarrollar y mejorar el marco del COSO I y II, añadiendo principios y puntos de interés, buscando ampliar los conceptos de control interno originalmente planteados para facilitar su uso en el entorno empresarial.

En esta versión se incorporan aspectos importantes como las buenas prácticas de Gobierno, la relevancia del fraude, el fortalecimiento de la rendición de cuentas, y nuevos conceptos como riesgo inherente y nivel de tolerancia.

COSO potencia el marco original mediante la incorporación de diecisiete principios de control, los cuales a su vez están asociados a cada componente previamente descrito. Se pretende que principios y componentes trabajen de forma conjunta.

De acuerdo con Deloitte (2015), en COSO - Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno, enumera los siguientes principios:

✓ **Ambiente de control**

- ❖ **Principio 1:** La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos.
- ❖ **Principio 2:** El Consejo de Administración manifiesta una independencia de la administración y ejecuta una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.
- ❖ **Principio 3:** La Administración establece, con el visto bueno del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidad apropiadas en la búsqueda de objetivos.
- ❖ **Principio 4:** La entidad demuestra estar comprometida a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.
- ❖ **Principio 5:** La entidad retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.

✓ **Evaluación de Riesgos**

- ❖ Principio 6: La entidad especifica objetivos con bastante claridad para posibilitar la identificación y valoración de los riesgos asociados a los objetivos
- ❖ Principio 7: La entidad identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la organización y analiza los riesgos para determinar como tales riesgos deben de administrarse.
- ❖ Principio 8: La entidad considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para la consecución de los objetivos.
- ❖ Principio 9: La entidad identifica y evalúa cambios que sean capaces de alterar significativamente al sistema de control interno.

✓ **Actividades de control**

- ❖ Principio 10: La entidad elige y desarrolla actividades de control que coadyuvan a la mitigación de riesgos para la consecución de objetivos a niveles aceptables.
- ❖ Principio 11: La entidad elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para favorecer la culminación de los objetivos.
- ❖ Principio 12: La entidad despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen en marcha tales políticas.

✓ **Información y comunicación**

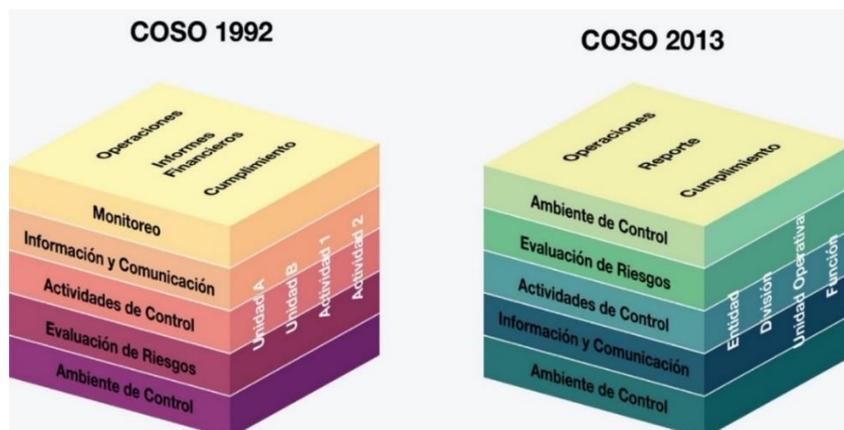
- ❖ Principio 13: La entidad obtiene y utiliza información relevante y de calidad para aportar al funcionamiento del control interno.

- ❖ Principio 14: La organización transmite información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, con la finalidad de potenciar el funcionamiento del control interno.
- ❖ Principio 15: La entidad se comunica con grupos externos acerca de situaciones que alteran el manejo del control interno.

✓ **Actividades de monitoreo**

- ❖ Principio 16: La entidad selección, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o separadas buscando cerciorarse del correcto funcionamiento de los componentes del control interno.
- ❖ Principio 17: La entidad evalúa y comunica deficiencias de control interno de forma adecuada a aquellos sectores responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración.

Es oportuno mencionar que el Consejo Directivo de la organización es plenamente responsable de la presencia y funcionamiento de cada uno de estos componentes conjuntamente con sus principios, con el objetivo de garantizar un eficaz sistema de control interno. Ya que como es de común conocimiento, el control interno es un proceso donde cada componente puede, y tarde o temprano afectará a cualquier otro, por ende, todos ellos deben trabajar óptimamente.



**Figura 4.** Elementos COSO 1992 & COSO 2013.

**Fuente:** <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>

### 2.3.5. COSO 2017: Gestión del Riesgo Empresarial – Integrando estrategia y desempeño

El Consejo del COSO presenta un enfoque actualizado respecto a la administración de riesgos, ocupando una visión global para crear un ambiente de confianza en todos los niveles de organización. Gracias a lo cual las entidades pueden rediseñar su estrategia para enfrentar adecuadamente los riesgos en un entorno cambiante, tomando en cuenta los requerimientos de los clientes. Comprende una actualización de la versión original del año 2004.

#### Motivos de la actualización

Principalmente los cambios estuvieron dirigidos a perfeccionar y ahondar en la cultura sobre el riesgo.

Según la firma Deloitte (2017), se plantea las siguientes causas:

- Profundización en la comprensión de la gestión de riesgo para delimitar y llevar a cabo la estrategia pensada.
- Alineación entre desempeño y gestión de riesgos.

- Superior preparación de las expectativas de gobierno y supervisión.
- Toma en cuenta la globalización de los mercados y las operaciones, además de lo inestable y complejo que son los negocios.
- Muestra nuevos caminos para advertir el riesgo.
- Mayor transparencia hacia los grupos de interés.
- Capacidad para interpretar el desarrollo de la tecnología y el incremento del análisis de datos que participa en la toma de decisiones.
- Decreta definiciones claves, componentes y principios para la gestión de riesgos.

### **Componentes y principios del COSO ERM 2017**

Con el objetivo de abarcar un panorama mucho más amplio, iniciando en la estrategia y finalizando con la ejecución de la misma, su estructura se conforma a través de 5 componentes y 20 principios.

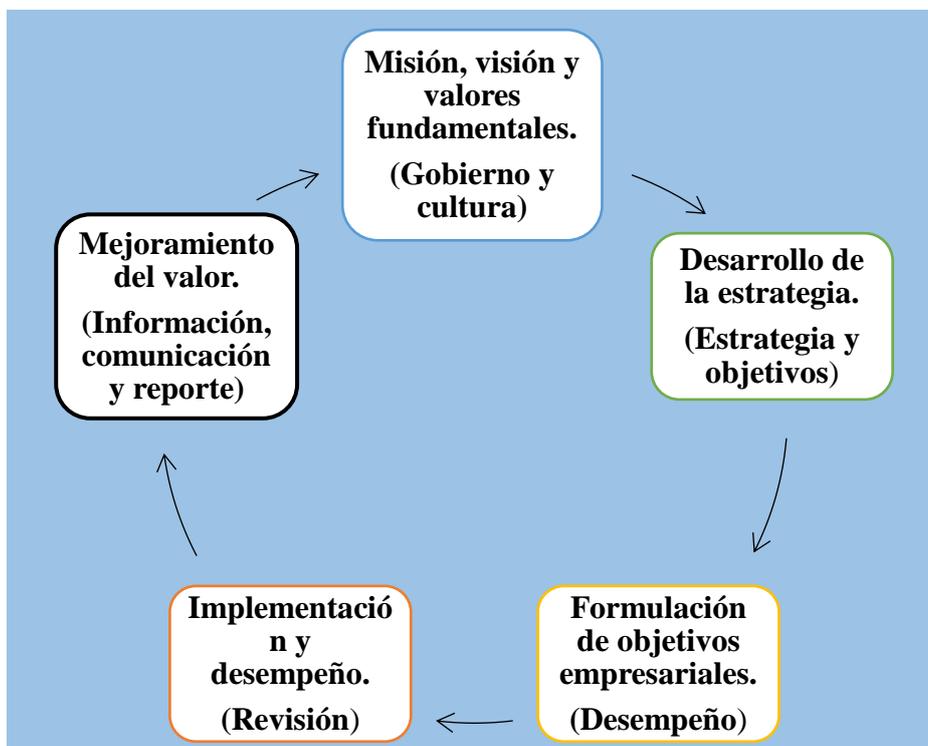
Entre los componentes se establecen cinco elementos considerados como los cimientos del nuevo enfoque.

Deloitte (2017), los describe de la siguiente manera:

- a) **Gobierno y Cultura:** El gobierno es el que determina el tono de la organización, acentuando la importancia y delegando responsabilidades de supervisión para llevar a cabo la gestión de riesgos. La cultura por su parte alude a los valores éticos, comportamientos requeridos y comprensión del riesgo en la organización.
- b) **Estrategia y objetivos:** La gestión de riesgos necesariamente opera de la mano con la estrategia y los objetivos para llevar a cabo la planeación estratégica. El

apetito al riesgo, previamente delimitado, se alinea con la estrategia. Los objetivos de la organización ponen en marcha la estrategia y sirven como base para precisar, valorar y replicar al riesgo empresarial.

- c) **Desempeño:** Los potenciales riesgos que puedan interferir en el logro de la estrategia y los objetivos deben ser identificados y valorados, siendo priorizados por su grado de impacto en la entidad. Más adelante la entidad documenta la cantidad de riesgos que ha asumido y elige como los contrarrestará.
- d) **Revisión:** La organización debe revisar el desempeño de los componentes de la gestión de riesgos a lo largo del tiempo, y considerar los ajustes o actualizaciones que crea pertinente para encaminar el rumbo.
- e) **Información, comunicación y reporte:** La gestión de riesgos necesita de un proceso continuo para obtener y distribuir información pertinente, de fuentes internas y externas, que fluya a lo largo de toda la organización.



**Figura 5. Componentes de la Gestión de Riesgos.**

**Fuente:** *Elaboración propia.*

Ahora bien, respecto a los principios estos constan de 20 elementos que derivan de cada componente. Los cuales contribuyen a organizar, documentar y amortiguar los riesgos que enfrenta la administración. De acuerdo al Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017), son los siguientes:

- ✓ Los directivos ejercen la supervisión de riesgos a través de un consejo de administración; estos supervisan la estrategia y se atribuyen responsabilidades de gobierno buscando alcanzar las metas planteadas.
- ✓ Establece estructuras operativas; para conseguir los objetivos estratégicos.
- ✓ Define la cultura deseada; se delimitan los comportamientos requeridos que caracterizan la cultura a la que aspira llegar la organización.
- ✓ Demuestra compromiso con los valores clave.
- ✓ Atrae, desarrollar y retiene a profesionales capacitados; para contar con un capital humano de calidad y comprometido con los objetivos estratégicos.
- ✓ Analiza el contexto empresarial.
- ✓ Define el apetito al riesgo, en el contexto de la creación, conservación y realización del valor.
- ✓ Evalúa estrategias alternativas; así como el posible impacto en el perfil de riesgos.
- ✓ Formula objetivos de negocio; en los distintos niveles, alineados y amparados en la estrategia.
- ✓ Identifica el riesgo; que afecta el logro de los objetivos planteados.
- ✓ Evalúa la gravedad del riesgo.

- ✓ Prioriza riesgos; con la finalidad de seleccionar respuestas para contrarrestar los riesgos.
- ✓ Implementa respuestas ante los riesgos.
- ✓ Desarrolla una visión a nivel de cartera.
- ✓ Evalúa los cambios significativos; que pueden alterar la consecución de los objetivos estratégicos.
- ✓ Revisa el riesgo y el desempeño.
- ✓ Persigue la mejora de la gestión del riesgo empresarial.
- ✓ Aprovecha los sistemas de información y la tecnología.
- ✓ Comunica información sobre riesgos; para brindarle soporte a la gestión del riesgo.
- ✓ Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño; a todos los niveles y a través de la organización entera.

### **Beneficios de implementar el COSO ERM 2017**

Fundamentalmente, gracias a la nueva actualización los riesgos se pueden precisar de una mejor manera, para posteriormente atestiguarlos y finalmente conocer el grado de impacto que ocasionan en la organización.

Según ISOTools Excellence (2018), el coso ERM 2017 en primer lugar ayuda a conocer la metodología que se utilizará para mitigar los riesgos; en segundo lugar, desde la estrategia hace posible la documentación de los riesgos para que sea factible su medición y; por último, se podrá establecer un medidor de desempeño para conocer el impacto y hacia donde se dirige cada riesgo.

De acuerdo con PriceWaterhouseCoopers (2017), cita entre las ventajas de su implementación las siguientes:

- Ampliación del rango de oportunidades para la organización.
- Superior identificación y manejo del riesgo a lo largo de la entidad.
- Aumento de los resultados positivos y reducción de las contingencias.
- Reducción de la variabilidad en el desempeño de los colaboradores.
- Mejor utilización de los recursos y potenciamiento de la resiliencia empresarial.

Cada empresa tiene riesgos diferentes de acuerdo a sus propias características, por ende, se necesita determinarlos cuanto antes a través de una cultura de administración del riesgo, para gestionarlos y contrarrestarlos efectivamente. Actualmente nos encontramos en la era de la digitalización y con ella existen riesgos de ciberseguridad, por lo que se considera la tecnología como indispensable para cumplir con el COSO ERM 2017.

### **Pasos para fortalecer la Gestión de Riesgos de la empresa utilizando el COSO ERM**

De acuerdo con Deloitte (2017), para fortalecer la gestión de riesgos a través del COSO ERM 2017 se deben realizar los siguientes pasos:

- ✓ Analizar e interpretar el marco y las guías de apoyo de manera que se comprenda expresamente la integración con la estrategia y el desempeño.
- ✓ Comprender en qué posición se encuentra actualmente la organización, respecto a la integración de la gestión de riesgos con el proceso estratégico, la identificación de los potenciales riesgos y la toma de decisiones frente a estos.
- ✓ Demarcar una hoja de ruta para la transformación de la Gestión de Riesgos, que incorpore propuestas en los siguientes aspectos: la integración con la estrategia,

el Gobierno y la cultura, el modelo operativo y de negocios, y el reporte y la tecnología.

- ✓ Participación total de la Junta Directiva, ya que son los máximos responsables por la Gestión de Riesgos. Suministrarles los beneficios que obtendrá la organización mediante su aprobación.
- ✓ Alineación e integración con COSO 2013, dos marcos que se complementan entre sí.

#### **2.4. Gestión de cobranza**

Díaz y Flores (2020), apuntan que la gestión de cobranza que realiza una organización tiene incidencia directa en su liquidez y asimismo con las herramientas de las que pueda disponer tal entidad para responder ante sus obligaciones financieras. Esta gestión, por lo tanto, se debe llevar a cabo considerando aspectos internos como políticas de crédito, administración financiera, entre otras variables que finalmente harán posible controlar y prevenir la existencia de cuentas por cobrar vencidas, logrando como consecuencia la reducción de las deudas de clientes morosos.

Hoy en día, es muy común observar en el mercado que las entidades realizan ventas al crédito. Por ende, es importante tener un control apropiado de las cuentas por cobrar y determinar los tiempos en los que se hará efectivo el cobro a los clientes deudores.

Para cumplir con ello se deben diseñar políticas y procedimientos de cobranza con la finalidad de aplicar un control detallado a las cuentas por cobrar y de este modo reducir posibles riesgos administrativos y financieros (García et al., 2019).

La gestión de cobranza inicia en el momento que la empresa efectúa una venta de un producto o prestación de servicio a un tercero y no culmina hasta que este realice el pago correspondiente de la operación.

### **2.4.1. Políticas para la Gestión de cobranza**

Díaz y Flores (2020), señalan que, para lograr un progreso en el ámbito financiero de cualquier organización, las políticas de crédito y cobranzas juegan un papel fundamental. Dado que cooperan al delimitar el camino y permitir realizar una eficiente gestión mientras dura el periodo de crédito, para posteriormente alcanzar la ejecución del pago por parte del cliente, posibilitando de esta manera el ingreso de efectivo en la entidad.

Chaucala y Rivadeneira (2019), afirman que las políticas son declaraciones que dirigen el pensamiento de los trabajadores de una organización respecto a la toma de decisiones en determinadas situaciones. Tienen la misión de asegurar que tales decisiones se tomen bajo un marco previamente delimitado. Estas políticas estarán dirigidas a incrementar las posibilidades de lograr la misión que se plantea una empresa.

Según Gutiérrez (2019), para un efectivo procedimiento de cobro cuando se vence el plazo establecido otorgado a los deudores, cada organización debió haber estipulado previamente que acciones se deben ejecutar y en base a ello, el personal debe proceder para disminuir las cuentas por cobrar incobrables.

De acuerdo con López, Castro y Lastra (2018), para una oportuna y eficiente gestión de cobro se deben aplicar ciertas directrices, que hagan frente a posibles contingencias futuras, a las que se les conoce como políticas. Estas delimitan los medios y mecanismos generales que ejecutará la organización para lograr la recuperación de la cartera.

Ahora bien, se puede sintetizar que las políticas de cobranza son los procedimientos que se aplican a las operaciones propias del área de cobranzas en una empresa con la finalidad de llevar un mejor control de las mismas. Estas políticas por lo general están relacionadas y enfocadas a las operaciones de ventas al crédito, ya que el personal debe

tener un marco delimitado sobre el cual actuar para ejecutar y acelerar el periodo de cobro de estas ventas o cuentas por cobrar.

#### **2.4.2. Tipos de políticas aplicables a la gestión de cobranza**

Guevara (2015), menciona tres tipos de políticas que se pueden aplicar a la gestión de cobranza en una organización. Las cuales se mencionan y detallan a continuación:

- Políticas restrictivas: Este tipo de políticas son de carácter exigente para el deudor. La organización únicamente otorga créditos a corto plazo, bajo parámetros estrictos y bien definidos, cuando sea necesario se aplicará una cobranza agresiva.
- Políticas liberales: Por el contrario, las políticas liberales son mucho más flexibles con el cliente. La entidad ofrece créditos sin sopesar demasiado en cuando y como se le cobrará al deudor, no presiona en el aspecto de establecer condiciones y fechas de cobro.

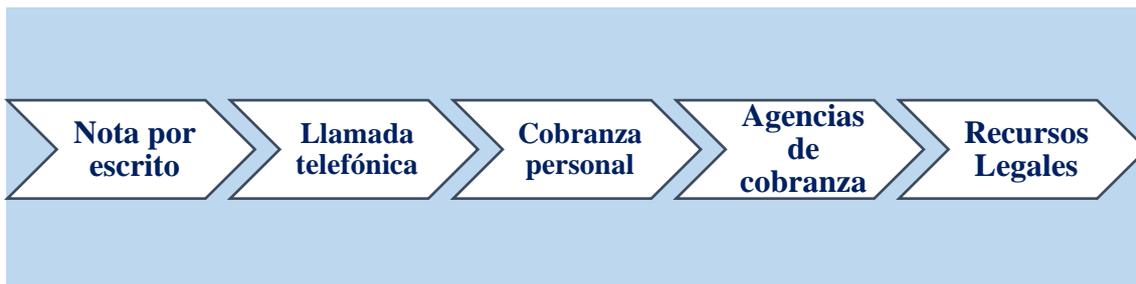
No se recomienda este tipo de políticas, ya que puede dar pie para el incremento de las cuentas por cobrar y posteriormente incobrables.

- Políticas racionales: En este caso, las políticas se incorporan de tal forma que vayan de la mano con los objetivos administrativos y los objetivos financieros, considerando las cuentas por cobrar como un aspecto importante para impulsar el rendimiento de la entidad. Se evalúa a cada cliente y se le otorga el crédito según su capacidad de pago, aplicando un eventual raciocinio y sentido crítico para determinar la fecha de vencimiento.

Las políticas de cobranza deben ser elaboradas en la dirección que cumpla con su función, y a la vez no repercuta en la permanencia del deudor como cliente.

### 2.4.3. Procedimientos de cobranza

Culquicondor (2018), indica que son las acciones que la organización ejecuta para hacer efectiva la cobranza a los clientes deudores, cuando llega o está por llegar la fecha de vencimiento. Entre los procedimientos que se pueden aplicar se tiene a los siguientes:



*Figura 6. Procedimientos de cobranza.*

*Fuente: Elaboración propia.*

- **Notificación por escrito:** Se considera la primera opción como procedimiento de cobro de las cuentas vencidas. Se efectúa los primeros días posteriores al vencimiento de la deuda, aunque también puede ser previo al vencimiento. Se procede a enviar una carta al cliente notificándole la situación. En caso de que el deudor haga caso omiso, se enviará una segunda carta mucho más exigente planteando la situación de morosidad.
- **Llamadas telefónicas:** Se debe ejecutar inmediatamente cuando se observa que el anterior procedimiento no da resultados positivos. El jefe o gerente del área de créditos y cobranzas intentará comunicarse con el cliente moroso y hacerle presente la exigencia de pago.
- **Visitas personales:** Suele ser uno de los procedimientos de cobro más efectivos, dada la alta posibilidad de que el cobro se realice en el acto.

- Mediante agencias de cobranza: Esta opción puede no resultar demasiado atractiva, dado que se considera poco rentable porque consiste en contratar los servicios de un tercero para que se encargue de gestionar el cobro de la deuda.
- Recursos legales: Es una de las últimas opciones dado que este procedimiento es inclusive más costoso que el anterior, y aun así ciertamente no garantiza el cobro de la deuda.

#### **2.4.4. Estrategias de cobranza**

Según Guadalupe (2014), es de suma importancia diseñar estrategias que en definitiva ayuden a delimitar y facilitar el modo de trabajo bajo el cual se desarrollarán las actividades, considerando una comunicación clara y directa entre los colaboradores de la organización para favorecer el logro de las metas propuestas.

#### **2.4.5. Gestión de cobranza y su importancia**

Gutiérrez (2019), indica que la importancia de la gestión de cobranzas tiene como base el logro de una rentabilidad sólida a través de una eficiente gestión de las cuentas por cobrar, para finalmente evitar dificultades financieras en un futuro cercano.

Mediante un correcto planeamiento se podrá gestionar eficientemente las cuentas deudoras, ahorrando costos y tiempos, alcanzando una mayor productividad y efectividad en la utilización y asignación de los recursos financieros de la organización.

### **2.5. Normas Internacionales de Contabilidad relacionadas**

Se conceptualizará normas internacionalmente aceptadas que se relacionan con las cuentas por cobrar.

#### **2.5.1. Norma Internacional de Contabilidad 1 Presentación de Estados Financieros**

De acuerdo con The International Financial Reporting Standards Foundation (IFRS), la NIC 1 tiene como principal función enmarcar las bases para una correcta

presentación de los Estados Financieros en una entidad, asegurando que estos sean comparables con los estados de la propia organización respecto a ejercicios anteriores, y finalmente también con los estados de otras organizaciones en cualquier parte del mundo.

Respecto a la compensación de partidas, una empresa debe presentar activos y pasivos por separado. Lo mismo ocurrirá en lo que concierne a ingresos y gastos, dado que se busca no limitar la capacidad de comprensión a terceros sobre las partidas que figuran en los estados financieros. Excepto, en el caso de que una Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) lo permita.

Será necesario realizar la distinción entre activos corrientes y no corrientes, lo propio ocurrirá en los pasivos de la entidad, presentándolos en categorías separada. Excepto en el caso de que una clasificación ordenada según el grado de liquidez brinde información mucho más apropiada.

También se menciona que, en el apartado de las notas, la empresa tendrá la obligación de revelar las políticas contables que se utilizan en la misma, así como también subclasificaciones de las partidas que se presentan en los Estados Financieros. En lo que respecta a las cuentas por cobrar, estas se descompondrán en saldos por cobrar de clientes comerciales, de partes relacionadas, anticipos y otros importes.

### **2.5.2. Norma Internacional de Contabilidad 32 Instrumentos Financieros**

La presente norma presenta las directrices para realizar una correcta presentación de los instrumentos financieros que posee la entidad.

Según Valencia, Narvárez y Vargas (2014), la NIC 32 determina que un instrumento financiero significa cualquier contrato que origine un activo financiero en una empresa y, por consiguiente, un pasivo financiero o instrumento de patrimonio en otra empresa.

Un instrumento financiero puede ser de dos formas; instrumentos financieros primarios, los cuales tienen su origen en cualquier transacción de compra o venta de activos o pasivos financieros. Por ejemplo, las cuentas por pagar, valores, acciones, préstamos, entre otros. Por otro lado, se encuentran los instrumentos financieros derivados, aquellos que tienen su razón de ser en los instrumentos primarios, ya que asumen una transferencia de riesgos procedentes de los primeros.

### **2.5.3. Norma Internacional de Información Financiera 9 Instrumentos Financieros**

Esta norma tiene por finalidad decretar los lineamientos para presentar información financiera útil y necesaria para usuarios interesados respecto a los activos y pasivos financieros que posee una entidad. Presenta un alcance relativamente similar a la NIC 39, excepto por algunos detalles, ya que los instrumentos financieros que están comprendidos dentro de la NIC 39 de igual modo lo estarán en la NIIF 9.

Todas las entidades que otorguen plazos de crédito por facturas comerciales a sus clientes, basándose en el esquema de la NIIF 9, tienen la necesidad de implantar un proceso para gestionar el riesgo crediticio, con la finalidad de anticipar y evitar pérdidas financieras.

Los requisitos de deterioro poseen un alcance mucho más amplio que la NIC 39, dado que en la NIIF 9 se adhieren contratos de garantía financiera y compromisos de préstamo.

Entre las evidencias de pérdidas por deterioro tenemos a los siguientes:

- Morosidad.
- Dificultades financieras del deudor.
- Quiebra del deudor.
- Reestructuración o refinanciamiento.

Deloitte (2016), menciona como aspecto importante que, a diferencia de la NIC 39 la presente norma brinda la facultad a la entidad, de que los contratos de compra o venta de partidas no financieras puedan ser designados a valor razonable con cambios en pérdidas y ganancias.

También se estipula la aplicación de un nuevo modelo de contabilización de coberturas que se interrelaciona con la gestión del riesgo que debe ejecutar una entidad.

**Tabla 2.** *Tipos de contabilidad de coberturas.*

---

**Clases de contabilidad de coberturas**

---

Cobertura sobre los flujos de efectivo.

Cobertura de valor razonable y de inversión neta.

Cobertura con mecánicas contables similares.

---

**Fuente:** *Deloitte (2016). Elaboración propia.*

De acuerdo con Paredes (2015), el objetivo de la presente norma es reconocer y precisar la pérdida esperada por los instrumentos financieros, los cuales estaban sujetos a un riesgo crediticio desde su reconocimiento inicial.

Se incluye el registro del deterioro de instrumentos financieros basándose en el modelo de pérdida esperada. Es necesario que esta pérdida se precise tomando como base la vida del instrumento financiero, en caso de que el riesgo crediticio haya aumentado categóricamente desde su reconocimiento inicial.

La norma brinda la posibilidad de que la organización tenga en sus manos diversos enfoques, para precisar cuando existe un aumento considerable del riesgo crediticio.

## **2.6. Planeamiento Estratégico**

De acuerdo con Tumbaco (2017), resalta que es un proceso mediante el cual se planean y se ponen en práctica tácticas y estrategias dirigidas a alcanzar la misión, visión y objetivos que se proyecta una organización.

Alvarado (2017), señala que el planeamiento estratégico como proceso responde a diferentes interrogantes, las cuales delimitan el camino por el cual una organización desarrolla y ejecuta actividades para la consecución de los objetivos trazados.

Ossorio (2002) define al planeamiento estratégico como una secuencia de acciones coordinadas que tienen por finalidad solucionar problemas a través de la comprensión, interpretación y explicación del entorno de la organización y las variables que lo afectan. Para lograr la solución del problema se debe comparar el escenario actual con el esperado, encontrar la brecha y posteriormente utilizar recursos como energía, materiales, información y tiempo, para corregir el desequilibrio de manera eficiente.

Se puede aseverar entonces, que el planeamiento estratégico como herramienta de planificación y administración a futuro permite a la organización que la utiliza, delimitar y orientar sus estrategias en forma apropiada para colaborar activamente en la consecución de los objetivos propuestos desde un inicio.

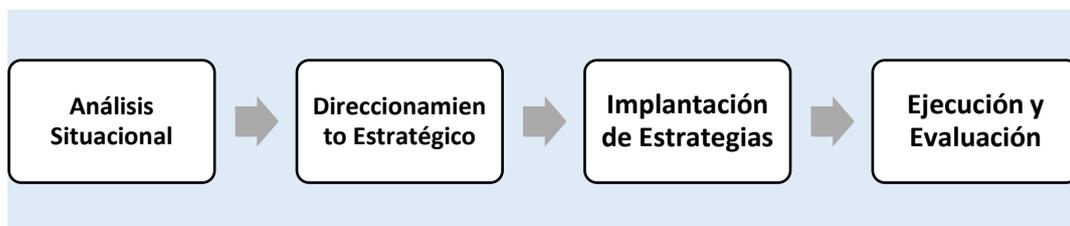
### **2.6.1 Ventajas del planeamiento estratégico**

Tumbaco (2017), menciona que aplicar un planeamiento estratégico en una organización brinda la posibilidad de reconocer oportunidades en el entorno inmediato y determinar ventajas aprovechables que finalmente pueden potenciar y diferenciar a la empresa de sus competidores. También menciona los siguientes aspectos positivos:

- El planeamiento exige y desarrolla la fijación de objetivos delimitando el camino para alcanzarlos en un futuro.
- Identifica y diseña posibles escenarios previniendo riesgos en la empresa.
- Ayuda a la entidad para anticiparse a las necesidades de sus clientes, y de esta manera utilizar apropiadamente sus recursos para afrontar los retos futuros.
- Para su ejecución, requiere que la entidad establezca un orden mediante sistemas de información que asimilen datos del entorno, con el objetivo de tomar iniciativas sobre análisis fehacientes.

### 2.6.2 Etapas del planeamiento estratégico

Dentro del planeamiento estratégico aplicado en una organización es necesario desarrollar y cumplir cuatro etapas básicas para que exista una apropiada gestión de los recursos empresariales. Según Tumbaco (2017), estas etapas son las siguientes:



*Figura 7. Etapas del planeamiento.*

*Fuente: Elaboración propia.*

#### 1. Análisis Situacional

La primera etapa del planeamiento está conformada por el procesamiento de todo tipo de información útil para generar una base que sea el soporte de la planificación. Se

analiza la realidad actual de la empresa, tanto de su entorno interno como el externo, es decir se aplica un análisis FODA.

## **2. Direccionamiento Estratégico**

En la segunda etapa se realiza la formulación de estrategias y tácticas orientadas a alcanzar los objetivos propuestos mediante la elaboración de un plan de acción, tomando en cuenta las capacidades y recursos de los que se dispone.

## **3. Implantación de Estrategias**

Es necesario que la entidad delimite objetivos a corto plazo y determine políticas como guías para alcanzar los mismos, motivando y comprometiendo a sus colaboradores, y asignando adecuadamente los recursos. De esta manera será posible proceder con la implantación y ejecución de las estrategias planificadas previamente.

## **4. Ejecución y evaluación**

En la última etapa se pone en marcha el plan estratégico. Se ejecutan las operaciones utilizando las estrategias a través de proyectos, los cuales son desarrollados considerando los objetivos organizacionales. Posteriormente, se debe observar y evaluar la evolución de los factores que sostienen las estrategias, medir el desempeño de lo ejecutado y según corresponda, realizar las acciones de control para ajustar el rumbo de los proyectos.

### **2.6.3 Indicadores de Gestión**

Culqui (2019), afirma que los indicadores de gestión comprenden fórmulas matemáticas que ayudan a precisar si una organización está utilizando eficientemente o no sus recursos, en un periodo determinado de tiempo.

De acuerdo con Vásquez y Vega (2016), son los también llamados indicadores operativos o de rotación, los cuales se encargan de determinar y comprobar la eficiencia con la que una entidad efectúa sus cobros, pagos, realización de inventario, etc. Entre los más utilizados se pueden mencionar al ratio de rotación de cuentas por cobrar, el periodo de cobro, la rotación de cuentas por pagar, el periodo de pagos y la rotación de inventarios.

También se emplean estos indicadores en ocasiones cuando se necesita comparar y evaluar el desempeño de áreas o sectores específicos de la entidad y, corroborar la ejecución y cumplimiento de las políticas implantadas. En este sentido es oportuno mencionar que las distintas rotaciones, periodos promedios de cobros y pagos se encuentran en función a las políticas establecidas por la propia entidad, de acuerdo a esto se establecerá el margen de tiempo en días, favorable o desfavorable para los intereses de la organización.

Entre los indicadores más importantes se pueden mencionar a los siguientes:

**a) Rotación de cuentas por cobrar:**

Define la velocidad con la que se realizan o ejecutan los cobros en una empresa respecto a un periodo determinado, dicho de otra manera, la cantidad de veces que las cuentas por cobrar se han convertido en liquidez en referencia a un ejercicio en específico.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \text{Ventas Netas} / \text{Promedio de cuentas por cobrar}$$

**b) Rotación de inventarios:**

Este indicador calcula la cantidad de veces en las que el inventario fue vendido y reemplazado. Si se identifica una baja rotación de las existencias puede ser un indicador de una posible sobreinversión en las mismas, lo que a su vez causaría un mayor costo de almacenaje y el deterioro de un sector de la mercadería. Dependiendo del sector donde la entidad desarrolle su negocio, se podrá identificar distintas clases de rotación de inventarios.

$$\text{Rotación de inventarios} = \text{Costo de ventas} / \text{Promedio de inventarios}$$

**c) Rotación de cuentas por pagar:**

El presente indicador calcula el rendimiento o cumplimiento de una entidad al cancelar el crédito obtenido, entiéndase por deudas u obligaciones con proveedores.

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \text{Compras} / \text{Promedio de cuentas por pagar}$$

**d) Rotación de capital de trabajo:**

Este ratio nos muestra el nivel de utilización del capital de trabajo respecto a las ventas netas realizadas en el periodo.

$$\text{Rotación de capital de trabajo} = \text{Ventas Netas} / \text{Capital de trabajo}$$

**e) Rotación de activos totales:**

Este indicador nos señala la cantidad de veces que los activos han sido utilizados respecto al nivel de ventas en un determinado periodo. Se calcula dividiendo las ventas netas entre el total de activos.

**2.6.3.1. Indicadores de Endeudamiento**

Los indicadores de endeudamiento nos ayudan a conocer cuánto dinero de terceros utiliza la empresa con el objetivo de generar utilidad o dividendos al final del periodo.

Vásquez y Vega (2016), señalan que son los que se encargan de medir la influencia existente entre el capital de proporcionado por terceros y el capital propio de la entidad, de igual manera el grado de endeudamiento de los activos y el respaldo patrimonial.

Franco (1998), indica que los ratios de endeudamiento tienen el objetivo de examinar y evaluar las deudas contraídas por la empresa, ya sea en el corto como en el largo plazo, asimismo pueden evidenciar el respaldo con el que cuenta la entidad frente a las mismas, calculando la proporción del patrimonio que está siendo afectado por estas obligaciones. A través de ellos se determinará la capacidad o autonomía financiera de la organización respecto a su nivel de endeudamiento.

**a) Razón de Endeudamiento Activo:**

Este ratio indica la proporción de activos de la empresa que son financiados mediante la utilización de recursos pertenecientes a terceros. Un rango razonable para este ratio se ubica entre el 40% y 60%.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \text{Total Pasivo} / \text{Total Activo} \times 100$$

**b) Endeudamiento patrimonial:**

Señala la relación existente entre los recursos aportados por terceros y los recursos aportados por los socios y los generados por la misma actividad de la empresa. Se recomienda que el % sea menor al 50%.

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \text{Total Pasivo} / \text{Patrimonio}$$

**c) Ratio de capital social sobre pasivo total:**

El presente ratio muestra el grado de preponderancia de las inversiones de los acreedores frente a la de los propietarios de la entidad. Una situación deseable sería aquella en la cual los recursos propios sobresalgan frente a los recursos obtenidos de terceros, mientras que una situación opuesta significaría un cierto peligro para el futuro de la organización.

$$\text{Ratio de capital social sobre pasivo total} = \text{Capital Social} / \text{Pasivo Total}$$

**d) Ratio de activo corriente sobre pasivo total:**

Este ratio señala si la empresa estará en la capacidad de cancelar sus obligaciones con la totalidad de activos corrientes que poseen.

$$\text{Ratio de activo corriente sobre pasivo total} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Total}$$

e) **Ratio de Activo Fijo sobre pasivo a largo plazo:**

Este indicador precisa la proporción del pasivo no corriente que estará garantizado o asegurado por los activos fijos que posee la compañía.

$$\text{Ratio de activo fijo sobre pasivo a largo plazo} = \text{Activo Fijo} / \text{Pasivo No Corriente}$$

f) **Ratio de capital social sobre inmuebles, maquinaria y equipo:**

El presente indicador muestra la relación existente entre el capital social de la entidad y la adquisición de inmuebles, maquinaria y equipo. Si el capital social es mayor que el IME, se podrá inferir que este fue suficiente para obtener el IME, mientras que, si la situación sucede a la inversa, se deducirá que ha sido necesario abastecerse de fuentes externas para obtener el IME, lo que no será tan conveniente para la empresa por el aumento de los costos.

$$\text{Ratio de capital social sobre IME} = \text{Capital Social} / \text{IME}$$

g) **Ratio de pasivo sobre activo no corriente:**

Este indicador hace posible observar el grado de garantía que posee el pasivo total de la empresa frente a los activos de largo plazo.

$$\text{Ratio de pasivo sobre Activo No corriente} = \text{Pasivo Total} / \text{Activo No corriente}$$

## 2.6.4 La Rentabilidad

La rentabilidad básicamente es el indicador que analiza y mide la relación entre las utilidades obtenidas en determinado periodo y la inversión de capital que se tuvo que realizar para lograrla.

Chávez (2005), señala que la rentabilidad comprende un indicador determinante para medir el andar de una empresa, dado que corrobora si se están cumpliendo los objetivos o no en términos financieros. Asimismo, indica que una rentabilidad constante desemboca en la consolidación del patrimonio.

La rentabilidad se puede dividir en rentabilidad económica y financiera. Conceptos que generalmente son confundidos en un inicio, por ende, se definen a continuación.

### 2.6.4.1. Rentabilidad económica

Es la rentabilidad que hace honor al beneficio económico que se obtendrá producto de la totalidad de inversiones realizadas inicialmente en la organización.

Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rentabilidad sobre inversión} = (\text{Utilidad Neta} + \text{Intereses}) / \text{Activo Total}$$

### 2.6.4.2. Rentabilidad financiera

Apaza (2017), señala que este tipo de rentabilidad se encarga de medir la capacidad para retribuir a los socios y accionistas utilizando los fondos propios de la entidad. También se le conoce como Return on Equity (ROE por sus siglas en inglés). Por lo general, es el indicador que los más altos cargos de la empresa buscan

maximizar, ya que este representa el beneficio que obtiene cada inversor al final de determinado periodo. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$$

## 2.7 Ratios Financieros

Valdez, Vela y Soto (2020), indican que los ratios financieros son útiles porque hacen posible la medición y comparación de los rendimientos entre distintas entidades, y también dentro de una misma empresa entre diferentes periodos contables.

Chávez (2017), señala que los ratios son indicadores que hacen posible conocer en un determinado momento la realidad financiera de una organización, dado que son calculados tomando como base información estipulada en los Estados Financieros. Gracias a ellos es posible determinar la situación en la que se encuentra la empresa y de acuerdo a eso analizar las causas y proyectar las soluciones.

### a) Ratios de liquidez:

Según Soto, Valdez y Vela (2020), son indicadores que buscan establecer si la entidad tiene disposición de desarrollar liquidez en base a sus activos, para finalmente hacer frente a sus obligaciones de corto y largo plazo con terceros.

Hinostroza y Chumpitasi (2020), señalan que a la suficiencia que poseen las empresas para responder adecuadamente a sus obligaciones se le llama en términos financieros, liquidez. Por lo general, un activo puede ser caracterizado como líquido

cuando es fácilmente intercambiado por efectivo o equivalente de efectivo, sin que este pierda su valor al ser transformado.

Vásquez y Vega (2016), mencionan por su parte que los ratios de liquidez tienen como objetivo descifrar en qué grado una organización es solvente en términos de efectivo, y como consecuencia de eso es capaz de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

A continuación, se muestran los ratios de liquidez:

✓ **Ratio de liquidez general:**

La función de este ratio es definir qué parte o qué proporción del endeudamiento está respaldado por los activos corrientes que posee la entidad, es decir aquellos que están prestos a convertirse en dinero a corto plazo.

Hinostroza y Chumpitazi (2020), indican que si el resultado del ratio es mayor a uno, significa que la empresa está en condiciones de hacer frente satisfactoriamente a sus obligaciones en un corto plazo. Sin embargo, también influirán diversos aspectos como la industria y las actividades que desempeña la entidad. Se obtiene mediante el siguiente cálculo:

$$\text{Liquidez general} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$$

✓ **Ratio de prueba ácida:** Este ratio otorga la posibilidad de analizar la suficiencia que posee la entidad para enfrentar su endeudamiento con vencimiento a corto plazo con elementos de su activo corriente, excepto algunos específicos como los

inventarios, activos biológicos y gastos pagados por adelantado. Estos componentes no son considerados en el cálculo debido a que son activos que conforman el grupo de los más complicados de convertir en líquidos. El ratio se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Prueba ácida} = (\text{Activo corriente} - \text{Inventario} - \text{Anticipos}) / \text{Pasivo Corriente}$$

✓ **Ratio de prueba defensiva:** Este ratio también llamado liquidez inmediata refleja si una empresa está en la capacidad de hacerse cargo de sus deudas corrientes solo con el efectivo y equivalente de efectivo que dispone en sus arcas. Se calcula mediante el siguiente cálculo:

$$\text{Prueba defensiva} = (\text{Efectivo y equivalente de efectivo} / \text{Pasivo corriente}) * 100$$

✓ **Ratio de capital de trabajo neto:** Mediante este ratio una empresa evalúa la disponibilidad de recursos corrientes que tiene en su poder, luego de haber cancelado sus obligaciones que tenían un vencimiento inmediato o a corto plazo. Se apreciará en términos monetarios y se calculará de la siguiente forma:

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

✓ **Ratios de liquidez de Cuentas por cobrar:** Para analizar las cuentas por cobrar se pueden identificar dos ratios, el primero es el periodo promedio de cobro, el

cual tiene la función de promediar el lapso de tiempo que la empresa se permite para cobrarles a sus clientes. Cuando el monto de las cuentas por cobrar es superior al de las ventas, da a entender que la empresa tiene clientes deudores y se deben tomar medidas inmediatamente. El segundo ratio viene a ser la rotación de cuentas por cobrar. Se calculan de la siguiente manera:

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales en cuenta corriente}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

#### b) Ratios de Gestión

Como ya se mencionó anteriormente en el apartado “[2.6.3. Indicadores de gestión](#)” su función principal consiste en medir la efectividad y eficiencia de la gestión realizada en la entidad. Analizan el funcionamiento de las estrategias de gestión que la empresa ha puesto en práctica en relación con las ventas, las cuentas por cobrar y la gestión de inventarios. En adición a los ya citados, dentro de los ratios de gestión podemos encontrar a los siguientes:

- ✓ **Rotación de caja y bancos:** Tiene el objetivo de determinar el efectivo disponible en caja para cubrir los días de venta. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rotación de Caja y bancos} = \frac{\text{Caja y bancos} * 360}{\text{Ventas}}$$

✓ **Rotación de activos totales:** Este ratio cumple la función de calcular la cantidad de ingresos por ventas que es capaz generar la empresa por cada sol invertido. Se calcula mediante la siguiente forma:

$$\text{Rotación de Activos totales} = \text{Ventas} / \text{Activos totales}$$

✓ **Rotación de activo fijo:** Su objetivo es medir la eficiencia que denota la utilización de los activos fijos de la empresa en relación con la generación de ventas. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de Activo fijo} = \text{Ventas Netas} / \text{Activo Fijo Neto}$$

## 2.8. Liquidez

De acuerdo con Uriza (2019), la liquidez juega un papel fundamental en el bienestar económico de cualquier organización, puesto que esta otorga la posibilidad de conocer la disposición de activos aptos para transformarse en efectivo en un periodo corto de tiempo, sin que estos pierdan su valor.

La importancia de contar con la suficiente liquidez para una entidad, radica en que la ausencia de la misma ocasionará que esta no pueda hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. No obstante, si se diera el caso opuesto de tener un exceso

de liquidez también significaría consecuencias negativas, dado que esto indica que los recursos económicos no se están gestionando y distribuyendo correctamente.

### **2.8.1. Ventajas de contar con liquidez**

Cabrera y Chañi (2019), sostienen que, poseer un cierto nivel importante de liquidez acorde con las necesidades de la organización, genera ventajas tales como un bienestar general y salud en las finanzas, dado que de esta manera le sería posible adquirir activos cuando crea conveniente y hacer frente a sus obligaciones, sin tener que verse presurosos a incurrir en préstamos de terceros, que adicionalmente generen gastos financieros.

### **2.8.2. Consecuencias de la falta de liquidez**

Cabrera y Chañi (2019), indican que la insuficiencia de liquidez origina en la organización parcial o total incapacidad para responder a sus responsabilidades con terceros. Lo que terminará desembocando en una disminución de la rentabilidad y retroceso en el crecimiento organizacional, ya que las decisiones que se tomen estarán limitadas y supeditadas al déficit de liquidez. También, por supuesto, se verán afectadas las operaciones planificadas y sus ejecuciones, puesto que estas giran en torno al efectivo o equivalente de efectivo.

Por su parte, Vásquez y Vega (2016), señalan que poseer un grado insuficiente de liquidez podrían generar las siguientes consecuencias para una entidad:

- La imagen de la organización frente a su entorno se ve afectada, lo que a su vez puede generar una reducción del crédito de la entidad en el mercado financiero.

- Se puede incurrir en la necesidad de rematar activos fijos a un precio por debajo de lo que realmente cuestan, con la finalidad de responder a las obligaciones financieras que se presenten.
- Se producen síntomas de preocupación en los colaboradores de la empresa, lo que afecta seriamente el desempeño organizacional.

## **2.9. Cuentas por cobrar**

Cabrera y Chañi (2019) expresan que las cuentas por cobrar que tiene en su poder una empresa, representan un derecho de cobro a terceros que en el futuro generarán una entrada de efectivo a las arcas de la organización. Estas cuentas se originan en el momento que se le brinda un bien o servicio al cliente y este acuerda pagar lo acordado en un plazo de tiempo establecido, es decir ocurre una venta al crédito. Se debe tener una correcta gestión de estas cuentas, ya que muchas veces llegan a convertirse en incobrables, lo que impacta directamente en las utilidades de la entidad.

### **2.9.1. Crédito**

Según Gitman & Zutter (2012), para determinar si se le otorga un crédito o no a un cliente existe una técnica llamada las cinco “C” del crédito. Método que pretende evaluar la capacidad financiera del solicitante y corroborar si cumple los estándares requeridos por la empresa para concederle el crédito. No obstante, dado el tiempo que toma y los desembolsos que implica llevar a cabo esta técnica, solo se usa para otorgar créditos de sumas elevadas de dinero. Asimismo, debe ser llevada a cabo por un colaborador con experiencia en finanzas, para que pueda interpretar los resultados.

A continuación, se detallan los componentes de la técnica cinco “C”:

- Características del cliente: Como primer paso debemos verificar el historial del cliente o solicitante del crédito, y comprobar el nivel de cumplimiento de pago en el pasado.
- Capacidad: Posteriormente, se debe evaluar la capacidad del cliente para reembolsar el crédito que se le planea otorgar, mediante un análisis de sus estados financieros y los flujos de efectivo que maneja.
- Capital: Confrontar la deuda del cliente en correspondencia con su capital patrimonial
- Colateral: Identificar el total de activos que el cliente posee a fin de garantizar el crédito otorgado. Se sobreentiende que, a mayor número de activos, mayores serán las probabilidades de que la empresa dadora del crédito recupere sus fondos si el cliente no llegase a cumplir con su obligación de pago.
- Condiciones: Se aplican las condiciones económicas existentes en la industria y alguna otra condición en torno a una transacción específica.

La correcta aplicación de esta técnica provee certeza a la empresa respecto a que los clientes aprobados del crédito pagarán y cumplirán sus obligaciones sin mayores problemas, en los plazos acordados.

### **Términos de Crédito**

Según Gitman & Zutter (2012), los términos engloban las condiciones de venta a las cuales está sujeto el crédito que la empresa brinda a sus clientes.

## **2.10. Definición de Términos básicos**

### **Actividades de Control**

Es el conjunto de acciones que llevan a cabo los colaboradores de una empresa con la finalidad de evaluar y corregir las operaciones ejecutadas, asegurando de esta manera el camino para que se logren las metas planteadas previamente.

### **Administración de Riesgos**

PriceWaterhouseCoopers, define a este término como el proceso concretado por el consejo de administración, la dirección y demás colaboradores de una empresa, creado para identificar posibles eventos que puedan impactar negativa o positivamente a la empresa, gestionar sus riesgos y finalmente brindar una seguridad razonable acerca del cumplimiento de los objetivos plasmados desde un inicio.

### **Análisis del Estado Financiero**

Denota investigar la situación financiera de una entidad a través de indicadores financieros aplicados en la examinación de los estados financieros correspondientes a un periodo específico (Apaza, 2017).

### **Autoevaluación**

Proceso a través del cual una organización puede conocer en que medida ha conseguido avanzar hacia sus objetivos y según lo encontrado, emprender acciones que corrijan las desviaciones evidenciadas.

### **Capacidad de Pago**

Se refiere a los flujos de ingresos que un individuo tiene en su poder para hacer frente a sus obligaciones. Es la fortaleza económica que maneja una persona natural o jurídica.

### **Compliance**

Significa los procedimientos que una organización necesita implementar para garantizar el correcto cumplimiento de la normatividad vigente.

### **Control Interno**

Se define como el proceso ejecutado por la administración, la dirección y demás colaboradores de la organización, con la finalidad de brindar cierto grado de seguridad razonable para lograr alcanzar los objetivos propuestos.

### **Eficiencia**

Significa la adecuada gestión para lograr los objetivos planteados en un tiempo determinado, utilizando el mínimo de recursos posibles.

### **Endeudamiento**

Implica que la organización haga uso de recursos de terceros, creando una cuenta por pagar en el futuro, con la finalidad de financiar una operación y elevar la capacidad de maniobra.

### **ERM (Enterprise Risk Management)**

Es un sistema de mejora del desempeño que comprende la cultura, capacidades y procedimientos que las entidades añaden al proceso de definición de la estrategia y, aplican cuando la ponen en marcha, con el objetivo de gestionar el riesgo al momento de diseñar, preservar y materializar el valor. No es un simple listado de riesgos, ya que se deben tener presentes los principios que define la cultura de la organización, y asimismo incluir prácticas que se ejecutarán para administrar eficientemente los riesgos previstos.

### **Gestión**

Actividad administrativa que se realiza con la finalidad de lograr dentro de lo posible, el máximo rendimiento de los recursos utilizados.

### **Indicadores**

Significa la comparación entre dos o más datos numéricos que da como resultado una medida cuantitativa de un criterio que se busca analizar e interpretar.

### **Monitoreo**

Comprende el proceso de obtener, examinar y aprovechar información para seguir de cerca las operaciones que se ejecutan en una organización, que pueden ser parte de un plan o proyecto en marcha.

### **Planeamiento**

Es el proceso de determinar con anterioridad las acciones a ejecutar en un futuro para lograr un determinado fin u objetivo. Básicamente se debe precisar las operaciones que hay que realizar, quién las va a poner en marcha, en qué momento y como deberá hacerlo.

### **Política**

Es la dirección que toma el razonamiento del recurso humano al momento de tomar una decisión. Constituye el camino predeterminado que se considera para desarrollar las actividades, previstas y no previstas, en una entidad.

### **Ratios financieros**

Los ratios financieros son la relación entre dos elementos financieros, que forman parte de la gestión de la empresa. Estos brindan información sobre la situación financiera y marcha de la entidad en un momento determinado (Apaza, 2017).

### **Rendimiento**

Significa el efectivo, bien o servicio que una organización obtiene como rédito de las operaciones comerciales a las que se dedica en un periodo económico.

### **Riesgo**

Es la posibilidad o probabilidad de que un suceso tenga lugar tarde o temprano, e impacte negativamente en el logro de los objetivos empresariales, en los procesos planteados, en las acciones de los colaboradores y en los sistemas internos de la organización, generando de esta manera consecuencias adversas a corto y largo plazo.

## **CAPÍTULO III**

### **3. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Hipótesis General**

Aplicando el control interno como plan estratégico se optimizará favorablemente la gestión de cobranza en la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. en el periodo 2020.

#### **3.2. Hipótesis Específicas**

- a) Aplicando la normatividad del control interno se logrará identificar favorablemente los posibles riesgos permitiendo mejorar la administración de cobranzas de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C., periodo 2020.

- b) Aplicando estrategias de control interno se optimizará positivamente la gestión de liquidez de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C., periodo 2020.
- c) El control interno como plan estratégico de las cuentas por cobrar contribuirá favorablemente en la presentación de los Estados Financieros de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C., periodo 2020.

### 3.3. Identificación de variables o unidades de análisis

#### 3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE (X): CONTROL INTERNO COMO PLAN ESTRATÉGICO

##### DEFINICIÓN

El control interno es el proceso mediante el cual se desarrollan un conjunto de métodos y procedimientos que tienen por objetivo asegurar la protección de los activos, garantizar información contable fidedigna y la ejecución eficaz de las actividades que planifica la administración para el logro de sus objetivos (Estupiñan, 2006).

DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
<b>NORMATIVIDAD DE CONTROL INTERNO</b>	Comprende el conjunto de leyes, normas, procedimientos y lineamientos que se deben seguir con la finalidad de actuar correctamente dentro de un marco establecido por instituciones privadas o estatales.	Ley del Sistema Nacional de Control. Modelo Coso. Procedimientos de Control Interno.
<b>ESTRATEGIAS DE CONTROL</b>	Abarcan todas las acciones que se deben realizar para analizar, verificar y mantener una constante eficiencia y eficacia de los	Análisis del control interno.

	procedimientos de control aplicados.	Eficiencia y eficacia del control.
		Acciones estratégicas
<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	Es una herramienta que determina los lineamientos estratégicos con los cuales una empresa podrá llegar a cumplir sus objetivos en el futuro. Mediante el plan se plasman las acciones que se llevarán a cabo para poder encaminar el rumbo de la empresa hacia las metas propuestas.	Administración de riesgo.
		Mejora de productividad.
		Mejora de rentabilidad.

### 3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE (Y): GESTIÓN DE COBRANZA

#### DEFINICIÓN

Es el proceso a través del cual se administran las cuentas pendientes de cobro, producto de las ventas de productos o servicios. Se lleva a cabo utilizando políticas y estrategias de cobranza que ayuden a controlar las cuentas por cobrar vencidas, con la finalidad de que estas no se conviertan en incobrables y terminen afectando la liquidez de la empresa.

<b>DIMENSIONES</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>ADMINISTRACIÓN DE COBRANZAS</b>	Implica el empleo de herramientas como políticas y estrategias de cobranza para desarrollar actividades que logren alcanzar el cobro de una cuenta, influyendo en el comportamiento de pago de los clientes.	Políticas de cobranza.
		Estrategias de cobranza.
		Comportamiento de pago de los clientes.
	Comprende el proceso mediante el cual se identifica, mide y controla el nivel de liquidez de la entidad.	Identificación del riesgo de liquidez.

<b>GESTIÓN DE LIQUIDEZ</b>	Como principal función tiene administrar los activos que pueden ser convertidos en efectivo, en el corto plazo.	Control del riesgo de liquidez.
		Medición del riesgo de liquidez.
<b>ESTADOS FINANCIEROS</b>	El BCRP (2011) señala que, representan la información financiera recogida a través de la identificación de hechos contables, valorados y registrados mediante la contabilidad de una organización. Sirven para dar a conocer a los interesados acerca de la gestión que se está realizando en la entidad y de acuerdo a ello, tomar decisiones.	Estado de Situación Financiera.
		Estado de Resultados.
		Toma de decisiones.

### 3.4. MATRIZ LÓGICA DE CONSISTENCIA

#### TITULO:” CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA COMO PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR GESTIÓN DE COBRANZA, EMPRESA ÚTILES Y PAPELES UNIVERSAL S.A.C.,2020”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>GENERAL:</b> ¿De qué manera el control interno influye como plan estratégico para optimizar la gestión de cobranza en la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. en el periodo 2020?	<b>GENERAL:</b> Determinar de qué manera el control interno influye como plan estratégico para optimizar la gestión de cobranza en la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. en el periodo 2020	<b>GENERAL:</b> Aplicando el control interno como plan estratégico se optimizará favorablemente la gestión de cobranza en la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. en el periodo 2020.	<b><u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u></b>  <b>X: CONTROL INTERNO COMO PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>X1: Normatividad de control interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley del Sistema Nacional De Control.</li> <li>• Modelo Coso.</li> <li>• Procedimientos de Control Interno.</li> </ul>
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b> a) ¿De qué manera aplicando la normatividad del control interno se logrará identificar los posibles riesgos permitiendo mejorar la administración de cobranzas en la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020?	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> a) Determinar de qué manera aplicando la normatividad del control interno se logrará identificar los posibles riesgos permitiendo mejorar la administración de cobranzas de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b> a) Aplicando la normatividad de control interno se logrará identificar favorablemente los posibles riesgos permitiendo mejorar la administración de cobranzas de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.		<b>X2: Estrategias de control interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del control interno.</li> <li>• Eficiencia y eficacia del control.</li> <li>• Acciones estratégicas.</li> </ul>
				<b>X3: Plan estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de riesgo</li> <li>• Mejora de productividad.</li> </ul>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la rentabilidad.</li> </ul>
b) ¿De qué manera empleando estrategias de control interno se optimizará la gestión de liquidez de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020?	b) Establecer de qué manera empleando estrategias de control interno se logrará optimizar la gestión de liquidez de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.	b) Aplicando estrategias de control interno se optimizará positivamente la gestión de liquidez de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.	<b><u>VARIABLE DEPENDIENTE</u></b>  <b>Y: GESTIÓN DE COBRANZA</b>	<b>Y1: Administración de cobranzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de cobranza.</li> <li>• Estrategias de cobranza.</li> <li>• Comportamiento de pago de los clientes.</li> </ul>
c) ¿De qué manera contribuye el control interno como plan estratégico de las cuentas por cobrar en la presentación de los Estados Financieros de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020?	c) Identificar de qué manera el control interno como plan estratégico de las cuentas por cobrar contribuirá favorablemente en la presentación de los Estados Financieros de la empresa Útiles y Papeles Universal	c) El control interno como plan estratégico de las cuentas por cobrar contribuirá favorablemente en la presentación de los Estados Financieros de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020		<b>Y2: Gestión de liquidez</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación del riesgo de liquidez.</li> <li>• Control del riesgo de liquidez.</li> <li>• Medición del riesgo de liquidez.</li> </ul>
				<b>Y3. Estados Financieros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de Situación Financiera.</li> <li>• Estado de Resultados.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> </ul>

	S.A.C. periodo 2020.				
--	----------------------	--	--	--	--

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Tipo y método de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo porque se desarrollan las características de los fenómenos y, correlacional ya que se propuso determinar la relación existente que puede haber o no entre las dos variables planteadas, control interno como plan estratégico y gestión de cobranzas, analizando y estableciendo cómo se comporta una variable en función de la otra.

Por otro lado, se utilizó el método hipotético – deductivo porque se inició observando y detectando un problema en la empresa, acto seguido se formularon hipótesis para resolverlo y finalmente se dedujo las consecuencias que las mismas hipótesis podrían causar, validando los resultados del estudio.

Según Cabezas et al. (2018), los estudios de tipo correlacional buscan evaluar la relación que existe entre dos o más variables. Donde, posterior a la medición de las mismas y mediante la utilización de la estadística es posible determinar su correlación. Por su parte, manifiestan que el método hipotético deductivo es el único que otorga la posibilidad de recolectar información científica, desarrollando una serie de pasos relacionados al problema de investigación.

## **4.2. Diseño específico de la investigación**

Para llevar a cabo la presente investigación se consideró un diseño no experimental de corte transversal, ya que no es necesario ni se pretende adulterar de forma deliberada ninguna de las variables planteadas, asimismo la información pertinente se recogió una única vez y en un solo momento.

Cabezas et al. (2018), manifiestan que las investigaciones de diseño no experimental se caracterizan por observar y analizar el comportamiento de fenómenos en su hábitat natural, en lugar de manipular las variables de manera intencional.

Por otro lado, en una investigación transversal los anteriormente citados señalan que, estas tienen el objetivo de estudiar variables en un momento específico, por ende, la recolección de información tendrá lugar una única vez, en un mismo momento.

## **4.3. Población, muestra o participantes**

### **Población**

Se determinó como población del presente estudio a los colaboradores que desarrollan sus labores en las áreas administrativas de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. los cuales suman un total de treinta (30) individuos, y se encuentran repartidos entre los departamentos de gerencia, contabilidad y finanzas, créditos y cobranzas, ventas, marketing y gestión comercial, y por último planta y operaciones.

Para Cabezas et al. (2018), la población de una investigación está conformada por los diversos elementos o componentes que tienen características similares y son necesarios para el análisis de la problemática que se plantea en la investigación ya que

participan directamente de la misma. Esta población puede ser de dos formas, finita o infinita, dependiendo de la cantidad de sujetos que la compongan.

### **Muestra**

Para seleccionar la muestra de la investigación se consideró necesario realizar un muestreo no probabilístico ya que se requieren seleccionar colaboradores de manera intencional, que participen en las labores que implican directamente las variables planteadas, finalmente esta estuvo conformada por 30 colaboradores de las áreas administrativas de la empresa previamente descritas.

**Tabla 3.** *Conformación de la muestra.*

<b>ÁREAS</b>	<b>COLABORADORES</b>
Gerencia General	1
Contabilidad y Finanzas	6
Administración	4
Créditos y Cobranzas	5
Ventas	3
Marketing y Gestión comercial	6
Planta y operaciones	5
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

**Fuente:** *Elaboración propia.*

Cabezas et al. (2018), manifiestan que la muestra representa una porción significativa de la población total, de la cual será posible extraer información sustancial, pero de manera breve. El proceso de selección comprende la especificación y selección de un determinado sector de los participantes de la población, que posean características y criterios especiales.

#### **4.4. Instrumentos de recogida de datos**

El instrumento que se utilizó para la recopilación de datos en la investigación fue la encuesta, cuyo contenido representa una serie de preguntas cerradas con opciones para marcar de tipo Likert, dirigidas a los colaboradores de la empresa seleccionados oportunamente, dada su implicancia directa en la problemática que se busca investigar.

El cuestionario estuvo conformado por 25 preguntas elaboradas en base a las variables propuestas en la investigación. Para la variable independiente, control interno como plan estratégico, se consideraron 11 preguntas. Mientras que, para la variable dependiente, gestión de cobranzas, se elaboraron 14 preguntas.

#### **4.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Posterior a la recolección de datos a través del cuestionario, la información brindada por los participantes del estudio fue recogida y transcrita a una hoja de Excel, creando de esta forma una base de datos que sirvió para trasladar y procesar los mismos a través del software denominado SPSS versión 26.00 (Statistical Package for Social Sciences).

Gracias a este software, fue posible utilizar técnicas y desarrollar el análisis estadístico mediante la elaboración de tablas de distribución de frecuencia, gráficos representativos de sectores, tablas cruzadas de dimensiones y pruebas chi-cuadrado, los

cuales posibilitaron corroborar las hipótesis planteadas y constituir los resultados del estudio para finalmente analizarlos e interpretarlos adecuadamente.

#### **4.6. Procedimiento de ejecución del estudio**

Mediante la técnica de la observación directa se hizo posible detectar y formular la problemática de la investigación, posteriormente se construyó el marco teórico para sentar las bases de la misma. Por otro lado, a través del análisis documental se logró recopilar información sustancial para el desarrollo teórico de la presente investigación.

Asimismo, se procedió a solicitar los permisos pertinentes para proseguir con la investigación en la entidad, lo que posibilitó estructurar la población y determinar la muestra a considerar para la aplicación del instrumento de recolección.

Se utilizó como instrumento el cuestionario, una vez recogidos los datos se procedió a procesar la información, interpretar los resultados y contrastar las hipótesis formuladas con anterioridad.

Para finalizar el proceso, se elaboró las conclusiones y recomendaciones de la investigación, a partir de los resultados encontrados, buscando alcanzar los objetivos planteados en un inicio.

## CASO PRÁCTICO

**ÚTILES Y PAPELES UNIVERSAL S.A.C.** es una empresa que se dedica principalmente a la comercialización de papel lustre, ubicada en el distrito de Cercado de Lima. Inició sus actividades en el año 2017, dedicándose a la producción, comercialización y distribución de papel lustre y tintas para impresión a nivel local, para atender las necesidades de abastecimiento de medianas y pequeñas empresas.

Desde su fundación, la empresa se ha dedicado a fortalecerse y tiene como objetivo ser competitiva, ofreciendo productos de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes. El domicilio legal de la empresa se encuentra en el distrito de Cercado de Lima. Desde el mes de mayo del año 2019 se incorporó al Régimen de Buenos Contribuyentes, designado por la SUNAT.

### DATOS DE LA EMPRESA

- Razón social: UTILES Y PAPELES UNIVERSAL S.A.C.
- RUC: 20602678378
- Domicilio Fiscal: Calle Pedro Dávalos Lisson Nro. 121 Lima

### MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

#### **Misión:**

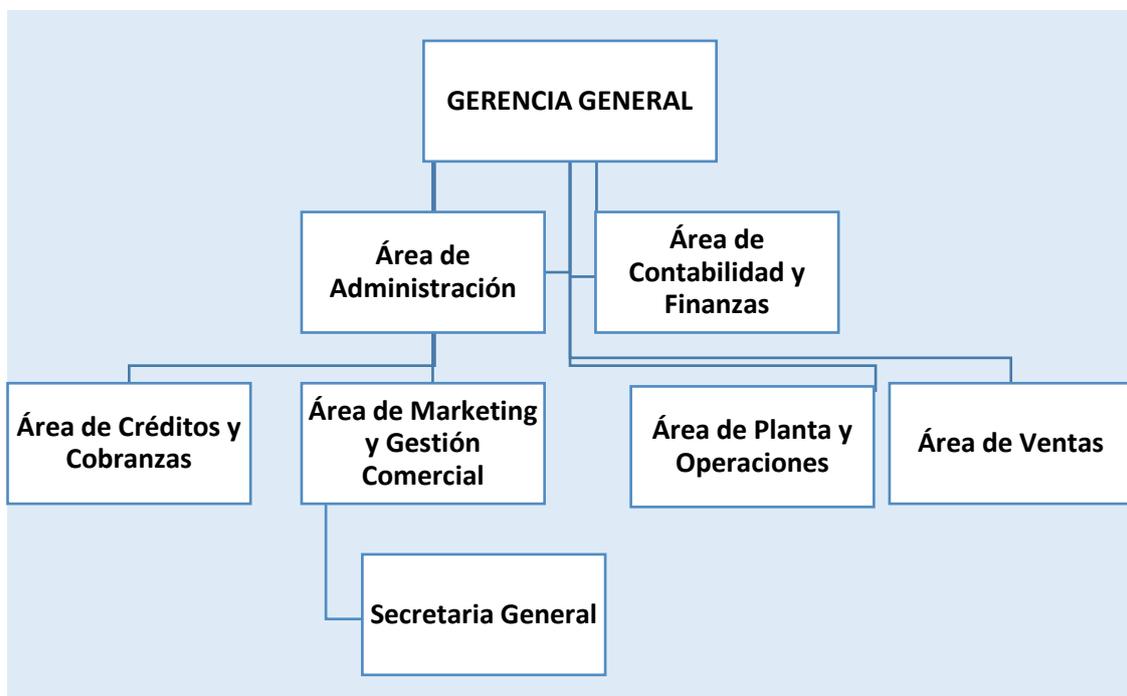
“Contribuir al desarrollo eficiente de proyectos de inversión, buscando la mejora continua en los procesos de producción, comercialización y distribución generando valor y productos de calidad para nuestros clientes”.

**Visión:**

Mientras que la visión comprende ser la empresa líder en comercialización de papel lustre a nivel nacional, lograr satisfacer las necesidades de nuestros diferentes clientes y ser reconocida por ofrecer un producto de alta calidad.

**Valores:**

- Transparencia.
- Confianza.
- Esfuerzo.
- Innovación.
- Servicio al cliente.

**Organigrama de la empresa.**

*Figura 8. Organigrama de Útiles y Papeles Universal S.A.C.*

*Fuente: Elaboración propia.*

## PROCESOS DE CONTROL INTERNO

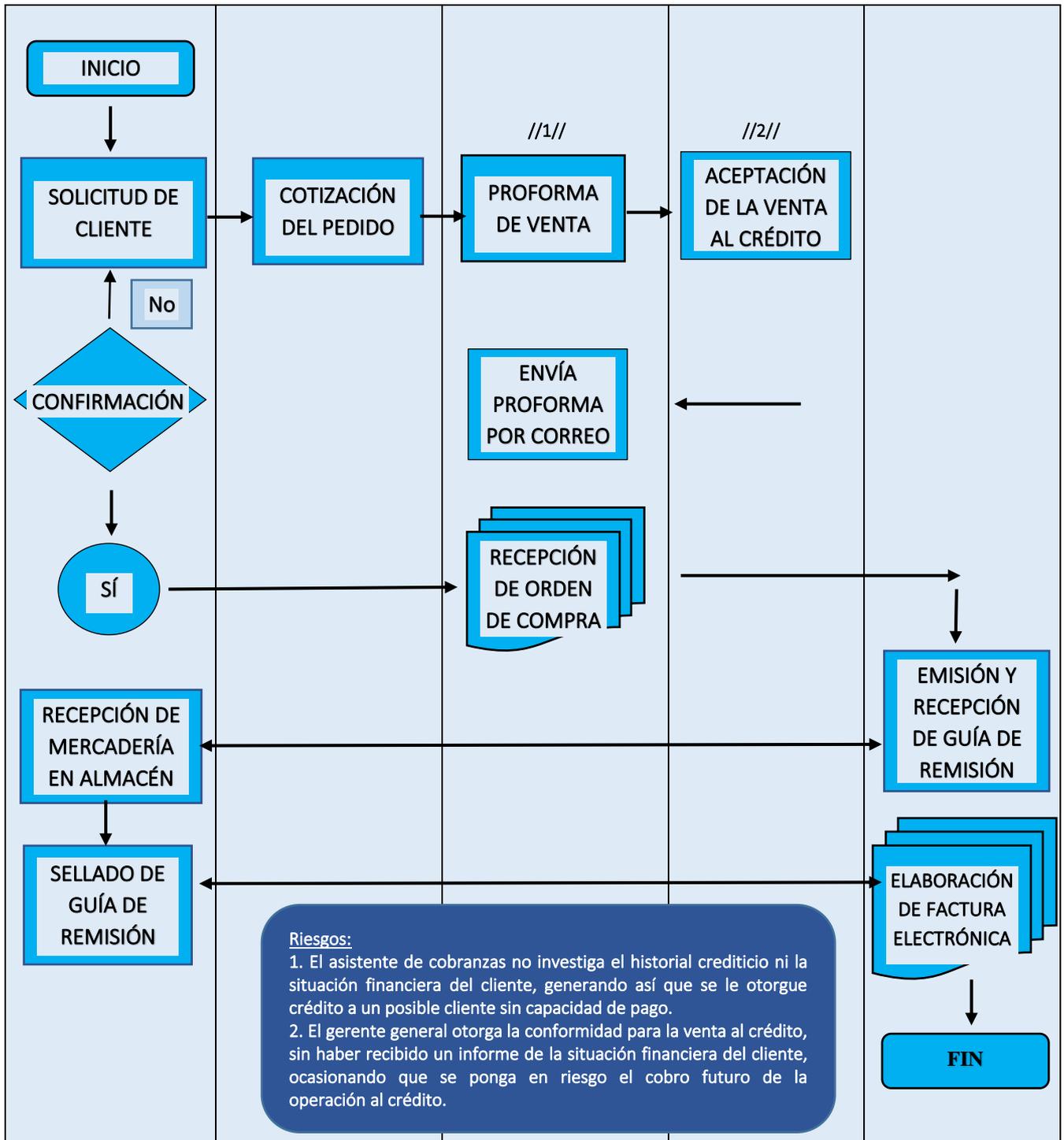
### Proceso de ventas al crédito:

- El cliente y el asistente del área de ventas realizan coordinaciones acerca de los productos disponibles para la venta, el primero emite una solicitud de compra.
- El asistente le comunica al Gerente del área de ventas lo acordado con el cliente y se prepara una proforma de los productos solicitados, estipulando las condiciones de la operación.
- Se coordina con el área de créditos y cobranzas, el asistente solicita la aprobación del gerente general para proceder con la venta al crédito.
- El asistente de créditos y cobranzas remite la proforma de venta al cliente por correo electrónico, para su aprobación y emisión de la orden de compra.
- La orden de compra es recibida mediante correo electrónico por el área de Ventas y revisada por el área de Créditos y cobranzas, para posteriormente ser aprobada por el Gerente de Ventas.
- Una vez aprobada la orden esta es enviada al área de producción y luego a almacén para preparar el despacho.
- El área de Contabilidad emite la guía de remisión y seguidamente la mercadería es despachada hacia los almacenes del cliente.
- Recibida la mercadería, la guía de remisión es sellada, indicando su conformidad.

- La guía de remisión es enviada al área de Contabilidad para proceder con la elaboración de la factura electrónica y posterior entrega acompañada de la guía de remisión y guía de ingreso a almacén del cliente.

**Flujograma del Proceso de ventas al crédito de Útiles y Papeles Universal S.A.C.**

<b>CLIENTE</b>	<b>ASISTENTE DE VENTAS</b>	<b>ASISTENTE DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>	<b>CONTADOR</b>
----------------	----------------------------	--	------------------------	-----------------



Fuente: Modelo Flujograma de Dr. Juan Ferreyros Moron

Figura 9. Flujograma del Proceso de Ventas al crédito.

Fuente: Elaboración Propia.

Comentario:

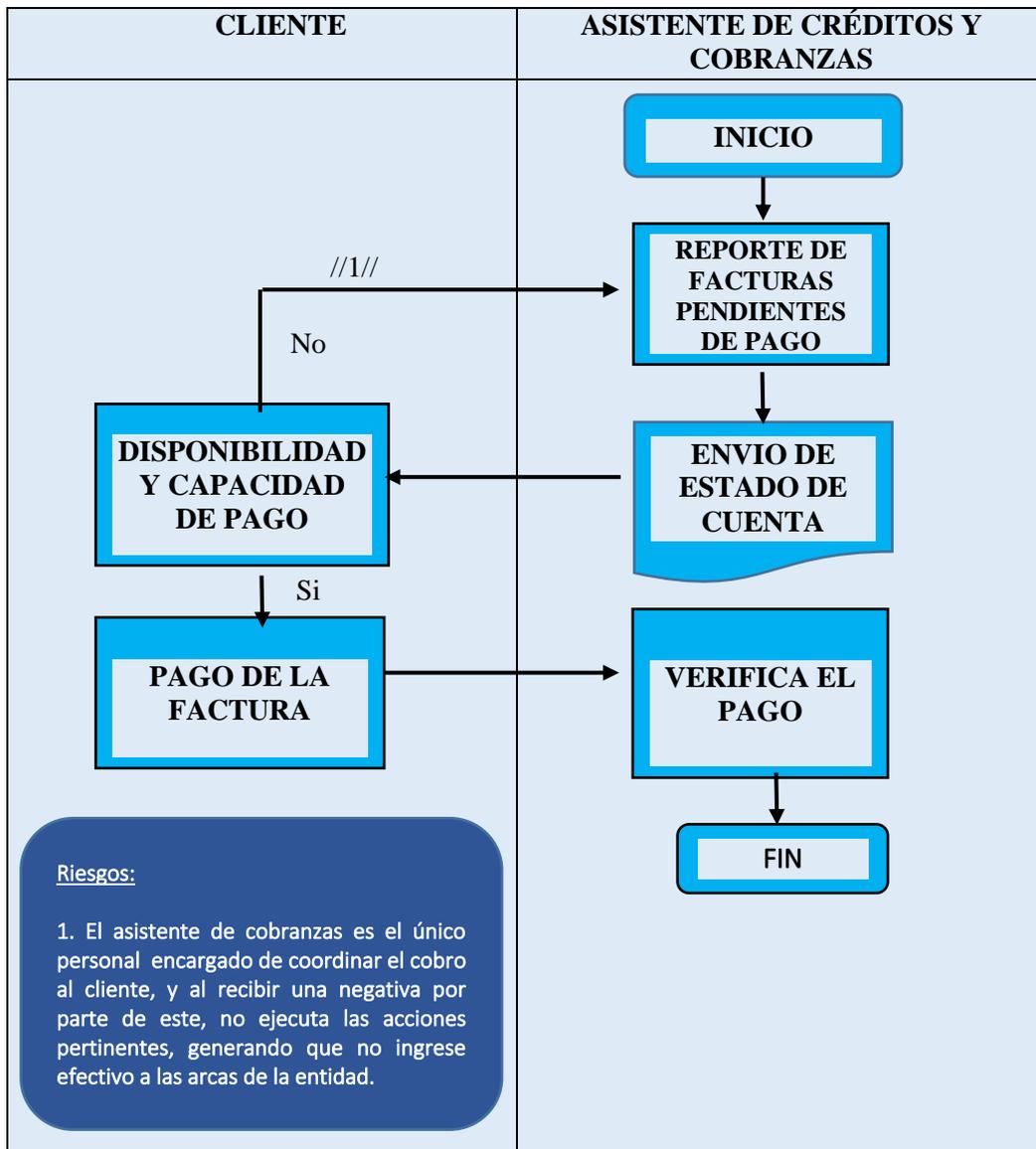
Se observa que el área de créditos y cobranzas, encargada de solicitar la aprobación del Gerente General para proceder con la venta al crédito, no realiza verificación alguna del historial crediticio ni de la situación financiera del cliente, para aprobar la solicitud de crédito, lo que significa que no habrá garantía de cobro en el futuro de la venta realizada.

El gerente general por su parte, otorga la conformidad para proceder con la operación sin antes haber realizado o solicitado un análisis financiero, y preocuparse por el posible riesgo futuro, dado que no se conoce la capacidad de pago que posee el respectivo cliente.

#### **Proceso de cobranza realizado por la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C.**

- Con las facturas recepcionadas, se entrega la relación de facturas pendientes de pago al asistente del área de Créditos y Cobranzas.
- El asistente procede a gestionar los cobros respectivos, enviando el estado de cuenta al cliente, de acuerdo a las condiciones previamente pactadas.
- El asistente del área de créditos realiza el proceso de seguimiento y cobranza para las facturas negociadas al crédito.
- El cliente, en la mayoría de casos, procede a realizar el pago de las facturas pendientes o con saldo vencido.
- El asistente de créditos y cobranzas da conformidad a los pagos realizados.

### Flujograma del Proceso de Cobranza de Útiles y Papeles Universal S.A.C.



*Figura 10. Flujograma del Proceso de cobranza.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

### Comentario:

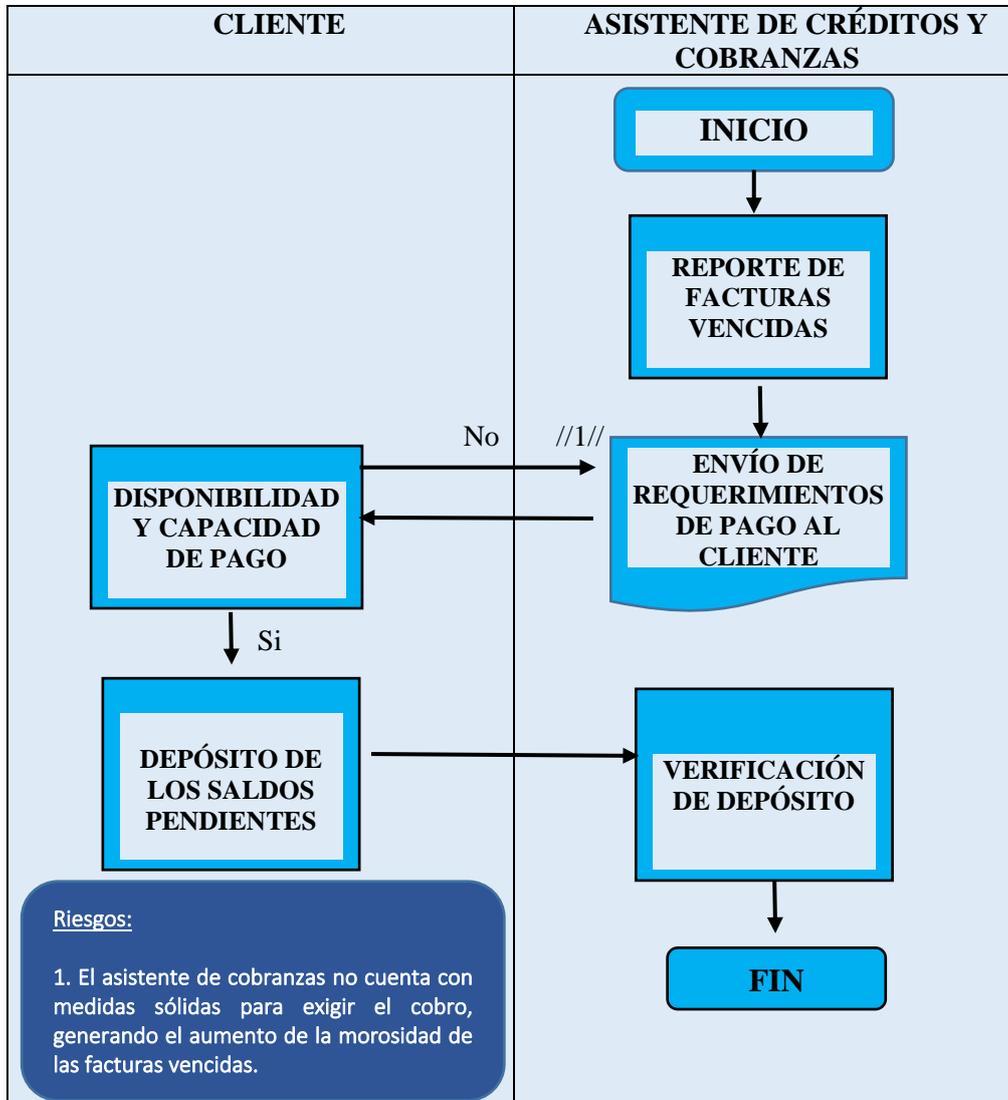
La gestión de cobranza queda a cargo, en su totalidad, del asistente del área de créditos y cobranzas, por lo que, sin supervisión alguna y control de la ejecución del debido proceso, se corren riesgos innecesarios que posibilitan el incremento de la morosidad.

Es necesario capacitar al personal del área de créditos y cobranzas, acerca de los diferentes métodos para exigir el cobro de las facturas vencidas, si es necesario se debe incluir al área legal para garantizar el cumplimiento de los derechos adquiridos.

### **Proceso de cobranza de cuentas vencidas**

- El asistente del área de créditos y cobranzas elabora un reporte de la totalidad de facturas vencidas, que no fueron canceladas a tiempo por los clientes, de acuerdo a los días que tienen de morosidad.
- El asistente del área de créditos y cobranzas se contacta con el o los clientes deudores a través de medios telefónicos y correo electrónico, enviando estados de cuenta y requiriendo el desembolso de los saldos pendientes de pago.
- Finalmente, el asistente corrobora si los saldos pendientes han sido cancelados por los clientes deudores.

**Flujograma del Proceso de Cobranza de cuentas vencidas de Útiles y Papeles  
Universal S.A.C.**



**Figura 11.** *Flujograma del Proceso de cobranza de cuentas vencidas.*

**Fuente:** *Elaboración propia.*

Comentario:

Se observa que no existen mecanismos sólidos y/o agresivos para efectuar el proceso de cobranza de saldos vencidos, por lo que se pone en riesgo la eficiencia de la gestión de cuentas por cobrar que realiza el área referida.

## EVALUACIÓN DE LIQUIDEZ DE ÚTILES Y PAPELES UNIVERSAL SAC

### A. ESTADOS FINANCIEROS

**ÚTILES Y PAPELES UNIVERSAL S.A.C.**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020 y 2019**  
**(EXPRESADO EN SOLES)**

<b>A C T I V O</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Efectivo y equivalente de efectivo	45,527	56,537
Cuentas por cobrar comerciales - terceros	80,612	124,396
Gastos pagados por anticipado	76	0
Existencias	41,602	102,148
Otros activos	2,115	18,780
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>169,932</b>	<b>301,861</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Inmueble, maquinaria y equipo (Neto)	25,654	15,500
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>25,654</b>	<b>15,500</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>195,586</b>	<b>317,361</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Tributos por pagar	4,901	8,863
Cuentas por pagar comerciales - terceros	62,988	201,423
Otras cuentas por Pagar	2,560	0
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>70,449</b>	<b>210,286</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>70,449</b>	<b>210,286</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social	30,500	25,500
Reservas	2,000	2,000
Resultados Acumulados	79,568	29,351
Resultado del Periodo	13,069	50,224
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>125,137</b>	<b>107,075</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>195,586</b>	<b>317,361</b>

Se consideró oportuno aplicar un análisis vertical a los Estados Financieros, con el objetivo de conocer el peso porcentual de cada partida o componente de los mismos.

### Análisis vertical del Estado de Situación Financiera

**ÚTILES Y PAPELES UNIVERSAL S.A.C.**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020 Y 2019**  
**(EXPRESADO EN SOLES)**

<b>ACTIVO</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo y equivalente de efectivo	45,527	23.28	56,537	17.81
Cuentas por cobrar comerciales - terceros	80,612	41.21	124,396	39.20
Gastos pagados por anticipado	76	0.04	0	0
Existencias	41,602	21.27	102,148	32.19
Otros activos	2,115	1.08	18,780	5.92
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>169,932</b>	<b>86.88</b>	<b>301,861</b>	<b>95.12</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Inmueble, maquinaria y equipo (Neto)	25,654	13.12	15,500	4.88
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>25,654</b>	<b>13.12</b>	<b>15,500</b>	<b>4.88</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>195,586</b>	<b>100</b>	<b>317,361</b>	<b>100</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
	<b>2020</b>	<b>%</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Tributos por pagar	4,901	2.51	8,863	2.79
Cuentas por pagar comerciales - terceros	62,988	32.20	201,423	63.47
Otras cuentas por pagar	2,560	1.31	0	0
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>70,449</b>	<b>36.02</b>	<b>210,286</b>	<b>66.26</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>70,449</b>	<b>36.02</b>	<b>210,286</b>	<b>66.26</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	30,500	15.59	25,500	8.03
Reservas	2,000	1.02	2,000	0.63
Resultados Acumulados	79,568	40.69	29,351	9.25
Resultado del Periodo	13,069	6.68	50,224	15.83
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>125,137</b>	<b>63.98</b>	<b>107,075</b>	<b>33.74</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>195,586</b>	<b>100.00</b>	<b>317,361</b>	<b>100.00</b>

**ÚTILES Y PAPELES UNIVERSAL S.A.C.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**POR EL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020 Y 2019**  
**(EXPRESADO EN SOLES)**

	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>VENTAS NETAS</b>		
Ingresos Operacionales	584,392	1,052,298
(-) Descuentos, Rebajas y Bonificaciones Concedidas	0	0
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>584,392</b>	<b>1,052,298</b>
(-) Costo de Ventas	(443,079)	(841,536)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>141,313</b>	<b>210,762</b>
(-) Gastos de Administración	(45,967)	(79,082)
(-) Gastos de Ventas	(69,609)	(53,405)
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>25,737</b>	<b>78,275</b>
(+) Otros Ingresos	1,439	0
(-) Otros Egresos	0	0
(+) Ingresos Financieros	0	0
(-) Gastos Financieros	(12,655)	(20,470)
<b>UTILIDAD ANTES DE I.R</b>	<b>14,521</b>	<b>57,805</b>
(-) Participaciones	0	0
(-) Reserva Legal	0	(2,000)
(-) Impuesto a la Renta	(1,452)	(5,581)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>13,069</b>	<b>50,224</b>

## Análisis vertical del Estado de Resultados

<b>ÚTILES Y PAPELES UNIVERSAL S.A.C.</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
<b>POR EL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020 Y 2019</b>				
<b>(EXPRESADO EN SOLES)</b>				
	<b>2020</b>	<b>%</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>
<b>VENTAS NETAS</b>				
Ingresos				
Operacionales	584,392	100.00	1,052,298	100.00
(-) Descuentos, Rebajas y Bonificaciones Concedidas	0		0	
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>584,392</b>	<b>100.00</b>	<b>1,052,298</b>	<b>100.00</b>
Costo de Ventas	(443,079)	75.82	(841,536)	79.97
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>141,313</b>	<b>24.18</b>	<b>210,762</b>	<b>20.03</b>
(-) Gastos de Administración	(45,967)	7.87	(79,082)	7.52
(-) Gastos de Ventas	(69,609)	11.91	(53,405)	5.07
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>25,737</b>	<b>4.40</b>	<b>78,275</b>	<b>7.44</b>
(+) Otros Ingresos	1,439	0.25	0	
(-) Otros Egresos	0		0	
(+) Ingresos Financieros	0		0	
(-) Gastos Financieros	(12,655)	2.16	(20,470)	1.95
<b>UTILIDAD ANTES DE I.R</b>	<b>14,521</b>	<b>2.49</b>	<b>57,805</b>	<b>5.49</b>
(-) Participaciones	0		0	
(-) Reserva Legal	0		(2,000)	0.19
(-) Impuesto a la Renta	(1,452)	0.25	(5,581)	0.53
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA</b>	<b>13,069</b>	<b>2.24</b>	<b>50,224</b>	<b>4.77</b>

## B. CÁLCULO DE INDICADORES FINANCIEROS

### ➤ INDICADORES DE LIQUIDEZ

- Liquidez corriente

LIQUIDEZ CORRIENTE	FÓRMULA	2020	2019
	Activo Corriente	169,932	301,861
	Pasivo Corriente	70,449	210,286
<b>Resultados</b>		<b>2.41</b>	<b>1.44</b>

#### Interpretación:

La liquidez corriente que dispuso la entidad para hacer frente a sus obligaciones en el año 2019 fue de S/1.44 por cada sol de deuda, la cual se incrementó a S/2.41 en el año 2020. Se puede concluir que la empresa está en la capacidad de responder adecuadamente a sus deudas de corto plazo.

- Prueba ácida

PRUEBA ÁCIDA	FÓRMULA	2020	2019
	Activo Cte.- Existencias	128,330	199,713
	Pasivo Corriente	70,449	210,286
<b>Resultados</b>		<b>1.82</b>	<b>0.95</b>

Interpretación:

Este indicador se encarga de determinar de una manera más estricta la capacidad de pago de la empresa sin tomar en cuenta la realización de las existencias o inventarios que tiene en su poder. Se observa que para el periodo 2019 la empresa contó con S/0.95 para cubrir sus responsabilidades a corto plazo, mientras que en el periodo del 2020 este índice se incrementó a S/1.82, lo que finalmente evidencia la suficiencia de liquidez que existe en las arcas de la entidad.

- Prueba defensiva

	<b>FÓRMULA</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>PRUEBA DEFENSIVA</b>	Efectivo	45,527	56,537
	Pasivo Corriente	70,449	210,286
<b>Resultados</b>		<b>0.65</b>	<b>0.27</b>

Interpretación:

Esta prueba evidencia la capacidad de pago de la entidad considerando exclusivamente el efectivo o equivalente de efectivo, es decir los activos más líquidos de los cuales tiene potestad. Se encuentra que en el periodo 2019, la empresa contó con S/0.27 por cada sol de deuda, mientras que para el periodo este indicador se incrementó a S/0.65 para hacer frente a sus obligaciones inmediatas.

- **Capital de trabajo**

	<b>FÓRMULA</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	Activo Cte. - Pasivo Cte.	169,932 – 70,449	301,861 – 210,286
<b>Resultados</b>		<b>99,483</b>	<b>91,575</b>

Interpretación:

Este indicador expone los bienes con los que cuenta la empresa para planificar y ejecutar sus operaciones en el corto plazo. Se observa que en el periodo 2019 se contó con S/91,575 mientras que en el periodo 2020 este índice se incrementó a S/99,483, lo que significa que la entidad cuenta con recursos suficientes para desarrollar sus operaciones corrientes sin necesidad de recurrir a préstamos de terceros.

- **INDICADORES DE GESTIÓN**

- **Rotación de cuentas por cobrar**

	<b>FÓRMULA</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR</b>	Ventas	<b>584,392</b>	<b>1,052,298</b>
	Promedio de Cuentas por cobrar	<b>102,504</b>	<b>127,002</b>
<b>Resultados</b>		<b>5.70</b>	<b>8.29</b>

Interpretación:

El presente indicador expresa las veces en que las cuentas por cobrar que posee la empresa han sido repuestas en forma de efectivo durante el periodo. Se advierte que para el periodo 2019 el promedio de cuentas por cobrar ha rotado 8.29 veces, mientras que para el periodo 2020 este rotó 5.70 veces. Se puede

afirmar que mientras mayor sea la cantidad de veces de rotación, menor será el tiempo en el que se logre transformar las cuentas por cobrar en efectivo.

- **Período promedio de cuentas por cobrar**

	<b>FÓRMULA</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>P.P. CUENTAS POR COBRAR</b>	Cuentas por cobrar X 360	102,504 X 360	127,002 X 360
	Ventas	584,392	1,052,298
<b>Resultados</b>		<b>63 días</b>	<b>43 días</b>

Interpretación:

Este indicador manifiesta el tiempo en días en el que la empresa recupera los créditos otorgados a sus clientes, es decir el plazo en el que lograr convertir las cuentas por cobrar en efectivo. Se observa que en el periodo 2019, el tiempo que la entidad se demoraba en cobrar sus cuentas era de 43 días, mientras que para el periodo 2020 se manifestó un incremento hasta en 63 días. Se puede entender que el aumento de días para ejecutar el cobro se debe a la inexistencia de un control interno en el área de créditos y cobranzas, y asimismo dado que no se cuentan con políticas de cobro, el proceso del mismo se ralentiza cada vez más.

- **Rotación de Inventarios:**

	<b>FÓRMULA</b>	<b>2020</b>
<b>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</b>	Costo de Ventas	443,079
	Promedio de Inventario	71,875
<b>Resultado</b>		<b>6.16</b>

Interpretación:

Este indicador señala que la rotación de inventarios en el periodo 2020 fue de 6.16, es decir las existencias rotaron cada dos meses, por ende, permanecieron en

el almacén aproximadamente por un tiempo de dos meses antes de ser vendidas a los clientes.

- **Rotación de Caja y Bancos**

<b>ROTACIÓN DE CAJA Y BANCOS</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
	Cajas y bancos x 360	45,527 x 360	56,537 x 360
	Ventas	584,392	1,052,298
<b>Resultados</b>		<b>28 días</b>	<b>19 días</b>

Interpretación:

Este indicador expresa el tiempo en días que la empresa tiene cubierta las ventas exclusivamente con el efectivo de caja y bancos. Se puede apreciar que en el periodo 2019 la entidad contó con liquidez para cubrir 19 días de venta, mientras que en el siguiente periodo este indicador aumentó hasta los 28 días de cobertura.

- **Rotación de Capital de Trabajo**

<b>ROTACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
	Ventas	584,392	1,052,298
	Capital de Trabajo	99,483	91,575
<b>Resultados</b>		<b>5.87</b>	<b>11.49</b>

Interpretación:

Una tasa alta nos indica la capacidad y eficiencia de la empresa para generar una mayor cantidad de ventas utilizando sus activos y pasivos corrientes, en el periodo 2020 las ventas disminuyeron por que el índice también se vio reducido casi en un 50%.

- **Rotación de Activos Totales**

<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
	Ventas	584,392	1,052,298
	Activos Totales	195,586	317,361
<b>Resultados</b>		<b>2.99</b>	<b>3.32</b>

Interpretación:

El presente indicador manifiesta la capacidad de la empresa de generar ventas en función de sus activos totales. Como se puede observar, en el periodo 2019 la entidad obtuvo una rotación de 3.32 veces, mientras que en el periodo 2020 este indicador disminuyó a 2.99 veces, lo que se puede explicar dada la coyuntura actual y la disminución de ventas por la pandemia que venimos atravesando.

<b>ÍNDICE DE MOROSIDAD</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>2020</b>
	Cuentas por cobrar vencidas	29,085
	Total de cuentas Por cobrar	80,612
<b>Resultado</b>		<b>36%</b>

- **NIVEL O ÍNDICE DE MOROSIDAD**

Interpretación:

Se puede apreciar que en el periodo 2020, el 36% de los créditos concedidos se encuentran fuera del plazo de vencimiento estipulado. Lo que determina un riesgo para la entidad ya que la cantidad porcentual es significativa, debiéndose tomar las medidas correspondientes por la administración para solucionar la morosidad.

➤ INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

• **Ratio de Endeudamiento del Activo:**

<b>RATIO DE ENDEUDAMIENTO ACTIVO</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
	Total Pasivo	70,449	210,286
	Total Activo	195,586	317,361
<b>Resultados</b>		<b>0.36</b>	<b>0.66</b>

Interpretación:

De los resultados se puede interpretar que para el periodo 2020, el 36% del activo fue financiado con recursos de terceros, mientras que el 64% restante fue financiado con capital propio. La cantidad de pasivos se vio considerablemente disminuida tomando como base el año 2019, donde un 66% del activo fue financiado con recursos ajenos a la compañía. Este ratio, en el año 2020, se encontró en niveles adecuados.

- **Ratio de Endeudamiento Patrimonial:**

<b>RATIO DE ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
	Total Pasivo	70,449	210,286
	Total Patrimonio	125,137	107,075
<b>Resultados</b>		<b>0.56</b>	<b>1.96</b>

Interpretación:

Se puede interpretar que para el periodo 2020, por cada sol que tiene la entidad de capital propio, 0.56 céntimos son deuda, lo que inicialmente se define como óptimo para la empresa. A comparación del periodo 2019, cuando por cada sol de patrimonio tenía 1.96 de deudas con terceros.

- **Ratio de Pasivo sobre Activo No corriente:**

<b>RATIO DE PASIVO SOBRE ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
	Total Pasivo	70,449	210,286
	Activo No corriente	25,654	15,500
<b>Resultados</b>		<b>2.75</b>	<b>13.56</b>

Interpretación:

De los resultados se puede interpretar que solo con los activos fijos no se podría hacer frente a las obligaciones contraídas con terceros, ya que para el periodo 2020 por cada sol de activo fijo se cuenta con 2.75 soles de deuda, mientras que para el periodo 2019 la diferencia es abrumadora.

### **Incidencia de los Indicadores Financieros en el plan estratégico de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. Periodo 2020**

La planeación estratégica que efectúa la compañía se basa en el análisis de variables internas y externas, centrándose principalmente en aspectos económicos y financieros,

donde los indicadores o ratios juegan un papel preponderante para la toma de decisiones.

De acuerdo al análisis efectuado se puede denotar que en el periodo 2020, los indicadores de liquidez mostraron generalmente una mejora en la salud líquida de la empresa debido al mantener una buena capacidad de pago para hacer frente a sus obligaciones respecto al 2019.

Por su parte, los indicadores de gestión señalaron que el promedio en días en el que la empresa realiza sus cuentas por cobrar aumentó de 43 días en el periodo 2019 a 63 días en el 2020, por ende, se ubica un problema en la gestión del área de créditos y cobranzas debido al escaso control interno y las deficientes políticas de cobro que actualmente existen en la entidad. Asimismo, el índice de morosidad en un 36% corrobora la mala gestión del área de créditos y cobranzas.

Finalmente, los indicadores de endeudamiento señalaron que la proporción de recursos financiados por terceros es saludable y en menor cantidad, comparada con la utilización de recursos propios de la entidad, llámese patrimonio y activos disponibles.

Dentro de la planeación estratégica se da como recomendación, para optimizar la gestión de cobranza en la empresa, la implantación de una estrategia de aprobación de operaciones, de acuerdo a los importes o montos respectivos de cada transacción, estableciendo como requisito para su aprobación las debidas autorizaciones por la unidad de mando, entiéndase jefes de área y gerentes inmersos en las operaciones comerciales que realiza la entidad. Sin estas autorizaciones o firmas previo al análisis de cada situación, no se podrá proceder con el otorgamiento del crédito y por ende se realizará una mejor evaluación de los clientes a los cuales se les otorga dicho beneficio.

### **Evaluación de Riesgos en la Gestión de Cobranza**

- **Plazo de cobros:**

Con el objetivo de optimizar y aumentar la eficiencia de la gestión de las cuentas por cobrar que realiza la empresa, se diseñó un esquema de plazos prudenciales teniendo en cuenta el monto de crédito otorgado a cada cliente. Se indica el tiempo máximo en días, en los cuales la operación al crédito debe ser cancelada por el deudor.

Se muestra a continuación:

Importe de la transacción	Tiempo de plazo
0 - 5,000 soles	15 días máximo
5,001 – 10,000 soles	30 días máximo
10,001 – 15.000 soles	45 días máximo
Mayor a 15,001 soles	60 días máximo

*Fuente: Elaboración propia*

- **Seguimiento de las cuentas por cobrar:**

Es necesario realizar un monitoreo mensual de las facturas pendientes de cobro, con el objetivo de verificar si los clientes están cumpliendo con sus obligaciones en los tiempos pactados. Asimismo, realizar un análisis por cada cliente, del historial de crédito concedido y los días en que se demoraron en cumplir con sus obligaciones.

- **Evaluación de la situación crediticia del cliente:**

Previamente a conceder crédito a cualquier cliente, es imprescindible analizar y evaluar la situación y el historial crediticio del cliente en cuestión, con el objetivo de medir su capacidad de pago y proyectarse que tan posible sería un escenario de cuenta incobrable. Se deberá tomar en cuenta aspectos básicos como, los ingresos del periodo anterior, promedio del periodo de pago (días en los que se demora en cancelar la deuda) y la situación financiera actual.

**Ficha de evaluación del control interno según el Modelo COSO de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C.**

Objetivo: De acuerdo a los componentes del Modelo Coso, describir y analizar la situación actual del control interno de la gestión de cobranza que se realiza en la entidad.

N°	AMBIENTE DE CONTROL	SI	NO
1	Se promueve una cultura del control interno y la importancia de la gestión de cobranza en la entidad.		X
2	Se cuenta con un manual de procedimientos que señale la adecuada ejecución de cada actividad de cobranza.		X
3	Existe un flujograma de procesos para la gestión de cobranza.		X

<b>4</b>	Se realiza una adecuada distribución de las responsabilidades y tareas en las áreas inmersas en la gestión de cobranza.	<b>X</b>	
<b>N°</b>	<b>EVALUACIÓN DE RIESGO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>5</b>	Se identifican los riesgos potenciales que pueden presentarse en la gestión de cobranza.		<b>X</b>
<b>6</b>	Se establecen procedimientos de control interno para mitigar el impacto de posibles contingencias respecto a las cuentas por cobrar.		<b>X</b>
<b>7</b>	Teniendo en cuenta el historial crediticio y la capacidad de pago del cliente, se otorgan plazos de crédito acordes.		<b>X</b>
<b>8</b>	Se cuentan con políticas de cobranza establecidas.	<b>X</b>	
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD DE CONTROL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>9</b>	Se realiza el seguimiento, evaluación y control de la gestión de cobranza en la empresa.		<b>X</b>
<b>10</b>	Existe un reporte actualizado de las facturas vencidas pendientes de pago.	<b>X</b>	
<b>11</b>	El personal a cargo de efectuar la gestión de cobranza ha sido debidamente capacitado para desempeñarse adecuadamente.		<b>X</b>
<b>12</b>	Se evalúa el historial y la situación crediticia del cliente previo al otorgamiento del crédito.		<b>X</b>
<b>13</b>	Se establece plazos para el cobro de las facturas al crédito.	<b>X</b>	
<b>14</b>	Se respetan y ejecutan ordenadamente los lineamientos para proceder con el otorgamiento de crédito al cliente.		<b>X</b>
<b>N°</b>	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>15</b>	Se realizan informes y actualizaciones periódicas de las facturas pendientes de cobro con el objetivo de gestionarlas.		<b>X</b>
<b>16</b>	Se comunica y difunde la relación de clientes morosos a las áreas correspondientes, con el objetivo de evitar seguir concediendo crédito a los mismos.		<b>X</b>
<b>17</b>	Existe una adecuada comunicación entre las áreas que intervienen en la gestión de cobranza que realiza la empresa.		<b>X</b>
<b>N°</b>	<b>SUPERVISIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>

<b>18</b>	Se efectúa un monitoreo constante de las actividades que comprenden la gestión de cobranza.		<b>X</b>
<b>19</b>	Se desarrolla un plan estratégico para evaluar y corroborar la eficiencia de la gestión de cobranza.		<b>X</b>
<b>20</b>	La gerencia general evalúa la gestión de cobranza realizada a través de indicadores financieros.	<b>X</b>	

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 4. Reporte de vencimiento de facturas.**

**REPORTE DE VENCIMIENTO DE FACTURAS**  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020  
 EXPRESADO EN SOLES

#	RAZÓN SOCIAL	N° RUC	N° FACTURA	IMPORTE TOTAL	FECHA DE EMISIÓN	DÍAS DE CRÉDITO	FECHA DE VENCIMIENTO	DÍAS DE ATRASO
1	TAI LOY S.A.	20100049181	E001-0010	S/ 6,877.00	08/08/2020	60	07/10/2020	85
2	TAI LOY S.A.	20100049181	E001-0011	S /7,523.00	02/09/2020	60	01/11/2020	60
3	TAI LOY S.A.	20100049181	E001-0012	S/ 7,292.40	05/10/2020	60	04/12/2020	27
4	TAI LOY S.A.	20100049181	E001-0013	S/ 7,392.40	05/10/2020	60	04/12/2020	27
5	SLICK PRINTING PRODUCTS S.R.L.	20537793016	E001-0015	S/ 25,136.58	05/11/2020	60	04/01/2021	-4
6	SALAZAR MEJÍA VICTORIA FELIPA	10106402570	E001-0017	S/ 18,203.86	24/11/2020	45	08/01/2021	-8
7	SLICK PRINTING PRODUCTS S.R.L.	20537793016	E001-0019	S/ 2,985.40	27/11/2020	45	11/01/2021	-11
8	TAI LOY S.A.	20100049181	E001-23	S/ 5,201.15	9/12/2020	30	08/01/2021	-8
<b>TOTAL CARTERA DE CRÉDITO</b>				<b>S/ 80,611.79</b>				

Fuente: Empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C.

*Tabla 5. Cartera de crédito vencido.*

**CARTERA DE CRÉDITO VENCIDO**  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020  
 EXPRESADO EN SOLES

#	RAZÓN SOCIAL	N° RUC	N° FACTURA	IMPORTE TOTAL	FECHA DE EMISIÓN	DÍAS DE CRÉDITO	FECHA DE VENCIMIENTO	DÍAS DE ATRASO
1	TAI LOY S.A.	20100049181	E001-0010	S/ 6,877.00	08/08/2020	60	07/10/2020	85
2	TAI LOY S.A.	20100049181	E001-0011	S/ 7,523.00	02/09/2020	60	01/11/2020	60
3	TAI LOY S.A.	20100049181	E001-0012	S/ 7,292.40	05/10/2020	60	04/12/2020	27
4	TAI LOY S.A.	20100049181	E001-0013	S/ 7,392.40	05/10/2020	60	04/12/2020	27
<b>TOTAL DE CARTERA DE CRÉDITO VENCIDO</b>				<b>S/ 29,084.80</b>				

*Fuente: Empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C.*

## CAPITULO V

### 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Datos cuantitativos

Respecto a la recolección de información necesaria para desarrollar la investigación, se vio pertinente utilizar una encuesta constituida de 25 preguntas, las cuales fueron dirigidas a 30 colaboradores de la empresa que se desempeñan en labores administrativas relacionadas a la gestión de cobranza.

El cuestionario estuvo compuesto de 11 preguntas para la variable independiente, control interno como plan estratégico. Mientras que 14 preguntas fueron planteadas para la variable dependiente, gestión de cobranza.

Con el objetivo de asegurar la confiabilidad del instrumento aplicado, se determinó realizar la prueba estadística de consistencia de Alfa de Cronbach, la cual arrojó un coeficiente de 0.74, corroborando de esta manera la consistencia del instrumento utilizado en la muestra de la investigación.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.743	25

Fuente: Elaboración propia.

Para cada pregunta, se determinaron respuestas de acuerdo a la escala de Likert, para posteriormente procesar los datos a través del programa estadístico SPSS, obteniendo tablas de frecuencia y contrastando las hipótesis formuladas.

**Tabla 6. Escala de Likert.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

**Fuente:** *Elaboración propia.*

## 5.2. Análisis e interpretación de los resultados

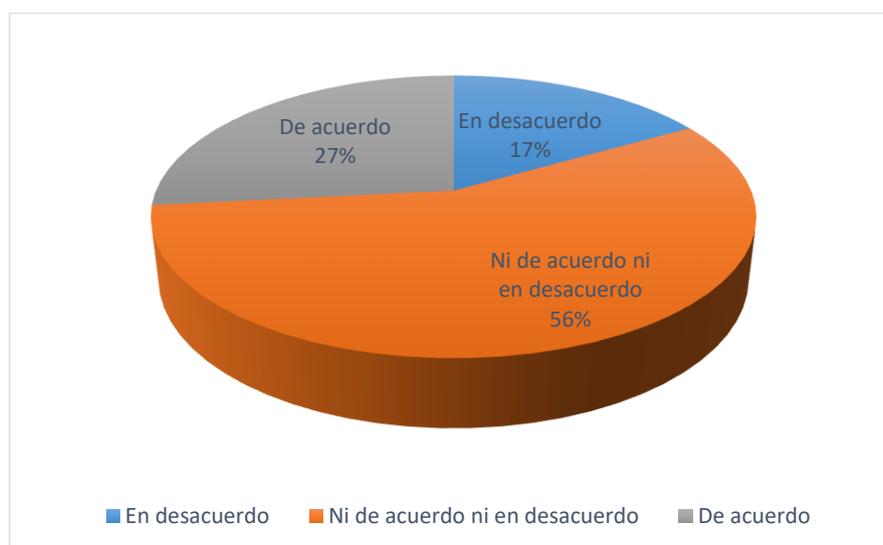
### Variable Independiente: Control interno como plan estratégico

**Pregunta 1.** ¿En la empresa se promueven y toman en consideración las normas relacionadas al control interno?

**Tabla 7. Análisis Pregunta 1**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	5	16.7	16.7	16.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	56.7	56.7	73.3
De acuerdo	8	26.7	26.7	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Fuente:** *Elaboración propia.*



**Figura 12.** Gráfico Pregunta 1: ¿En la empresa se promueven y toman en consideración las normas relacionadas al Control Interno?

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

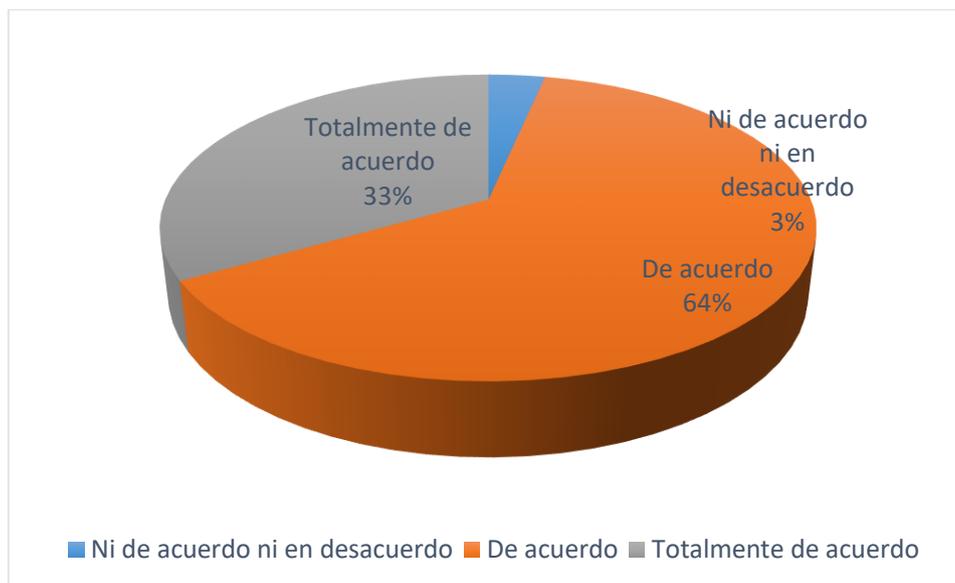
En la tabla N°7, se puede observar que el 57% de los encuestados señalaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo con que en la empresa se promueven y toman en consideración las normas relacionadas al control interno, mientras que un 27% indicó estar de acuerdo, finalmente solo un 17% manifestó estar en desacuerdo con esta cuestión.

**Pregunta 2.** ¿Considera usted que el Modelo COSO proporciona un marco de referencia para aplicar el control interno en la entidad?

**Tabla 8.** Análisis Pregunta 02

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3.3	3.3	3.3
De acuerdo	19	63.3	63.3	66.7
Totalmente de acuerdo	10	33.3	33.3	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 13.** Gráfico Pregunta 2: ¿Considera usted que el Modelo COSO proporciona un marco de referencia para aplicar el control interno en la entidad?

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

En la tabla N°8, se puede advertir que un 64% de los encuestados están de acuerdo en que el Modelo COSO proporciona un marco de referencia para aplicar el control interno en la entidad, un 33% señalan estar totalmente de acuerdo, mientras que solo un 3% indicaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo con lo señalado.

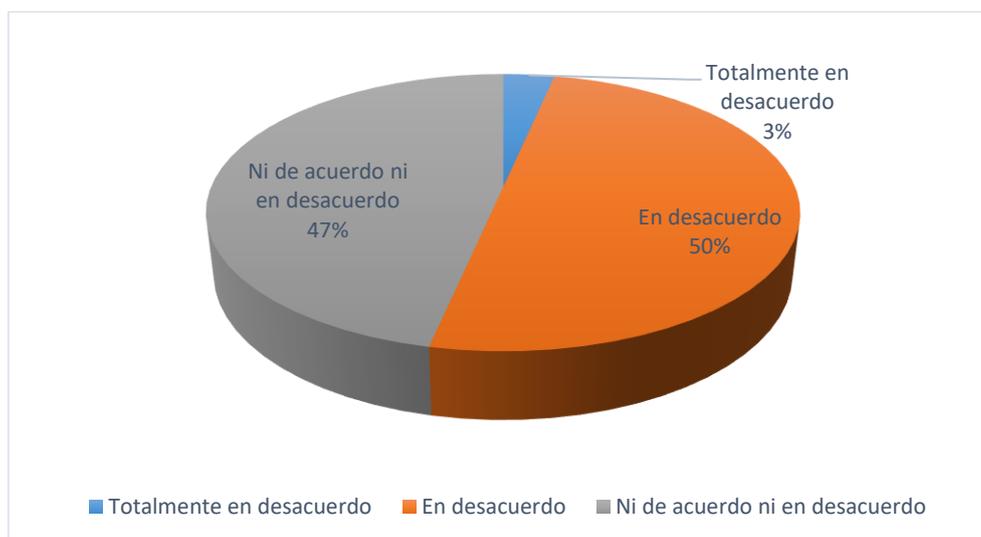
**Pregunta 3.** ¿Considera usted que en la empresa se cumplen procedimientos de control interno?

**Tabla 9.** Análisis Pregunta 03

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	3.3	3.3	3.3
En desacuerdo	15	50	50	53.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	46.7	46.7	100

<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
--------------	-----------	------------	------------	--

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 14.** Gráfico Pregunta 3: *¿Considera usted que en la empresa se cumplen procedimientos de control interno?*

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

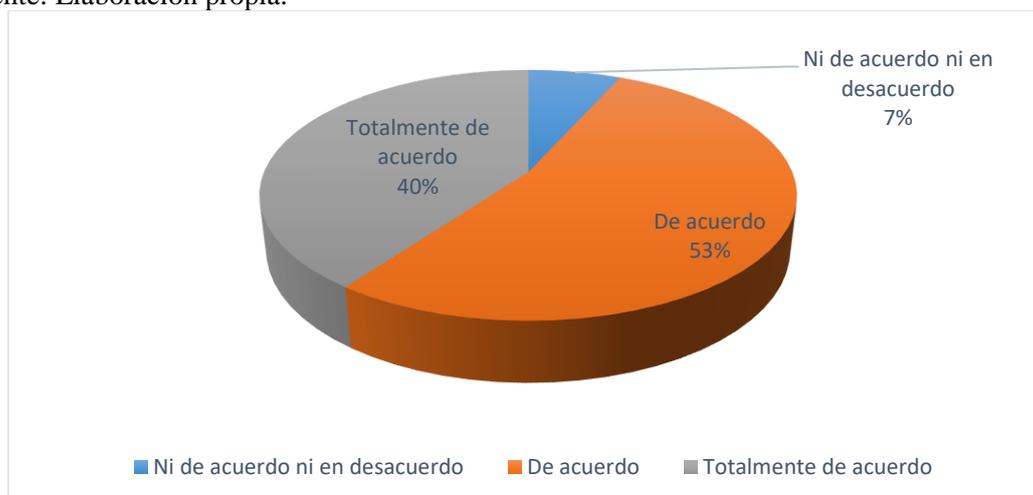
En la tabla N°9 se puede visualizar que un 50% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con que en la empresa se cumplen procedimientos de control interno, un 47% señala no estar de acuerdo ni en desacuerdo, por último, el restante 3% indicó estar totalmente en desacuerdo con la premisa señalada.

**Pregunta 4.** *¿Cree usted que aplicar procedimientos de control interno en el área de cobranzas coadyuvará a la buena gestión financiera de la empresa?*

**Tabla 10.** Análisis Pregunta 04

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6.7	6.7	6.7
De acuerdo	16	53.3	53.3	60
Totalmente de acuerdo	12	40	40	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 15.** Gráfico Pregunta 4: ¿Cree usted que aplicar procedimientos de control interno en el área de cobranzas coadyuvará a la buena gestión financiera de la empresa?

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

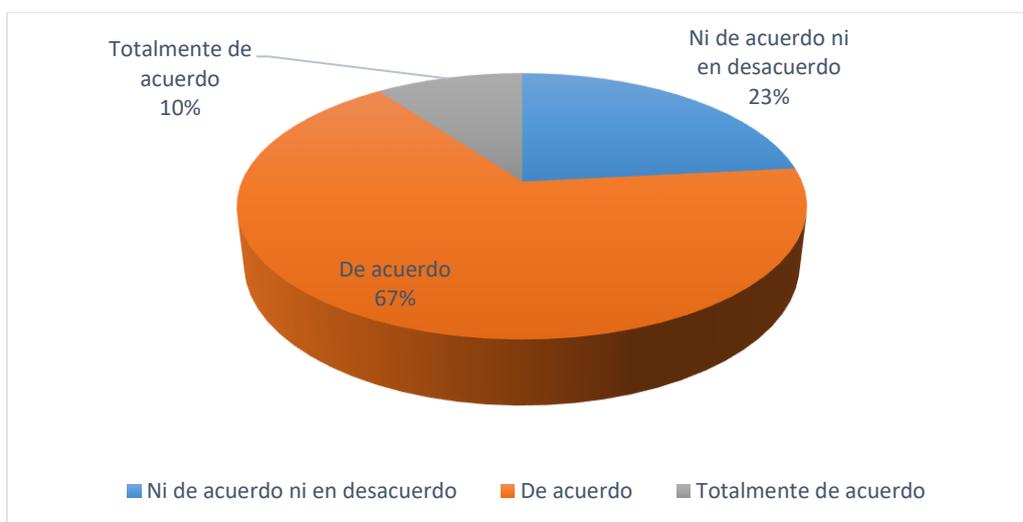
En la tabla N°10 se puede observar que un 53% de las personas encuestadas afirman estar de acuerdo con que aplicar procedimientos de control interno en el área de cobranzas coadyuvará a la buena gestión financiera de la empresa, el 40% opinó estar totalmente de acuerdo, mientras que solo un 7% señaló no estar de acuerdo ni en desacuerdo con esta cuestión.

**Pregunta 5.** ¿Considera usted que un adecuado análisis del control interno contribuirá a optimizar la gestión de cobranza de la empresa?

**Tabla 11.** Análisis Pregunta 05

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	23.3	23.3	23.3
De acuerdo	20	66.7	66.7	90
Totalmente de acuerdo	3	10	10	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 16.** Gráfico Pregunta 5: ¿Considera usted que un adecuado análisis del control interno contribuirá a optimizar la gestión de cobranza de la empresa?

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

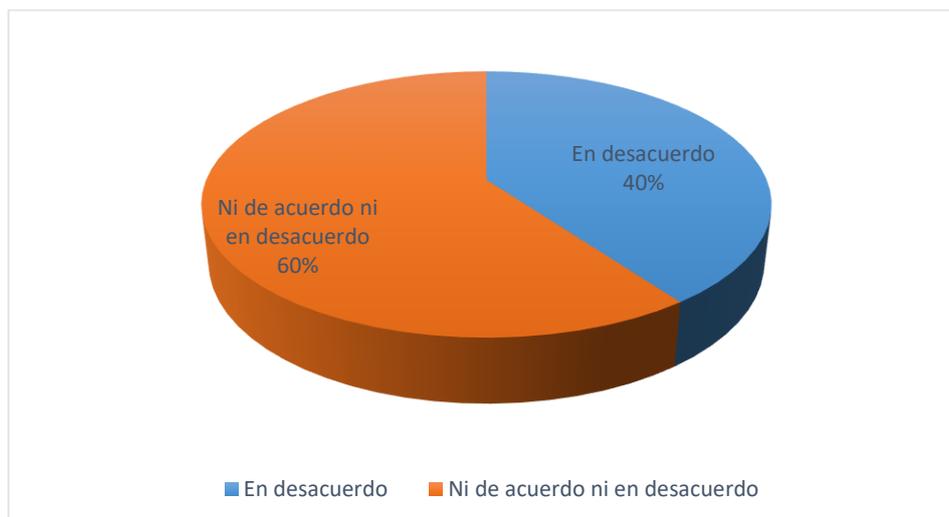
En la tabla N°11 se aprecia que el 67% de los encuestados considera estar de acuerdo con que un adecuado análisis del control interno contribuirá a optimizar la gestión de cobranza de la empresa, el 23% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto solo un 10% señaló estar totalmente de acuerdo con esta premisa.

**Pregunta 6.** ¿En la empresa se efectúa el seguimiento, evaluación y control del plan estratégico organizacional?

**Tabla 12.** Análisis Pregunta 06

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	12	40	40	40
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	60	60	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 17.** Gráfico Pregunta 6: ¿En la empresa se efectúa el seguimiento, evaluación y control del plan estratégico organizacional?

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

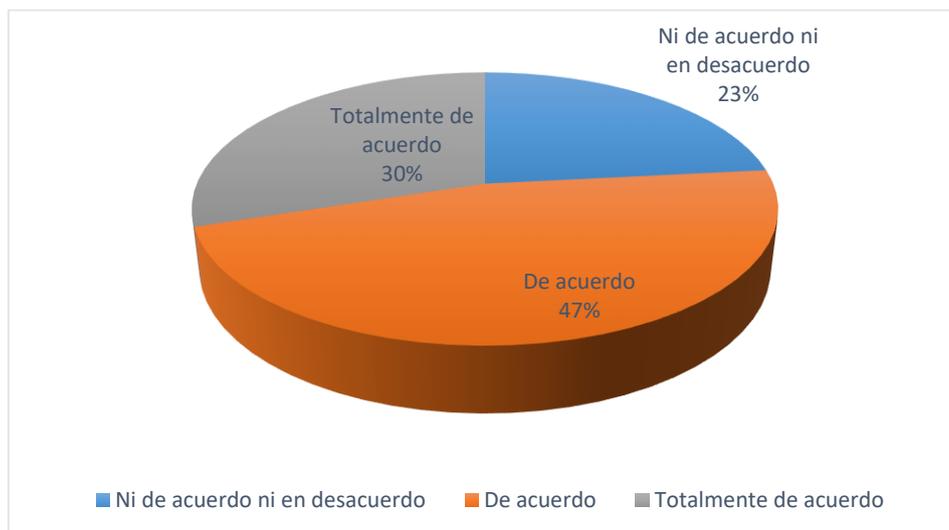
En la tabla N°12 se observa que un 60% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con que en la empresa se efectúa el seguimiento, evaluación y control del plan estratégico organizacional, mientras que un 40% opinó estar en desacuerdo con esta cuestión.

**Pregunta 7.** ¿Considera usted que ejecutar un análisis y control estratégico brinda un diagnóstico clave para lograr una gestión eficiente en la empresa?

**Tabla 13.** Análisis Pregunta 07

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	23.3	23.3	23.3
De acuerdo	14	46.7	46.7	70
Totalmente de acuerdo	9	30	30	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 18.** Gráfico Pregunta 7: ¿Considera usted que ejecutar un análisis y control estratégico brinda un diagnóstico clave para lograr una gestión eficiente en la empresa?

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

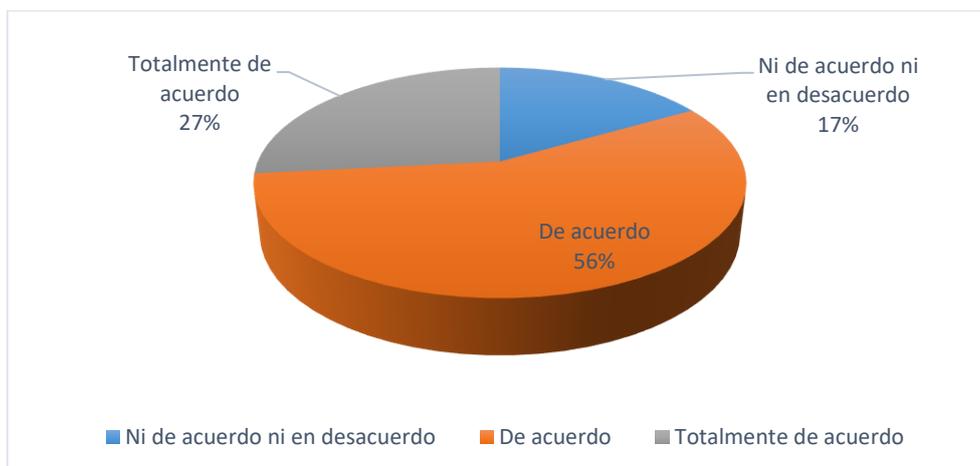
En la tabla N°13 se puede apreciar que un 47% de las personas encuestadas señalaron estar de acuerdo con que ejecutar un análisis y control estratégico brinda un diagnóstico clave para lograr una gestión eficiente en la empresa, un 30% estuvo totalmente de acuerdo y finalmente un 23% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con este supuesto.

**Pregunta 8.** ¿Considera usted que al aplicar acciones estratégicas se logrará una mejora en la productividad de la entidad?

**Tabla 14. Análisis Pregunta 08**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16.7	16.7	16.7
De acuerdo	17	56.7	56.7	73.3
Totalmente de acuerdo	8	26.7	26.7	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 19.** Gráfico Pregunta 8: ¿Considera usted que al aplicar acciones estratégicas se logrará una mejora en la productividad de la entidad?

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

En la tabla N°14 se evidencia que un 56% de los encuestados opinaron que están de acuerdo con que al aplicar acciones estratégicas se logrará una mejora en la productividad de la entidad, el 27% señaló estar totalmente de acuerdo, mientras que el restante 17% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con esta premisa.

**Pregunta 9.** ¿La empresa cuenta con un plan estratégico establecido para minimizar el riesgo de la gestión de cobranzas?

**Tabla 15. Análisis Pregunta 09**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	13	43.3	43.3	43.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	56.7	56.7	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 20.** Gráfico Pregunta 9: ¿La empresa cuenta con un plan estratégico establecido para minimizar el riesgo de la gestión de cobranzas?

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

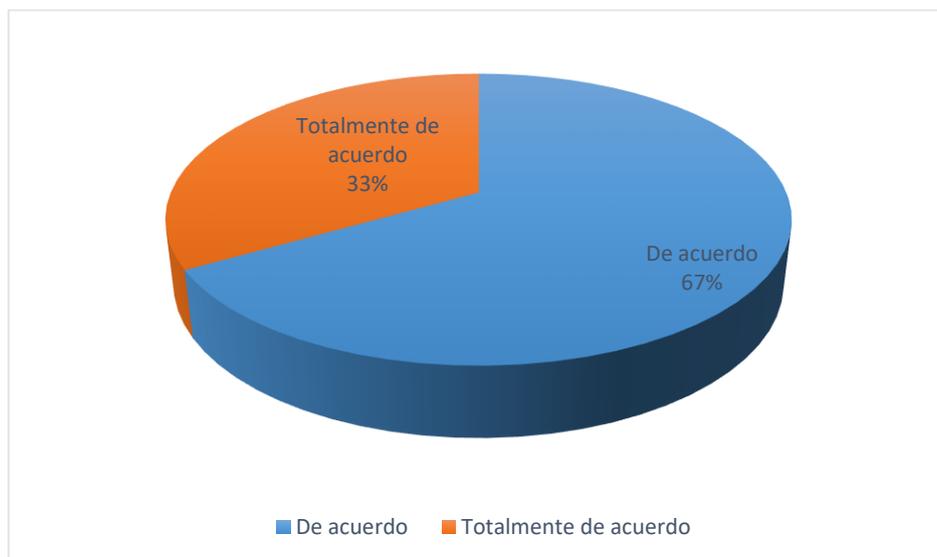
En la tabla N°15 se puede observar que el 57% de las personas encuestadas no se encuentran de acuerdo ni en desacuerdo con que la empresa posea un plan estratégico establecido para minimizar el riesgo de la gestión de cobranzas, mientras que el 43% restante señaló estar en desacuerdo con esta cuestión.

**Pregunta 10.** ¿Considera usted que al aplicar un control interno en el área de cobranzas influirá positivamente en el personal para lograr un buen desempeño de sus labores?

**Tabla 16.** Análisis Pregunta 10

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	20	66.7	66.7	66.7
Totalmente de acuerdo	10	33.3	33.3	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 21.** Gráfico Pregunta 10: ¿Considera usted que al aplicar un control interno en el área de cobranzas influirá positivamente en el personal para lograr un buen desempeño de sus labores?

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

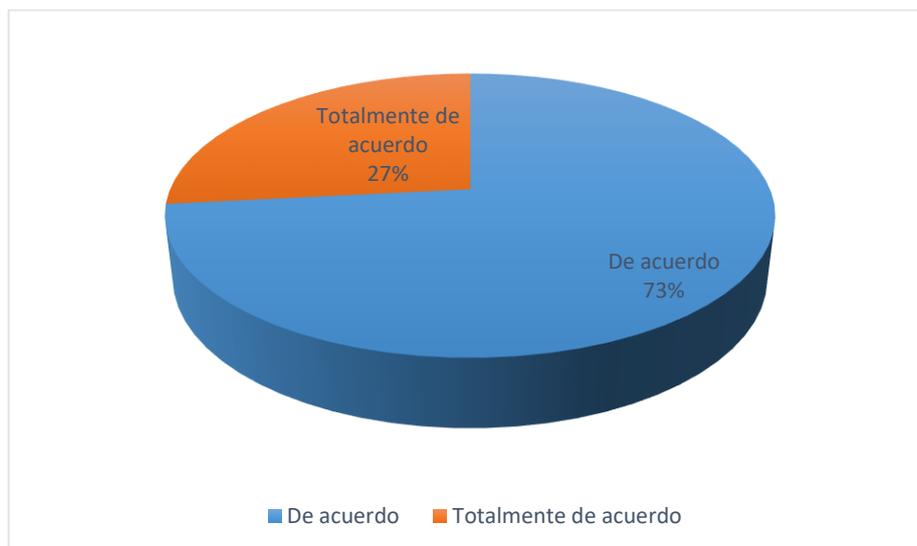
En la tabla N°16 se advierte que el 67% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con que al aplicar un control interno en el área de cobranzas influirá positivamente en el personal para lograr un buen desempeño de sus labores, mientras que el 33% restante opinó estar totalmente de acuerdo con esta premisa.

**Pregunta 11.** ¿Considera usted que la aplicación del control interno en la gestión de cobranza contribuye en mejorar la rentabilidad de la empresa?

**Tabla 17.** Análisis Pregunta 11

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	22	73.3	73.3	73.3
Totalmente de acuerdo	8	26.7	26.7	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 22.** Gráfico Pregunta 11: ¿Considera usted que la aplicación del control interno en la gestión de cobranza contribuye en mejorar la rentabilidad de la empresa?

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

En la tabla N°17 se observa que el 73% de los encuestados señalaron estar de acuerdo con que la aplicación del control interno en la gestión de cobranza contribuye en mejorar la rentabilidad de la empresa, por su parte el 27% restante opinó estar totalmente de acuerdo con esta cuestión.

**Variable Dependiente: Gestión de cobranza**

**Pregunta 12.** ¿La empresa tiene implementado políticas para gestionar el cobro de sus ventas al crédito?

**Tabla 18.** Análisis Pregunta 12

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	6	20	20	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	80	80	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 23.** Gráfico Pregunta 12: ¿La empresa tiene implementado políticas para gestionar el cobro de sus ventas al crédito?

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

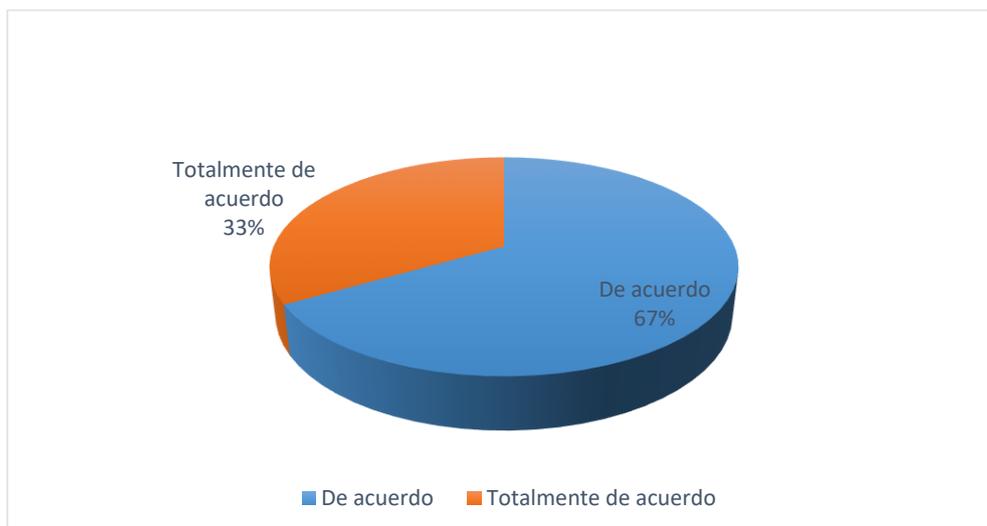
En la tabla N°18 se evidencia que el 80% de los encuestados manifestaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo con que la empresa tiene implementadas políticas para gestionar el cobro de sus ventas al crédito, en tanto el 20% restante señaló estar en desacuerdo con esta premisa.

**Pregunta 13.** ¿Considera usted que las políticas de cobranza son necesarias para optimizar la liquidez de la empresa?

**Tabla 19.** Análisis Pregunta 13

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	20	66.7	66.7	66.7
Totalmente de acuerdo	10	33.3	33.3	100
Total	30	100	100	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 24.** Gráfico Pregunta 13: ¿Considera usted que las políticas de cobranza son necesarias para optimizar la liquidez de la empresa?

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

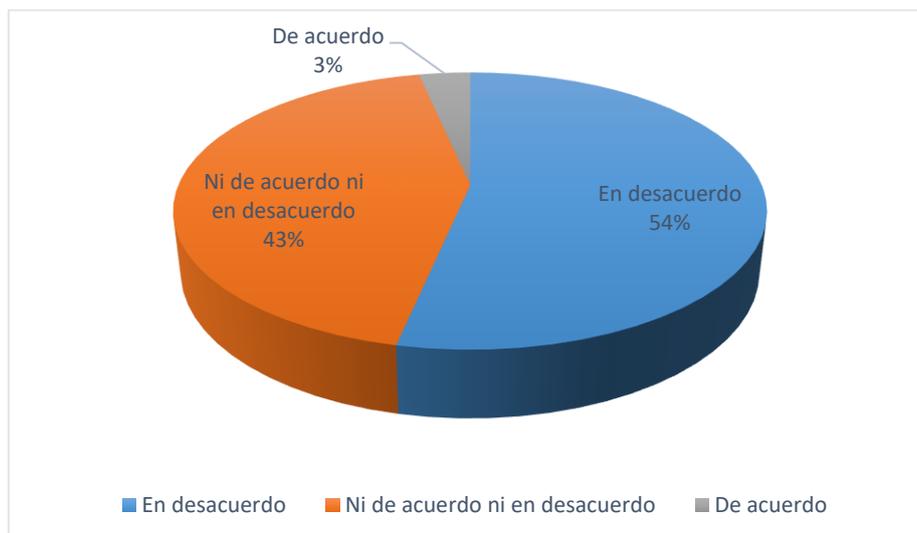
En la tabla N°19 se observa que el 67% de las personas encuestadas están de acuerdo con que las políticas de cobranza son necesarias para optimizar la liquidez de la empresa, en tanto el 33% restante se encuentran totalmente de acuerdo con la mencionada cuestión.

**Pregunta 14.** ¿Existe un control permanente para evaluar la situación crediticia de los clientes antes del otorgamiento de los créditos?

**Tabla 20.** Análisis Pregunta 14

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	16	53.3	53.3	53.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	43.3	43.3	96.7
De acuerdo	1	3.3	3.3	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 25.** Gráfico Pregunta 14: ¿Existe un control permanente para evaluar la situación crediticia de los clientes antes del otorgamiento de los créditos?

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

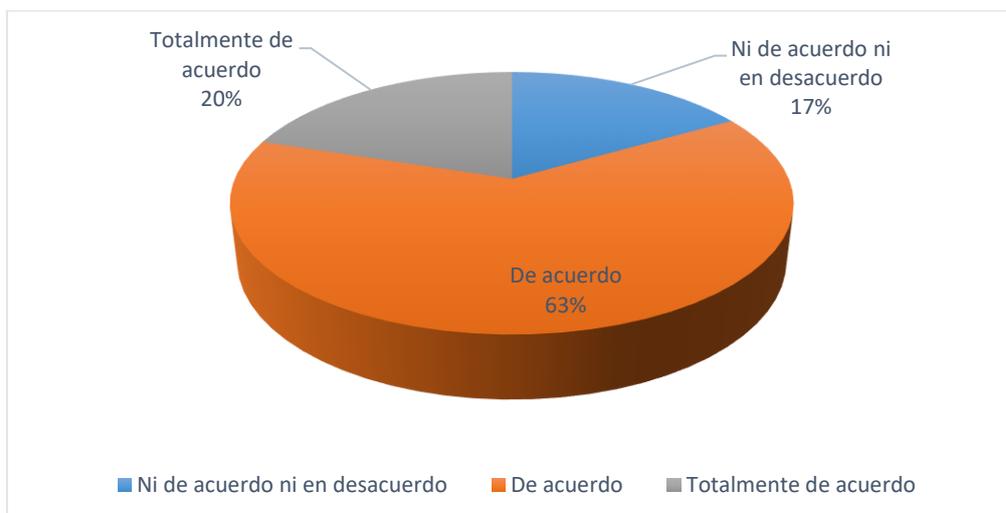
En la tabla N°20 se evidencia que el 54% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo con la existencia de un control permanente para evaluar la situación crediticia de los clientes antes del otorgamiento de los créditos, un 43% señaló no estar de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto solo el 3% se encontraron de acuerdo con esta interrogante.

**Pregunta 15.** ¿La aplicación de estrategias de cobranza son necesarias para administrar eficientemente la liquidez de la empresa?

**Tabla 21.** Análisis Pregunta 15

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16.7	16.7	16.7
De acuerdo	19	63.3	63.3	80
Totalmente de acuerdo	6	20	20	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 26.** Gráfico Pregunta 15: ¿La aplicación de estrategias de cobranza son necesarias para administrar eficientemente la liquidez de la empresa?

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

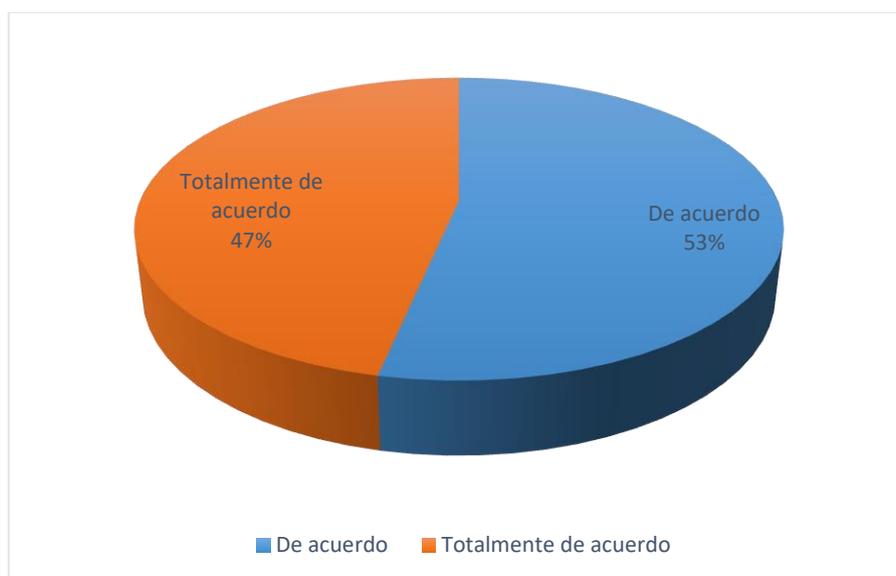
En la tabla N°21 se observa que el 63% de los encuestados consideran estar de acuerdo con que la aplicación de estrategias de cobranza es necesaria para administrar eficientemente la liquidez de la empresa, un 20% manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que solo un 17% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la mencionada cuestión.

**Pregunta 16.** ¿La empresa establece plazos en la administración del cobro de sus facturas al crédito?

**Tabla 22.** Análisis Pregunta 16

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	16	53.3	53.3	53.3
Totalmente de acuerdo	14	46.7	46.7	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 27.** Gráfico Pregunta 16: ¿La empresa establece plazos en la administración del cobro de sus facturas al crédito?

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

En la tabla N°22 se observa que el 53% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo con que la empresa establece plazos en la administración del cobro de sus facturas al crédito, mientras que el 47% restante opina estar totalmente de acuerdo con esta premisa.

**Pregunta 17.** ¿Se efectúan estrategias para realizar el seguimiento, evaluación y control de la morosidad de los créditos otorgados?

**Tabla 23.** Análisis Pregunta 17

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	18	60	60	60
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	40	40	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 28.** Gráfico Pregunta 17: ¿Se efectúan estrategias para realizar el seguimiento, evaluación y control de la morosidad de los créditos otorgados?

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

En la tabla N°23 se evidencia que un 60% de los encuestados opina estar en desacuerdo con que en la empresa se efectúan estrategias para realizar el seguimiento, evaluación y control de la morosidad de los créditos otorgados, mientras que el 40% restante manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con lo señalado previamente.

**Pregunta 18.** ¿Se analiza y evalúa el periodo de cobro a los clientes para evitar mayor morosidad de los créditos otorgados?

**Tabla 24.** Análisis Pregunta 18

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	15	50	50	50
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	50	50	100
Total	30	100	100	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 29.** Gráfico Pregunta 18: ¿Se analiza y evalúa el periodo de cobro a los clientes para evitar mayor morosidad de los créditos otorgados?

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

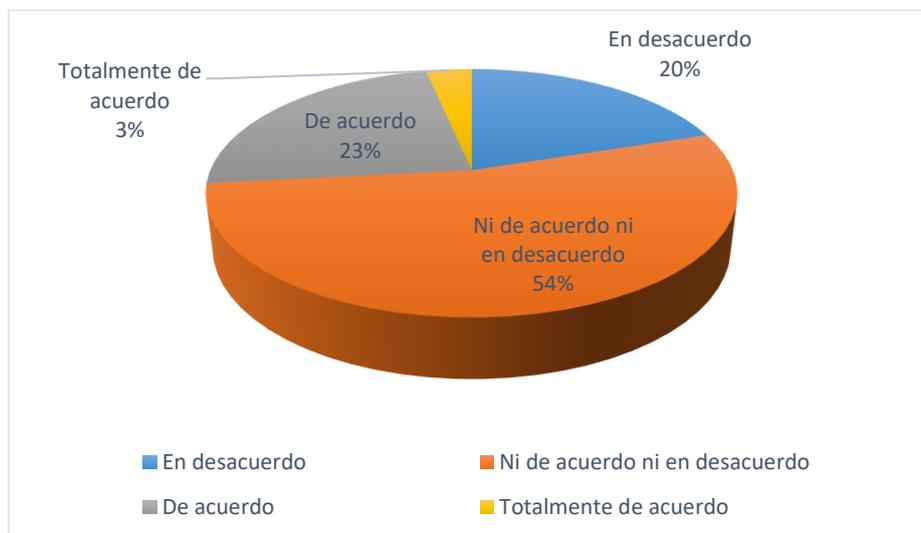
En la tabla N°24 se observa que el 50% de los colaboradores encuestados afirmaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo con que en la empresa se analiza y evalúa el periodo de cobro a los clientes para evitar mayor morosidad de los créditos otorgados, mientras que el 50% restante señaló estar en desacuerdo con la cuestión señalada.

**Pregunta 19.** ¿Existen restricciones respecto al otorgamiento de crédito para los clientes morosos?

**Tabla 25.** Análisis Pregunta 19

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	6	20	20	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	53.3	53.3	73.3
De acuerdo	7	23.3	23.3	96.7
Totalmente de acuerdo	1	3.3	3.3	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 30.** Gráfico Pregunta 19: ¿Existen restricciones respecto al otorgamiento de crédito para los clientes morosos?

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

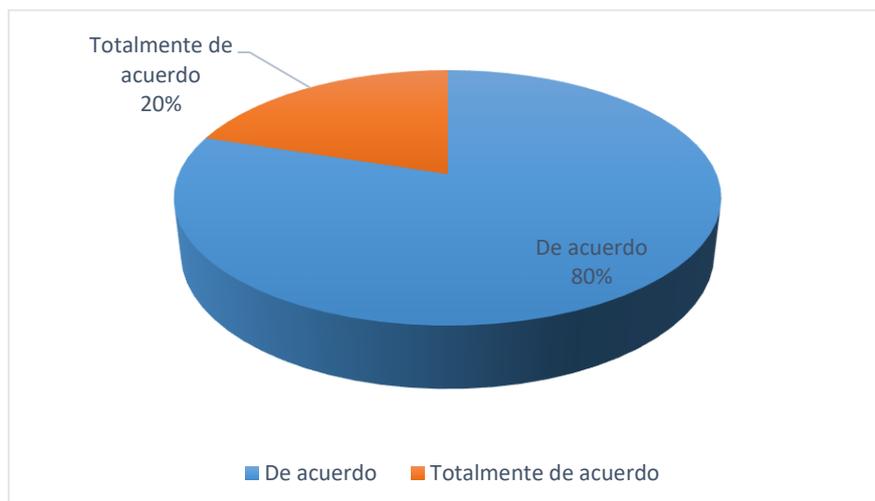
En la tabla N°25 se evidencia que el 54% de los colaboradores encuestados señalaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo con que existen restricciones respecto al otorgamiento de crédito para los clientes morosos, un 23% manifestó estar de acuerdo, seguido de un 20% que estuvo en desacuerdo con lo indicado, mientras que el 3% restante afirmó estar totalmente de acuerdo con la cuestión realizada.

**Pregunta 20.** ¿Considera usted que un efectivo control interno en la gestión de cobranza permitirá a la empresa identificar oportunamente el riesgo de liquidez?

**Tabla 26.** Análisis Pregunta 20

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	24	80	80	80
Totalmente de acuerdo	6	20	20	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 31.** Gráfico Pregunta 20: *¿Considera usted que un efectivo control interno en la gestión de cobranza permitirá a la empresa identificar oportunamente el riesgo de liquidez?*

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

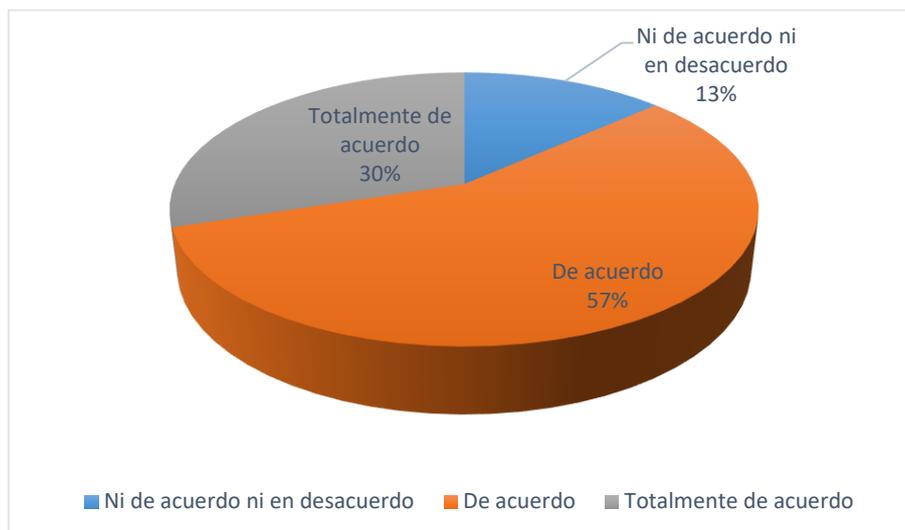
En la tabla N°26 se puede evidenciar que el 80% de los encuestados señalaron estar de acuerdo con que un efectivo control interno en la gestión de cobranza permitirá a la empresa identificar oportunamente el riesgo de liquidez, mientras que el 20% restante opinó estar totalmente de acuerdo con la cuestión realizada.

**Pregunta 21.** *¿Considera usted la necesidad de implementar el control interno para minimizar los riesgos y generar una mayor liquidez?*

**Tabla 27.** Análisis Pregunta 21

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	13.3	13.3	13.3
De acuerdo	17	56.7	56.7	70
Totalmente de acuerdo	9	30	30	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 32.** Gráfico Pregunta 21: ¿Considera usted la necesidad de implementar el control interno para minimizar los riesgos y generar una mayor liquidez?

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

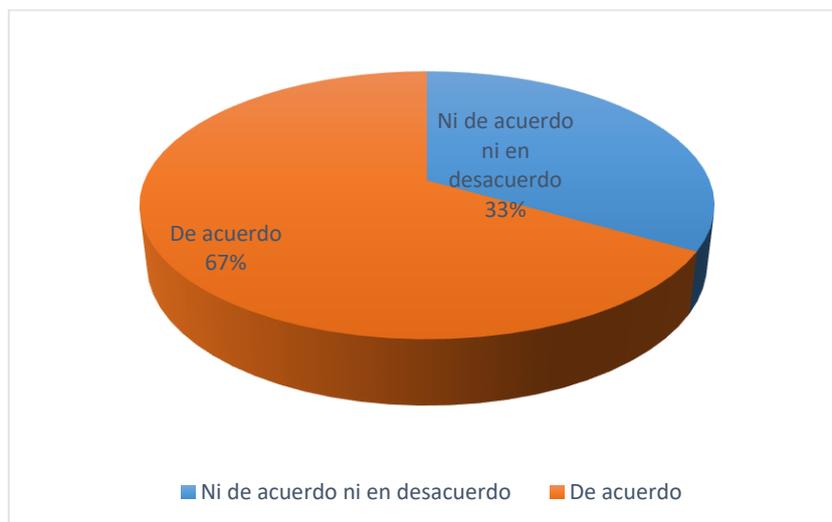
En la tabla N°27 se observa que el 57% de las personas encuestadas señalaron estar de acuerdo con la necesidad de implementar el control interno para minimizar los riesgos y generar una mayor liquidez en la empresa, seguido de un 30% los cuales opinaron estar totalmente de acuerdo, mientras que el 13% restante manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la cuestión realizada previamente.

**Pregunta 22.** ¿Cree usted que los indicadores de liquidez muestran la eficiencia con la que se administran los recursos de la empresa?

**Tabla 28.** Análisis Pregunta 22

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	33.3	33.3	33.3
De acuerdo	20	66.7	66.7	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 33.** Gráfico Pregunta 22. ¿Cree usted que los indicadores de liquidez muestran la eficiencia con la que se administran los recursos de la empresa?

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

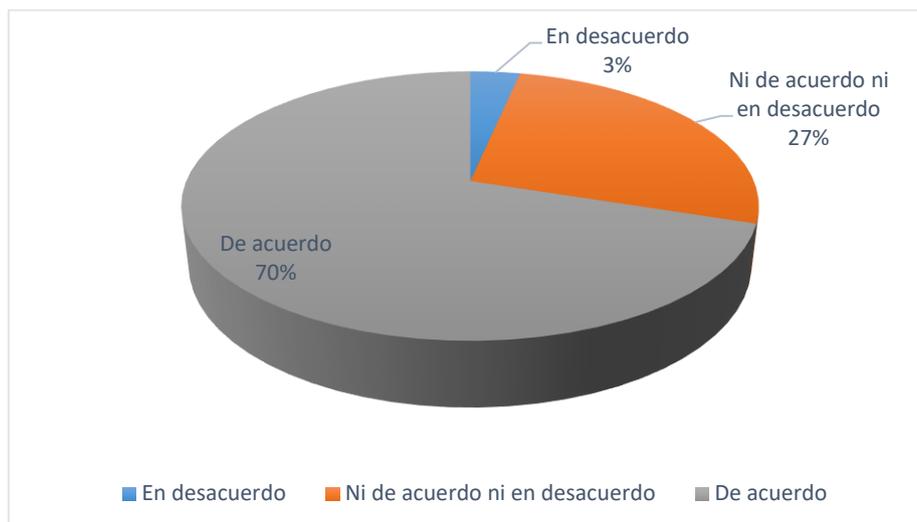
En la tabla N°28 se evidencia que el 67% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con que los indicadores de liquidez muestran la eficiencia con la que se administran los recursos de la empresa, mientras que el 33% restante se mostraron neutrales al no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la cuestión realizada.

**Pregunta 23.** ¿Considera usted que una deficiente gestión de las cobranzas puede generar una mala presentación de los EEFF?

**Tabla 29.** Análisis Pregunta 23

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	3.3	3.3	3.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	26.7	26.7	30
De acuerdo	21	70	70	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 34.** Gráfico Pregunta 23: ¿Considera usted que una deficiente gestión de las cobranzas puede generar una mala presentación de los EEFF?

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

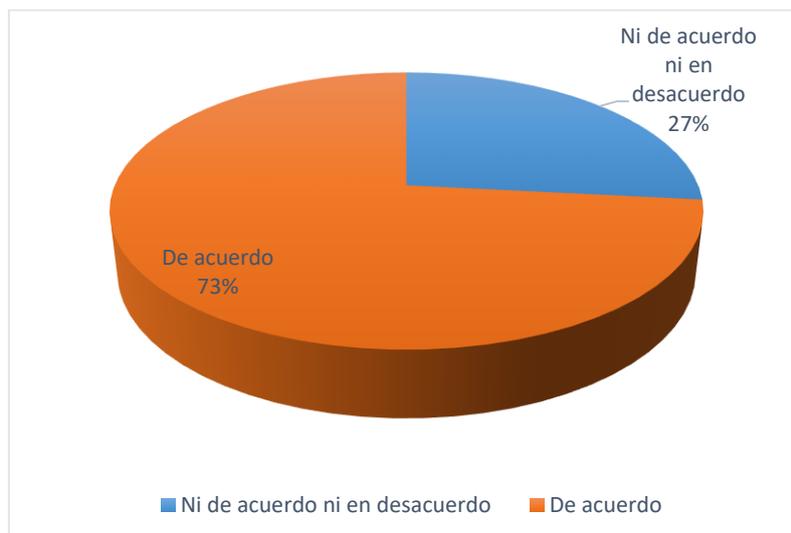
En la tabla N°29 se observa que el 70% de personas encuestadas se encuentran de acuerdo en que una deficiente gestión de las cobranzas puede generar una mala presentación de los Estados Financieros, el 27% afirma no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 3% restante señaló estar en desacuerdo con la cuestión realizada.

**Pregunta 24.** ¿Se analiza y evalúa periódicamente los resultados para conocer la rentabilidad de la empresa?

**Tabla 30.** Análisis Pregunta 24

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	26.7	26.7	26.7
De acuerdo	22	73.3	73.3	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 35.** Gráfico Pregunta 24: ¿Se analiza y evalúa periódicamente los resultados para conocer la rentabilidad de la empresa?

**Fuente:** Elaboración propia.

Interpretación:

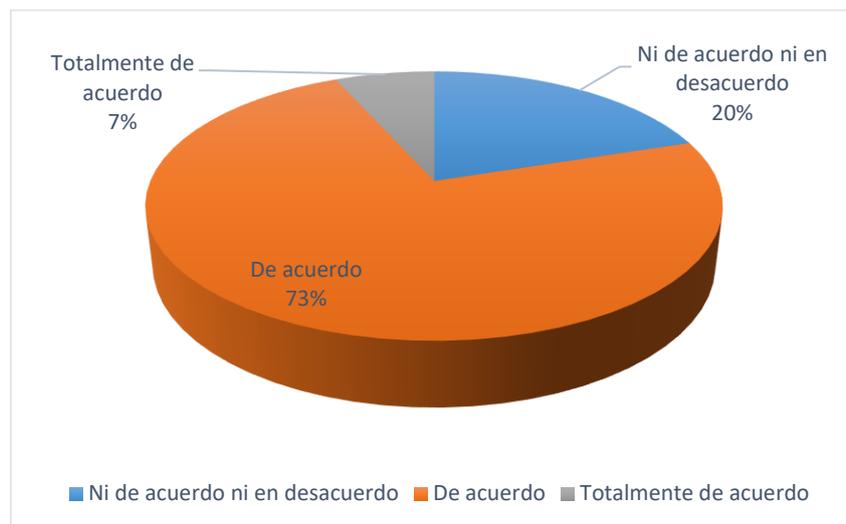
En la tabla N°30 se evidencia que el 73% de los colaboradores encuestados afirmaron estar de acuerdo con que se analiza y evalúa periódicamente los resultados para conocer la rentabilidad de la empresa, mientras que el 27% restante señaló no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la cuestión realizada.

**Pregunta 25.** ¿Se analiza y procesa oportunamente la información de los Estados Financieros para la toma de decisiones?

**Tabla 31.** Análisis Pregunta 25

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20	20	20
De acuerdo	22	73.3	73.3	93.3
Totalmente de acuerdo	2	6.7	6.7	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 36.** Gráfico Pregunta 25: *¿Se analiza y procesa oportunamente la información de los Estados Financieros para la toma de decisiones?*

**Fuente:** *Elaboración propia.*

**Interpretación:**

En la tabla N°31 se observa que el 73% de los colaboradores encuestados manifestaron estar de acuerdo con que en la empresa se analiza y procesa oportunamente la información de los Estados Financieros para la toma de decisiones, un 20% señaló no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 7% restante opinó estar totalmente de acuerdo con la cuestión realizada.

**5.3. Análisis estadístico**

- Variable Independiente: Control interno como plan estratégico.
- Variable Dependiente: Gestión de cobranzas.

**Prueba de Hipótesis Estadísticas:**

También con los datos obtenidos a través del instrumento de recolección, se procedió a efectuar la prueba Chi cuadrado, con el fin de determinar la influencia y correspondencia existente entre las dimensiones de la variable independiente en

contraste con las dimensiones de la variable dependiente, realizándose de esta manera nueve cruces.

Se asumió un nivel de significancia del 5%, delimitando así las regiones de aceptación y de rechazo.

#### ❖ Formulación de prueba estadística N°1

- **H<sub>0</sub>**: La normatividad del control interno no influye en la administración de cobranzas de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. Periodo 2020.
- **H<sub>1</sub>**: La normatividad del control interno influye en la administración de cobranzas de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. Periodo 2020.

Prueba estadística: Prueba Chi – Cuadrado.

Nivel de significancia ( $\alpha$ ) = 0.05

Grados de libertad: 1

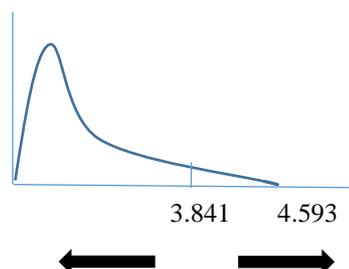
Punto crítico:  $\chi^2_{(1,0.95)} = 3.841458821$

Función pivotal:

$$\chi_o^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 4.593$$

$$P(\chi^2 > 4.593) = 0.032$$

$\chi_o^2 = 4.593$  pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula.



#### Decisión:

Como 4.593 pertenece a la región crítica o de rechazo bajo la hipótesis nula, consecuentemente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

#### Conclusión:

Se concluye diciendo que la normatividad del control interno influye en la administración de cobranzas de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.

❖ **Formulación de prueba estadística N°2**

- **H<sub>0</sub>**: La normatividad del control interno no influye en la gestión de liquidez de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.
- **H<sub>1</sub>**: La normatividad del control interno influye en la gestión de liquidez de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.

Prueba estadística: prueba Chi – Cuadrado.

Nivel de significancia ( $\alpha$ ) = 0.05

Grados de libertad: 1

Punto crítico:  $\chi^2_{(1,0.95)} = 3.841458821$

4.286

Función pivotal:

$$\chi_o^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 4.286$$

$P(\chi^2 > 4.286) = 0.038$

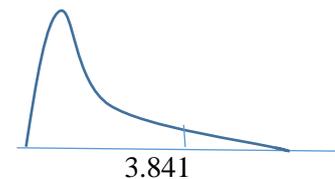
$\chi_o^2 = 4.286$  pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula.

**Decisión:**

Como 4.286 pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula, se procede a aceptar la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

**Conclusión:**

Se concluye diciendo que la normatividad del control interno influye en la gestión de liquidez de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.



❖ **Formulación de prueba estadística N°3**

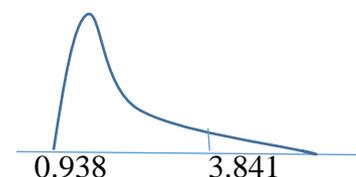
- **H<sub>0</sub>:** La normatividad del control interno no influye en la presentación de los Estados Financieros de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.
- **H<sub>1</sub>:** La normatividad del control interno influye en la presentación de los Estados Financieros de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.

Prueba estadística: prueba Chi – Cuadrado.

Nivel de significancia ( $\alpha$ ) = 0.05

Grados de libertad: 1

Punto crítico:  $\chi^2_{(1,0.95)} = 3.841458821$



Función pivotal:

$$\chi_o^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 0.938$$

$$P(\chi^2 > 0.938) = 0.333$$

$\chi_o^2 = 0.938$  pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula.

**Decisión:**

Como 0.938 pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula, aceptamos la hipótesis nula y rechazamos la hipótesis alternativa.

**Conclusión:**

Concluimos diciendo que la normatividad del control interno no influye en la presentación de los Estados Financieros de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.

❖ **Formulación de prueba estadística N°4**

- **H<sub>0</sub>**: Las estrategias de control interno no influyen en la administración de cobranzas de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.
- **H<sub>1</sub>**: Las estrategias de control interno influyen en la administración de cobranzas de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.

Prueba estadística: prueba Chi – Cuadrado.

Nivel de significancia ( $\alpha$ ) = 0.05

Grados de libertad: 2

Punto crítico:  $\chi^2_{(2,0.95)} = 5.991464547$

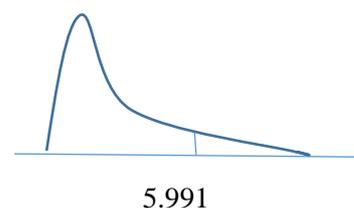
6.316

Función pivotal:

$$\chi^2_o = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 6.316$$

$$P(\chi^2 > 6.316) = 0.043$$

$\chi^2_o = 6.316$  pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula.



**Decisión:**

Como 6.316 pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula, consecuentemente se rechaza la hipótesis nula y se procede aceptando la hipótesis alternativa.

### **Conclusión:**

Se concluye diciendo que las estrategias del control interno influyen en la administración de cobranzas de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.

#### ❖ **Formulación de prueba estadística N°5**

- **H<sub>0</sub>:** Las estrategias de control interno no influyen en la gestión de liquidez de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.
- **H<sub>1</sub>:** Las estrategias de control interno influyen en la gestión de liquidez de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.

Prueba estadística: prueba Chi – Cuadrado.

Nivel de significancia ( $\alpha$ ) = 0.05

Grados de libertad: 2

Punto crítico:  $\chi^2_{(2,0.95)} = 5.991464547$

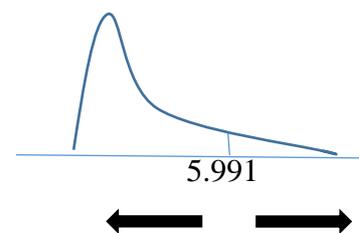
7.041

Función pivotal:

$$\chi^2_o = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 7.041$$

$P(\chi^2 > 7.041) = 0.030$

$\chi^2_o = 7.041$  pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula.



**Decisión:**

Como 7.041 pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula, se procede a rechazar la hipótesis nula y consecuentemente aceptar la hipótesis alternativa.

**Conclusión:**

Concluimos diciendo que las estrategias del control influyen en la gestión de liquidez de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.

❖ **Formulación de prueba estadística N°6**

- **H<sub>0</sub>:** Las estrategias de control interno no influyen en los estados financieros de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.
- **H<sub>1</sub>:** Las estrategias de control interno influyen en los estados financieros de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.

Prueba estadística: prueba Chi – Cuadrado.

Nivel de significancia ( $\alpha$ ) = 0.05

Grados de libertad: 2

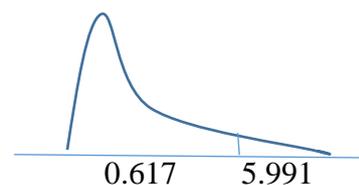
Punto crítico:  $\chi^2_{(2,0.95)} = 5.991464547$

Función pivotal:

$$\chi^2_o = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 0.617$$

$$P(\chi^2 > 0.617) = 0.735$$

$\chi^2_o = 0.617$  pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula.



**Decisión:**

Como 0.617 pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula, se acepta la hipótesis nula y consecuentemente se rechaza la hipótesis alternativa.

**Conclusión:**

Se concluye afirmando que las estrategias de control no influyen en la presentación de los Estados Financieros de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.

❖ **Formulación de prueba estadística N°7**

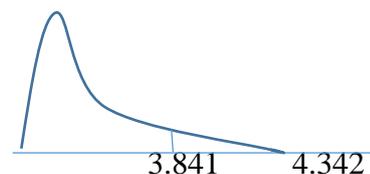
- **H<sub>0</sub>:** El plan estratégico no influye en la administración de cobranzas de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.
- **H<sub>1</sub>:** El plan estratégico influye en la administración de cobranzas de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.

Prueba estadística: prueba Chi – Cuadrado.

Nivel de significancia ( $\alpha$ ) = 0.05

Grados de libertad: 1

Punto crítico:  $\chi^2_{(1,0.95)} = 3.841458821$



Función pivotal:

$$\chi^2_o = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 4.342$$

$$P(\chi^2 > 4.342) = 0.037$$

$\chi^2_o = 4.342$  pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula

**Decisión:**

Como 4.342 pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula, se rechaza la hipótesis nula y se procede a aceptar la hipótesis alternativa.

**Conclusión:**

Se concluye diciendo que el plan estratégico influye en la administración de cobranzas de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.

❖ **Formulación de prueba estadística N°8**

- **H<sub>0</sub>:** El plan estratégico no influye en la gestión de liquidez de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.
- **H<sub>1</sub>:** El plan estratégico influye en la gestión de liquidez de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.

Prueba estadística: prueba Chi – Cuadrado.

Nivel de significancia ( $\alpha$ ) = 0.05

Grados de libertad: 1

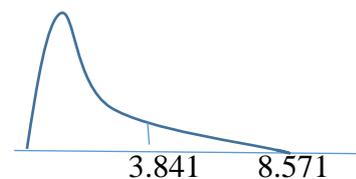
Punto crítico:  $\chi^2_{(1,0.95)} = 3.841458821$

Función pivotal:

$$\chi_o^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 8.571$$

$P(\chi^2 > 8.571) = 0.003$

$\chi_o^2 = 8.571$  pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula.



**Decisión:**

Como 8.571 pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula, se rechaza la hipótesis nula y se procede aceptando la hipótesis alternativa.

**Conclusión:**

Se concluye afirmando que el plan estratégico influye en la gestión de liquidez de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.

**❖ Formulación de prueba estadística N°9**

- **H<sub>0</sub>:** El plan estratégico no influye en la presentación de los Estados Financieros de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.
- **H<sub>1</sub>:** El plan estratégico influye en la presentación de los Estados Financieros de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.

Prueba estadística: prueba Chi – Cuadrado.

Nivel de significancia ( $\alpha$ ) = 0.05

Grados de libertad: 1

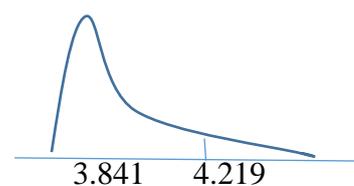
Punto crítico:  $\chi^2_{(1,0.95)} = 3.841458821$

Función pivotal:

$$\chi_o^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 4.219$$

$$P(\chi^2 > 4.219) = 0.040$$

$\chi_o^2 = 4.219$  pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula.

**Decisión:**

Como 4.219 pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula, se procede a rechazar la hipótesis nula y consecuentemente aceptar la hipótesis alternativa.

**Conclusión:**

Concluimos diciendo que el plan estratégico influye en la presentación de los Estados Financieros de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. periodo 2020.

## **CAPITULO VI**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. Conclusiones**

En base a los resultados obtenidos, se puede concluir lo siguiente:

1. De la investigación realizada se concluye que, en la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C. no se ha determinado la importancia estratégica de contar con un sistema de control interno, con el objetivo de optimizar el funcionamiento de las operaciones que se realizan, elevar la eficiencia en la gestión de cobro y, por ende, incrementar la liquidez de la entidad. Asimismo, no se encuentra claramente definido el cumplimiento de la normatividad y procedimientos de control, que permitan identificar posibles riesgos y corregir la administración de cobranzas. No se realizan análisis, ni evaluaciones periódicas de las operaciones ejecutadas, que otorguen la posibilidad detectar errores y aumentar la eficiencia de la gestión.
2. No existe el respectivo control para evaluar la situación crediticia del cliente, previo al otorgamiento del crédito, ni políticas sólidas para realizar la posterior

gestión de cobranza, lo que finalmente impacta negativamente en la liquidez pura de la empresa. Se comprueba que, gracias al desarrollo y aplicación de estrategias de control interno en el área de créditos y cobranzas, se logrará optimizar positivamente la gestión de liquidez de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C.

3. Se denota que la empresa realiza el análisis de los Estados Financieros para la toma de decisiones. Sin embargo, al aplicarse estratégicamente el control interno en las cuentas por cobrar se logrará minimizar riesgos, disminuir las cuentas incobrables, mejorar la rentabilidad de la empresa y como consecuencia contribuir favorablemente en la adecuada y razonable presentación de la información en los Estados Financieros de la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C.

## **6.2. Recomendaciones**

Se recomienda lo siguiente:

1. A la Gerencia General, la implementación de un manual de procedimientos como plan estratégico, con el objetivo de establecer e incentivar una cultura de administración del riesgo. Utilizando las normas y procedimientos de control interno en las operaciones que realiza la entidad, se ayudará a elevar la eficiencia del personal y tener un mejor control de las cobranzas, optimizando la gestión que realiza la empresa Útiles y Papeles Universal S.A.C.

2. Supervisar y controlar adecuadamente la aplicación de las políticas, respecto a la evaluación crediticia de los clientes, antes de otorgar los créditos. Así se contribuirá positivamente a disminuir el riesgo de morosidad. De igual manera, realizar un análisis riguroso de la situación financiera de los clientes, con el objetivo de ofrecer alternativas de solución para los diferentes tipos de morosos, mejorando así la cultura de pago de los mismos, lo que finalmente impactará directamente en una mejora de la liquidez de la empresa.
  
3. Capacitar constantemente al personal en aspectos relacionados al control interno, para estar preparados y así disminuir el impacto de posibles contingencias que se presenten en el camino. Realizando evaluaciones periódicas a los clientes y clasificarlos según su certeza de pago, buscando disminuir la incobrabilidad. Contribuyendo de esta manera a la presentación de una información razonable en los Estados Financieros, para una eficiente toma de decisiones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, M. (2017). Planeamiento Estratégico y Control Interno según el personal de la empresa de Administración de Infraestructura Eléctrica S.A., Lima 2016. Universidad Cesar Vallejo. Lima – Perú.
- Apaza, M. (2017). Análisis de Estados Financieros, para la toma de decisiones. Lima: Instituto Pacífico S.A.C.
- Cabezas Edison, Andrade Diego & Torres Johana. (2018). Introducción a la metodología de la investigación científica. Ecuador.
- Cabrera, Y., & Chañi, L. (2019). Cuentas por cobrar y su efecto en la liquidez de la Asociación Educativa Adventista Sur Oriental del Perú, periodos 2014 - 2018. Universidad Peruana Unión, Lima.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017). Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño.
- Contraloría General de la República (2010). Orientaciones básicas para el fortalecimiento del control interno en gobiernos locales.
- Contraloría General de la República. (2014). Marco Conceptual del Control Interno 2014.

- Chaucala C. & Rivadeneira V. (2019). Plan estratégico para la gestión de cobranza en la empresa Delpyg S.A. Guayaquil – Ecuador.
- Chávez, A. (2005). Estrategias financieras y rentabilidad en las PYMES del sector metalmeccánico. (Tesis de maestría en Gerencia de Empresas, mención Gerencia Financiera).
- Chavez E. (2017). Propuesta de mejora del proceso de créditos y cobranzas para optimizar la liquidez en la empresa Hellmann Worldwide Logistics S.A.C., 2017. Lima - Perú.
- Culqui, K. (2019). Propuesta de mejora del Sistema de Control de Inventarios y su incidencia en la Gestión financiera de la empresa Supermayorista S.A. en el periodo 2017. Lima – Perú.
- Culquicondor, G. (2018). Sistema de Control Interno para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa comercial Ventura Pallets Export E.I.R.L. Piura – Perú.
- Díaz Vargas, L. R., & Flores Enríquez, D. Y. (2020). Gestión de Cobranza: Un abordaje teórico desde el ámbito financiero. Lima – Perú.
- Espinoza, G. & Yépez, J. (2019). Manual de Control Interno para la Gestión de Cobranzas en la empresa AERBOSS C.A. Universidad de Guayaquil. Guayaquil – Ecuador.
- Estupiñan R. (2006). Control Interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales: Análisis del Informe COSO I y II; 2° Edición, ECOE Ediciones, Bogotá – Colombia.
- Franco P. (1998). Evaluación de Estados Financieros: Ajustes por Efecto de la Inflación y Análisis Financiero. Universidad del Pacífico. Lima – Perú.
- García, Maldonado, Galazar & Grijalva. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. Espirales revista multidisciplinaria de investigación.

- Gitman L. & Zutter Ch. (2012). Principios de administración financiera. México: Pearson.
- Guadalupe, N. (2014). Plan Estratégico para el restaurante “Luna Bruja” en la Paz. Tesis, Instituto Tecnológico de la Paz, México.
- Gutiérrez Tumbaco, S. J. (2019). Control Interno en la Gestión de Cobranzas de FRUBELL S.A. UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.
- Hernández O. (2016). La auditoría interna y su alcance ético empresarial. Actualidad Contable Faces, vol. 19, núm. 33, julio-diciembre, 2016, pp. 15-41. Universidad de los Andes, Mérida – Venezuela.
- Hinostroza Flores, B. Y., & Chumpitazi Dulanto, A. M. (2020). Análisis del impacto del Covid-19 en la liquidez y solvencia en las empresas del sector hotelero supervisadas por la SMV. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima – Perú.
- Huamaní, T. & Sevilla, S. (2020). El control interno en la gestión de cobranza de una empresa de servicios. Universidad de Ciencias y Humanidades. Lima – Perú.
- Ley 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, 23 de julio 2002.
- Ley 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado, 17 de abril 2006.
- Loayza, A. (2019). Implementación del Sistema de Control Interno y su incidencia en la gestión de las cuentas por cobrar de la clínica Visual Center S.A.C. San Miguel 2018. Universidad Peruana de las Américas. Lima – Perú.
- López M., Castro C. & Lastra F. (2018). Diseño del Sistema de Control Interno para los departamentos de cartera y tesorería de la empresa ROOTT+CO S.A.S. Ibagué – Colombia.
- López, R. (2019). Sistema de Control Interno de cuentas por cobrar comerciales y su influencia en la gestión financiera de la empresa INTEC S.A.C. Lima Metropolitana 2018. Universidad Ricardo Palma. Lima – Perú.
- Ossorio, A. (2002). Planeamiento estratégico. Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública, Argentina.

- Petrascu D. & Tamas A. (2013). Internal Audit versus Internal Control and Coaching. *Procedia Economics: In international Economics conference of Sibiu 2013 Post Crisis Economy*, 6, 694-701.
- Quispe, A. (2019). Estrategias para optimizar el control interno en la gestión de cobranzas y de pagos de la empresa DZ Group SAC, periodo 2017. Universidad Ricardo Palma. Lima – Perú.
- Rivas G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, vol.4, núm. 8, julio-diciembre, 2011, pp. 115-136. Universidad de Carabobo. Valencia – Venezuela.
- Sánchez, A. (2020). Control Interno y su incidencia en la Gestión de Cobranzas en la Cooperativa de Transportes HUAMBALÓ. Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ambato – Ecuador.
- Tumbaco, L. (2017). Plan Estratégico para la Gestión de Cobranza en DISAN ECUADOR S.A. Universidad de Guayaquil. Guayaquil – Ecuador.
- Uriza, H. (2019). Gestión del riesgo de liquidez y su impacto en la gestión integral de la empresa. Universidad Católica de Colombia. Bogotá – Colombia.
- Valdez Davila, L., Vela Trigoso, J. P., & Soto Rojas, R. (2020). Análisis de ratios de liquidez en las empresas. Universidad Peruana Unión. Lima – Perú.
- Valencia, L. A., Narváez J. A. & Vargas, C.A. (2014). Hacia un enfoque comprensivo de las NIC 32, NIC 39, NIIF 7 y NIIF 9. *Revista Gestión & Desarrollo*, 11, 37-60.
- Vásquez, L. & Vega, E. (2016). Gestión de las cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresa CONSERMET S.A.C., distrito de Huanchaco, año 2016. Universidad Privada Antenor Orrego. Lima – Perú.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Banco Central de Reserva del Perú (2011). Glosario de Términos Económicos. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Glosario/Glosario-BCRP.pdf>

Contraloría General de la República. (2016). Control interno. Recuperado de: [http://doc.contraloria.gob.pe/PACK\\_anticorrupcion/documentos/3\\_CONTROL\\_INTERNO\\_2016.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/3_CONTROL_INTERNO_2016.pdf)

Deloitte (2015). COSO - Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado sistema de control interno (s.f.). Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>.

Deloitte (2016). De un vistazo NIIF 9 Instrumentos financieros. Grupo Técnico – IFRS Centre of Excellence. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/auditoria/Deloitte-ES-Auditoria-niif9-resumen.pdf>

Deloitte (2017). COSO ERM 2017 y la Generación de Valor. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentacion%20COSO%20ERM%202017%20\(Oct%202024\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentacion%20COSO%20ERM%202017%20(Oct%202024).pdf)

Guevara, J. (2015). Diseño de un Sistema de Control Interno para los procesos de recaudación y recuperación de cartera, para mejorar la liquidez de Latinomedical S.A. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11410/1/UPS-GT001594.pdf>

ISOTools Excellence (2018). Gestión de Riesgos: ¿Cómo ha cambiado el nuevo COSO ERM 2017? Recuperado de <https://www.isotools.org/2018/02/07/ha-cambiado-nuevo-coso-erm-2017/#:~:text=El%20COSO%20ERM%202017%20ayuda,en%20su%20administraci%C3%B3n%20de%20riesgos.&text=Tercero%20establecer%20un%20medidor%20de,que%20genera%20en%20el%20negocio>.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Norma Internacional de Contabilidad 1 Presentación de Estados Financieros. Recuperado de

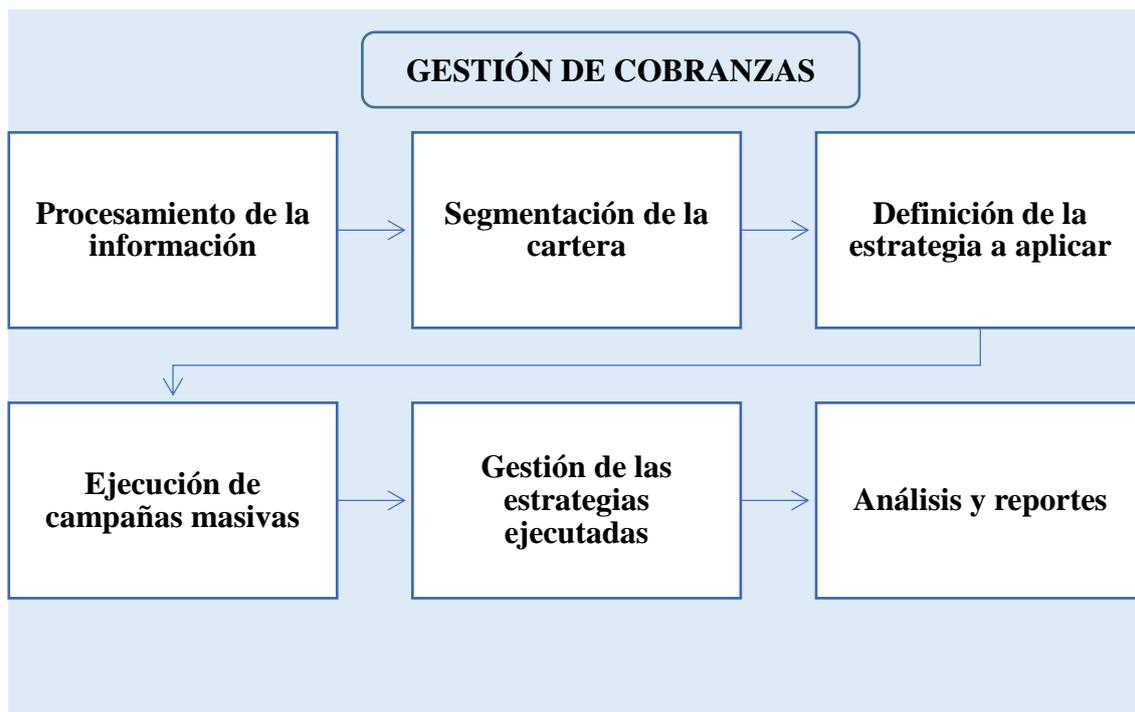
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/con\\_nor\\_co/nic/SpanishRed2020\\_IAS01\\_GVT.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/nic/SpanishRed2020_IAS01_GVT.pdf)

Paredes J. (2015). NIIF 9 – Deterioro, el modelo de pérdida esperada. Suplemento Enfoque Contable de la Revista Análisis Tributario (ISSN 2223-3016), N° 8,2015, AELE, Lima, págs. 23 a 30. Recuperado de [https://www.aele.com/sites/default/files/archivos/banner\\_public/PAREDES.pdf](https://www.aele.com/sites/default/files/archivos/banner_public/PAREDES.pdf)

PriceWaterhouseCoopers (2017), Actualización COSO ERM 2017, un nuevo enfoque en el desempeño. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/coso-erm-framework.html>

Ramón Ruffner, J. (2004). EL CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS PRIVADAS. Quipukamayoc, 11(22), 81-87. <https://doi.org/10.15381/quipu.v11i22.5476>

## **APÉNDICE**



*Figura 37. Gestión de Cobranzas.*

**Fuente:** Elaboración propia.

## ENCUESTA



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y  
FINANZAS

Estimado colaborador (a), me es grato saludarlo y a la vez solicitarle que tenga a bien resolver la siguiente encuesta de preguntas, el mismo que es parte de mi trabajo de tesis de grado. Agradezco de antemano su gentil participación.

### I. DATOS GENERALES:

EDAD  SEXO: (F) (M) ÁREA: \_\_\_\_\_ TIEMPO DE SERVICIO EN LA EMPRESA

### II. ENCUESTA:

#### Instrucciones:

Se le solicita a usted a marcar con aspa (x) la alternativa que considere correcta, en base a la siguiente calificación:

Valorización	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Nº	CUESTIONARIO	1	2	3	4	5
1	<i>¿En la empresa se promueven y toman en consideración las normas relacionadas al control interno?</i>					
2	<i>¿Considera usted que el Modelo COSO proporciona un marco de referencia para aplicar el control interno en la entidad?</i>					
3	<i>¿Considera usted que en la empresa se cumplen procedimientos de control interno?</i>					
4	<i>¿Cree usted que aplicar procedimientos de control interno en el área de cobranzas coadyuvará a la buena gestión financiera de la empresa?</i>					
5	<i>¿ Considera usted que un adecuado análisis del control interno contribuirá a optimizar la gestión de cobranza de la empresa?</i>					

6	<i>¿En la empresa se efectúa el seguimiento, evaluación y control del plan estratégico organizacional?</i>					
7	<i>¿Considera usted que ejecutar un análisis y control estratégico brinda un diagnóstico clave para lograr una gestión eficiente en la empresa?</i>					
8	<i>¿Considera usted que al aplicar acciones estratégicas se logrará una mejora en la productividad de la entidad?</i>					
9	<i>¿La empresa cuenta con un plan estratégico establecido para minimizar el riesgo de la gestión de cobranzas?</i>					
10	<i>¿Considera usted que al aplicar un control interno en el área de cobranzas influirá positivamente en el personal para lograr un buen desempeño de sus labores?</i>					
11	<i>¿Considera usted que la aplicación del control interno en la gestión de cobranza contribuye en mejorar la rentabilidad de la empresa?</i>					
12	<i>¿La empresa tiene implementado políticas para gestionar el cobro de sus ventas al crédito?</i>					
13	<i>¿Considera usted que las políticas de cobranza son necesarias para optimizar la liquidez de la empresa?</i>					
14	<i>¿ Existe un control permanente para evaluar la situación crediticia de los clientes antes del otorgamiento de los créditos?</i>					
15	<i>¿La aplicación de estrategias de cobranza son necesarias para administrar eficientemente la liquidez de la empresa?</i>					
16	<i>¿La empresa establece plazos en la administración del cobro de sus facturas al crédito?</i>					

17	<i>¿Se efectúan estrategias para realizar el seguimiento, evaluación y control de la morosidad de los créditos otorgados?</i>					
18	<i>¿Se analiza y evalúa el periodo de cobro a los clientes para evitar mayor morosidad de los créditos otorgados?</i>					
19	<i>¿Existen restricciones respecto al otorgamiento de crédito para los clientes morosos?</i>					
20	<i>¿Considera usted que un efectivo control interno en la gestión de cobranza permitirá a la empresa identificar oportunamente el riesgo de liquidez?</i>					
21	<i>¿Considera usted la necesidad de implementar el control interno para minimizar los riesgos y generar una mayor liquidez?</i>					
22	<i>¿Cree usted que los indicadores de liquidez muestran la eficiencia con la que se administran los recursos de la empresa?</i>					
23	<i>¿ Considera usted que una deficiente gestión de las cobranzas puede generar una mala presentación de los EEFF?</i>					
24	<i>¿ La empresa analiza y evalúa periódicamente los resultados para conocer la rentabilidad de la empresa?</i>					
25	<i>¿ Se analiza y procesa oportunamente la información de los Estados Financieros para la toma de decisiones?</i>					