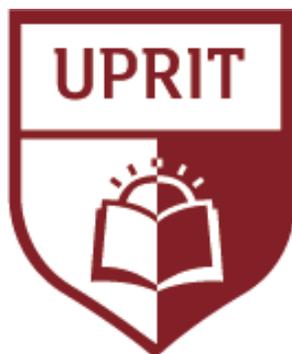


UNIVERSIDAD PRIVADA DE TRUJILLO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS



**EL IMPACTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE COBRANZA BASADO EN
BALANCE SCORECARD PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA
EMPRESA RENAWARE DEL PERÚ S.A. AÑO 2019.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
BACHILLER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

AUTOR:

CAMACHO PEÑA JOSE OMAR

ASESOR:

Mg. SANTOS PEDRO APONTE MENDEZ

**TRUJILLO – PERÚ
2020**

PÁGINA DEL JURADO

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

Declaración de Autenticidad

Yo JOSÉ OMAR CAMACHO PEÑA, con DNI N° 03686379, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada de Trujillo, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Carrera de Contabilidad, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica. Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en el presente proyecto de investigación son auténticos y veraces. En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad Privada de Trujillo.

Trujillo, 12 de marzo del 2020.

JOSÉ OMAR CAMACHO PEÑA, DNI. N° 03686379

RESUMEN

Las empresas para sobrevivir hoy en día, no pueden solo concentrarse en concebir beneficios a corto plazo, sino también deben potenciar las capacidades necesarias para prosperar en el futuro, aunque esto tenga como consecuencia una disminución de sus beneficios actuales. Se trata del denominado Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral). La implementación del Balanced Scorecard, proporciona la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma. El objetivo general es, Determinar el impacto de un sistema de gestión de cobranza basada en Balance Scorecard para mejorar la productividad de la Gestión de cobranza en la empresa Rena Ware del Perú S.A año 2019. El problema es, ver ¿cuál es el impacto del sistema de gestión de cobranza basado en balance Scorecard para mejorar la productividad en la empresa Rena Ware del Perú S.A. año 2019? La población o universo de interés en esta investigación, está conformada por la Empresa Rena Ware del Perú S.A. Las técnicas que se desarrollan son la entrevista, el análisis documental, los Cuestionarios y Observaciones. En esta investigación, se demostró los resultados del impacto de un sistema de gestión de cobranza basada en Balance Scorecard para mejorar la productividad de la Gestión de cobranza en la empresa Rena Ware del Perú S.A. año 2019.

Palabras Claves: Gestión de cobranza, Balance Score Card, Gestión financiera.

ABSTRACT

Any company to be able to survive nowadays, cannot be centered exclusively in generating benefits short term, but that must develop the capacities necessary to progress in the future, although this supposes a decrease to him of its present benefits (greater expenses). One is the denominated Balanced Scorecard (Integral Control panel). The application of the Balanced Scorecard, facilitates the implantation of the strategy of the company of an efficient form, since it provides the frame, the structure and the suitable language to communicate or to translate the mission and the strategy in objectives and indicators organized in four perspective: Internal finances, Clients, Processes, Learning and Growth, that allow that a continuous process is generated so that the vision becomes specifics, shared and that all the personnel canalizes its energies towards the attainment of the same one. The general mission is, to determine the impact of a system of management of cobranza based on Scorecard Balance to improve the productivity of the Management of cobranza in the Rena Ware company of Peru S.A. year 2019. The problem is, to see which is the impact of the system of management of cobranza based on Scorecard balance to improve the productivity in the Rena Ware company of Peru S.A. year 2018? The population or universe of interest in this investigation, is confirmed by the Rena Ware Company of Peru S.A. The techniques that are developed are the interview, the documentary analysis, the Questionnaires and Observations. In the process of this investigation, the results of the impact of a system of management of cobranza will be demonstrated based on Scorecard Balance to improve the productivity of the Management of cobranza in the Rena Ware company of Peru S.A. year 2019. Key words: Management, Balance, Scorecard, Cobranza, Productivity, System.

INDICE.

PAGINA DEL JURADO	I
DECLARACION DE AUTENTICIDAD	II
RESUMEN	III
ABSTRACT	IV
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1.- Realidad problemática.....	7
1.2.- Formulación del problema.....	8
1.3.- Justificación del problema.	8
1.4.- Objetivos.....	10
1.5.-Antecedentes.....	10
1.6.-Bases teóricas.....	13
1.7.-Definición de Variables.....	22
II. MATERIALES Y MÉTODOLOGIA.....	23
2.1.- Material de estudio.....	24
2.2.-Técnicas, procedimientos e instrumentos.....	24
2.3.- Operacionalización de variables.....	25
III. RESULTADOS y DISCUCION.....	26
3.1.- De la empresa.....	27
3.2.- Análisis e interpretación de los resultados.....	28
3.3.-DISCUSIÓN.....	34
CONCLUSIONES.....	35
ANEXOS.....	37
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	39

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática.

En nuestro País, la actividad empresarial se fundamenta en las decisiones e informaciones razonables, suficientes y oportunas; de modo que, éstas busquen alcanzar y lograr un mismo fin, así como un mismo medio que conlleva a un solo objetivo: El Análisis Financiero y Económico para una adecuada Toma de Decisiones que refleje el éxito, prosperidad y sostenibilidad de una Empresa.

Es elemental considerar las operaciones que tiene una entidad en el día a día, ya que permiten recopilar y consolidar información significativa; para luego adquirir una delicada toma de decisiones respecto al ¿Qué Producir?, ¿Para Qué Producir? y ¿Para Quién Producir? Esto implica tener un amplio y profundo conocimiento de los principales indicadores financieros o ratios financieros para posicionarse en un mercado tan competitivo como es el de hoy en día; por lo tanto, se hace necesario e importante aplicar constantemente el Análisis Financiero que nos permita obtener esos conocimientos.

La competencia es un argumento que actualmente se oye en cualquier organización, lo cual ha llevado a que distintos factores de la economía se obliguen que desplegar métodos y modelos perennes que tienen como meta la ejecución de arreglos en los procesos de la gestión administrativa.

Entre ellos está el modelo Balanced Scorecard, el cual tiene como finalidad ser una herramienta de medición de gestión, que permite evaluar la forma en que el negocio está generando valor agregado a los clientes, y la forma en que deben potenciarse los contenidos internos, las inversiones en personal, en las técnicas y en las operaciones que son el pilar necesario para la mejora de la actuación a futuro.

Esta herramienta está revolucionando las empresas, y lo que busca principalmente es que sus empleados siempre estén dirigidos al pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización para el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Finalmente, al aplicar el Balanced Scorecard como una herramienta de gestión para la empresa, le permitió implementar el plan estratégico para que cumpla

sus objetivos desde la perspectiva financiera hasta la de aprendizaje y crecimiento utilizando los indicadores planteados, lo cual contribuyó a mejorar el nivel de competitividad de la misma y así poder adaptarse rápidamente a los constantes cambios provocados por un entorno competitivo, resultados que a largo plazo serán más significativos al continuar utilizando este importante sistema de gestión estratégica.

Pérez y Vázquez (2016), Por causa del entorno global de competitividad de los negocios, se ha transformado la forma de administrar las empresas por medio del equilibrio entre indicadores financieros y no financieros. Se hace evidente la necesidad del Balanced Scorecard para tomar las decisiones en cuanto a los cambios que son necesarios de gestión, el cual ayudará a mejorar su capacidad permitiéndole enfrentar los desafíos de la globalización de los mercados.

Por último, al aplicarse el Balanced Scorecard como instrumento de gestión para la empresa, permite efectuar el plan estratégico para que se cumplan las metas desde el punto de vista financiero hasta el aprendizaje y crecimiento manipulando los indicadores proyectados, lo cual favorece a optimizar al nivel de competencia de la misma y así adaptarse ágilmente a los constantes cambios provocados por un entorno competitivo, las consecuencias que a largo plazo serán más significativas al continuar usando este trascendental sistema de gestión estratégica.

1.2 Formulación del problema.

¿Cuál es el impacto del sistema de gestión de cobranza basado en balance Scorecard para mejorar la productividad en la empresa Rena Ware del Perú S.A. año 2019?

1.3 Justificación del problema.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista et. Al. (2010 p. 41)

La presente investigación se justificó por su

1.3.1 Conveniencia

Servirá para mejorar la eficiencia de una empresa en particular, elevando su nivel de recaudación y optimizar sus procesos de cobranza, haciéndola más competitiva.

1.3.2 Relevancia Social

Contribuirá al bienestar de la sociedad, con su competitividad y responsabilidad, causando así la mejora al sistema financiero local, regional y nacional, pues el desarrollo de estos depende de la calidad de sus proveedores de servicios, en nuestro caso particular los servicios de gestión de cobranza, de esta forma fortalece el sistema financiero peruano y la competitividad del Perú.

1.3.3 Implicancias Prácticas

En el pragmatismo, lo que no se evalúa y mejora e innova o trasforma constantemente tiende a volverse obsoleto e ineficiente, es así que es desplazado por nuevos agentes que ven en la obsolescencia una oportunidad de entrada al negocio, contribuyendo a formar empresas más sólidas y competitivas.

1.3.4 Valor Teórico

Existen pocos estudios en la realidad específica que investiga, en particular en nuestra región La Libertad; por este motivo contribuirá a investigar, documentar y como antecedente. Por otro lado, estudios como el presente permite hacer una revisión y actualización del estado de conocimiento técnico sobre el tema de gestión de cobranza, Cuadro de Mando Integral (CMI) y productividad el mismo que sustenta la investigación y contribuye para posteriores investigaciones o su aplicación en otras realidades. Finalmente se justificó por su utilidad metodológica, pues permite configurar variables de estudio adaptadas a la realidad investigada, dimensionarlas y adaptar instrumentos de medición y análisis a fin de que la variable gestión de cobranza en base al Cuadro de Mando Integral (CMI) y productividad de una empresa de cobranza se puedan medir y analizar y de esta manera tener una idea objetiva, científica y técnica sobre la realidad que se investiga.

1.3.5 Utilidad Metodológica

Este trabajo se realizará en un enfoque aplicado no experimental, el cual permitirá observar un enfoque de la situación real de la empresa, sin modificar sus variables de estudio, adaptándolas a los instrumentos de medición y análisis en base de un sistema de gestión de cobranza basada en Balance Scorecard para mejorar la productividad de la Gestión de cobranza en una empresa, y de esta forma tener una idea objetiva, científica y técnica sobre los aspectos que se investigan.

1.4 Objetivos.

1.4.1 Objetivo General.

Determinar el impacto de un sistema de gestión de cobranza basada en Balance Scorecard para mejorar la productividad en la empresa Rena Ware del Perú S.A. año 2019, Sede la libertad.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Identificar la productividad en base al logro de objetivos de la empresa Rena Ware del Perú S.A. año 2019, Sede la libertad.
- Analizar el sistema de Gestión de cobranza basada en Balance Score Card para la cobranza de la empresa Rena Ware del Perú. Año 2019, Sede la libertad.
- Evaluar la productividad de la Gestión de cobranza en Balance Score Card de la empresa Rena Ware. Año 2019. Sede la libertad.

1.5 Antecedentes.

1.5.1. Internacional

Vera, E. J. (2013) en su tesis “*Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el período 2011*”, señala que la baja recuperación de la cartera vencida del Banco del Pichincha, constituye un serio problema que compromete la viabilidad de largo plazo de una institución y finalmente del propio sistema financiero ecuatoriano con un modelo de gestión que especifique el desarrollo de actividades que tiene que cumplir el personal que labora en la empresa, pasos para ubicar al deudor y su garante, eficiencia en la entrega de escritos (notificaciones), contactos telefónicos, renovaciones, refinanciamientos y reestructuraciones de deudas, motivos por los cuales se hace preciso adicionar un modelo de gestión de cobros de cartera vencida. Las causas principales de las dificultades que han sufrido algunos sistemas financieros y ciertas entidades de tamaño considerable ha sido la morosidad. Dentro de un contexto de trabajo se demuestra que mediante la estrategia CMI se logró disminuir el índice de morosidad de una institución financiera seleccionada que era explicado por la deficiente evaluación económica y financiera del sujeto de crédito, así como también por la situación económica regional de los sectores económicos que son

financiados, también por las políticas y reglamentos de la institución para el otorgamiento de los créditos, así como para su recuperación.

Ortigosa, J. R. (2011) en su tesis *“Implementación de una metodología de cobranza sistematizada en una empresa de financiamiento”* está enfocado en llevar a cabo un análisis del sistema actual de cobranza en una empresa de financiamiento y la implementación de una matriz de acción de cobranza en el departamento de cobros de dicha empresa. Su importancia radica en la necesidad de fortalecer las áreas críticas; principalmente el área de cobros e incrementar la productividad de la recuperación de la cartera morosa. Por medio del diagnóstico de la situación actual de la empresa, se dan a conocer las necesidades con que cuenta el departamento de cobros y por consiguiente se propone un procedimiento mejorado. En él se detallan los diagramas de cada uno de los procesos de cobro, así como también las causas fundamentales por las cuales el proceso es susceptible de una mejora en su eficiencia. Se especifican los parámetros necesarios para el desarrollo de la matriz de acción de cobranza (MAC) y también la forma de cómo se coordinó el rediseño de ésta, con una empresa de sistemas informáticos.

1.5.2 En el contexto nacional

Hernández y Sánchez (2017), en su trabajo de investigación *El Modelo de Gestión Balanced Scorecard en la Empresa Chiclayana Transportes Yakos Sac*. Para el Año 2016 – 2017, se hace imprescindible el uso de herramientas complementarias como los cuadros análisis de misión, visión y valores; análisis PEST, FODA, MPC y el diagrama de Porter para ejecutar un plan estratégico de la empresa.

La implementación del BSC comienza con definir el plan estratégico de la organización. Así lo afirma Machado, N. (2010) de la Universidad Central de Las Villas, quien establece 6 pasos para la implementación del BSC, e inicia con la definición de la misión y visión de la organización seguida de la alineación de los objetivos y estrategias de acuerdo a las 4 perspectivas del BSC. 2. Es importante definir los objetivos y estrategias de acuerdo a las cuatro perspectivas

del BSC, para facilitar el proceso de sincronización de cada objetivo con su estrategia en el BSC. Se deben proponer varias estrategias por cada objetivo y evaluar cuál es la más rentable antes de la puesta en práctica.

1.5.3 Local

Vásquez, C. A. (2013) en su investigación titulada “Análisis, diseño e implementación de un sistema de recaudación de deudas” puntualiza que actualmente, las empresas y los entes dedicados a la cobranza en Perú efectúan el registro y control de las diligencias usadas durante el transcurso de recuperación de una deuda, generalmente, de forma manual, lo cual causa en incontables casos pérdida de información, desactualización del estado de las carteras y retraso en la ejecución de actividades. Por causa de esto, el resultado de los créditos entregados no es exitoso ya que, definitivamente no termina recuperándose lo esperado como se acordó y se forma un desequilibrio en las cuentas que puede acarrear serios problemas a las empresas acreedoras. Para la implementación del sistema existen muchos métodos que se aplican, uno específico para la evaluación de cartera, otro para la distribución. Para el logro de los objetivos financieros, el balance scorecard es el idóneo porque permite desarrollar indicadores que se pueden programar y operar, por lo que su elección es idónea. Desde el punto de vista operativo, su investigación concluye que: facilita la planificación, permite en todo momento tomar decisiones de control y supervisar. Este enfoque hacia el objetivo final traducido en objetivo financiero es idóneo en la recaudación de deudas.

Cortes y Zelada (2016), señala en su tesis *Aplicación Del Balanced Scorecard Para Mejorar La Gestión Operativa De La Empresa Full Music Año 2015*, Se comprobó que la aplicación del Balanced Scorecard, dentro de la Gestión Operativa de la empresa ha permitido alcanzar las metas planteadas en las perspectivas de aprendizaje y procesos internos, mejorando así la gestión actual. Se identificó que la empresa Full Music Center SAC no cuenta con un modelo de gestión que le permita alcanzar las metas propuestas, además, las metas tenían establecidas eran poco realista en correlación con los recursos que poseía y los procesos que realizaba. Se desarrolló un BSC con la situación encontrada en la

empresa Full Music estableciendo objetivos e indicadores que permitieron medir el avance y logro de cada uno, mediante un Cuadro de Mando Integral.

1.6 Bases teóricas.

1.6.1 Gestión de cobranza financiera

La gestión de cobranza financiera es un proceso intrincado en donde se deben tomar numerosas consideraciones puesto que los procesos a seguir no son los mismos constantemente en base a la deuda específica que se está tratando. La cobranza es el trámite formal de entregar al adeudado el documento en el que se describe la deuda pendiente para que la honre o reconozca.

El cobro de una deuda pendiente de pago por venta o crédito, lleva la transacción a una terminación. Las empresas se descapitalizarían sino se liquidará sus ventas, causando un movimiento de efectivo (Vera, 2013).

La gran mayoría del sector comercial - industrial el crédito dando lugar a la actividad de cobranza de las cuentas de clientes es un nuevo sector de servicios.

Los pasos de la gestión de cobranza según Vera, E. J. (2013) son:

1.6.1.1 Entrega y recepción de la cobranza

Esta ejecuta la admisión de la cartera de clientes de una empresa, con la cual se posee un convenio precedente. En este sentido se debe precisar si las pautas de cobranza serán asignadas por la empresa acreedora o la de cobranza pues en estas se efectuará las subsiguientes actividades. Esta cartera de deudores será motivo de trabajo por parte de la empresa de cobranza.

1.6.1.2 Refinanciamiento de la deuda

Consiste en la transformación de un crédito existente, pagado por el ente crediticio, en respuesta a la imposibilidad de pago de un cliente a largo plazo. Habitualmente, trae consigo ajustes en las condiciones iniciales del crédito y, también, puede incluir el aumento del monto del mismo.

1.6.1.3 Cobro de la deuda.

El pago de lo adeudado se realiza de acuerdo a lo acordado con el gestor, de esta forma se cancela parte o totalidad de la deuda. Debe implantarse si el pago se

hace directamente a la empresa acreedora o qué otra vía puede utilizarse para administrar esta tarea (Molina, 2005).

1.6.1.4 Políticas de cobranza.

En relación a las políticas de cobranza, se instauran políticas para conceder créditos De acuerdo al tipo de producto y cliente asimismo se deben concretar políticas de cobranza de acuerdo al tipo de crédito y situación del deudor. "Vencido el plazo sin que se cumpla con el pago total, el acreedor hará uso de cuanto documento logró que el deudor y el garante le firmaran al momento del otorgamiento del crédito". (Eliseu Santander, 2009) el afianzamiento de una base para conferir descuentos, rebajas y bonificaciones, cómo se realizará el pago, si los clientes poseerán la posibilidad de ejecutar el pago directamente a los gestores encargados de la cobranza o tendrán que aproximarse necesariamente a la empresa para saldar sus deudas. Además, si se accederá la elaboración de pagos parciales. Debe establecerse si la documentación de comunicación con el deudor los realizará la empresa o si los confeccionarán los clientes. Debe establecerse si los mecanismos de cobranza a utilizar, tales como medios de comunicación y periodicidad de comunicación con el deudor los define la empresa o el cliente, acreedor real de la deuda. Así como, definir una diferenciación entre los mecanismos en base a la naturaleza y situación de la deuda (Molina, 2005).

1.6.1.5 Gestor de cobranza

Es el sujeto que se encarga del cobro de los créditos a través de la ejecución de actividades estipuladas en el trascurso de la cobranza. Este, tiene que poseer un conocimiento del sistema comercial en su totalidad y conocer también los fenómenos de la morosidad para poder tratar con los deudores y entender sus posturas (Ortigosa, 2011).

El gestor normalmente conserva un portafolio de carteras y enfrenta de la forma más beneficiosa cada notificación sacando el máximo provecho, también es preciso que cuente con un documento que lo acredite como tal y le admita efectuar visitas si dado el caso se tuvieran que incrementar las acciones.

Asimismo, debe invertir una apropiada preparación en lo concerniente a gestión telefónica y operar métodos especializados de comunicación interpersonal, este es un elemento vital para la recuperación de carteras (Molina, 2005).

1.6.1.6 Procedimientos de cobranza.

Según Chirinos, M. A. (2002) el proceso de cobranza debe considerar una serie de aspectos acordes con su propósito. Diversos métodos pueden ser utilizados para lograr el éxito del personal de cobranzas respecto a los adeudos vencidos. La selección del proceso adecuado para determinado tipo de cobranza estará en relación con el sistema contable utilizado para facturar a los clientes y registrar sus cuentas por cobrar.

Los costos del personal administrativo son significativos; por lo tanto, todo método de facturación y seguimiento de cobranza debe ser ágil y trazable. La cobranza es una actividad empresarial que requiere eficiencia.

1.6.1.7 Cartera vencida.

Una cartera vencida es aquella cuyos deudores no han cumplido el pago de sus obligaciones a tiempo, por lo cual son considerados como morosos y requieren el inicio de actividades para contactarlos y lograr recuperar ese pago.

1.6.1.8 Inflación.

Un componente que se considera un motivo para no cumplir con las obligaciones de parte del adeudado en el transcurso del proceso de cobranza es, la inflación. Un ejemplo, es considerar una inflación del 3% mensual y una cuenta no ha sido recaudada en un lapso de tres meses, habrá perdido un 9% de su valor. (Molina, 2005)

1.6.2 Cuadro de Mando Integral (CMI).

1.6.2.1 Definición e historia.

El CMI (Cuadro de Mando Integral) es una herramienta excelente para movilizar el personal hacia el total cumplimiento de la misión, mediante estrategias de enfoque de las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de sus metas. Es ventajosa para el seguimiento del desempeño presente como desempeño futuro. El CMI usa indicadores en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales,

organizacionales e inter departamentales identificando procesos innovadores para plasmar los objetivos de clientes y accionistas. La herramienta CMI es un sólido sistema para aprender y probar, recibir realimentación y actualizar estrategias organizativas. Suministra el sistema gerencial para que las empresas inviertan a largo plazo en clientes, trabajadores, desarrollando nuevos productos y servicios más bien que en gerencia para lograr utilidades de corto plazo. Transformando la manera en que se mide y conduce un negocio. (Kaplan & Norton, 2000)

El CMI, es un método de gestión traductor de estrategias en objetivos relacionados, trazables y medibles mediante indicadores ligados a unos planes de acción que permiten alinear las actividades de los recursos humanos de la organización (Kaplan & Norton, 2000).

El CMI reorienta el sistema gerencial enlazando en forma efectiva el corto plazo con la estrategia a largo plazo, a través de la vinculación interdependiente los cuatro indicadores de procesos o perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. Los resultados son logros financieros que maximizan el valor creado por la corporación para sus accionistas.

La ventaja principal es que no se centra solamente a una perspectiva, sino que las considera todas en forma simultánea, identificando las relaciones entre estas, haciendo posible establecimiento de una cadena Causa - Efecto donde se puede elegir las iniciativas necesarias a cada nivel. La articulación de estas cuatro perspectivas, constituye lo que se llama la arquitectura del CMI.

General Electric y Citibank fueron pioneras en la construcción de modelos basados en indicadores. CMI pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su definición inicial en 1992, *"un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio"*, para *"ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores."*(Kaplan & Norton, 2000: 56) La diferencia importante del *Tableau de Bord (tablero de comando)* respecto al CMI es que, anteriormente se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, dejándose a cada directivo para que en base a su experiencia seleccionara aquellos que consideraban más importantes. El CMI reduce la posibilidad de error de los

directivos, porque los indicadores se definen mediante un equipo multidisciplinario que no da opción a escoger, porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

Para la implementación del CMI es fundamental en primer lugar definir el modelo de negocio de donde se seleccionarán los indicadores de acciones y de resultados, que mostrarán las interrelaciones entre los componentes empresariales. Una vez elaborado, los ejecutivos utilizarán este diseño como plano para seleccionar sus indicadores de CMI. Permitiendo tener el control del desempeño corporativo y la forma como se llevan las acciones para alcanzar la misión y visión:

Según Mario Vogel, "CMI lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad." (Vogel, 2013)

El equilibrio entre estos indicadores motiva el nombre asignado a esta metodología, porque se basa en un balance entre l accionistas y clientes, los procesos internos así como un equilibrio entre indicadores de resultados, los que pueden apreciar los esfuerzos pasados e indicadores que impulsan la acción futura, compararlos y analizarlos.

1.6.2.2 Componentes o perspectivas.

a) La perspectiva financiera:

La perspectiva financiera está enfocada en responder a las expectativas de los accionistas, principalmente orientada a la creación de valor para el accionista, índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio como rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista. Son típicos en esta perspectiva: Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), Margen de operación, Ingresos, rotación de activos.

b) La perspectiva de clientes:

La perspectiva de clientes está enfocada a las expectativas de clientes, los objetivos en esta perspectiva dependen de la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la perspectiva financiera, está supeditada a la propuesta de valor que la empresa considere, cubriendo básicamente las expectativas que generalmente son precio, calidad, tiempo, función, imagen y relación. Sus indicadores característicos incluyen: satisfacción de cliente, desviaciones de acuerdo de servicio, resolución de reclamos, incorporación y retención de clientes.

c) La perspectiva de procesos internos:

Esta perspectiva está enfocada a objetivos e indicadores estratégicos de los procesos clave de la empresa de los cuales depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas, esta se desarrolla luego de definidos los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Su secuencia permite alinear e identificar las actividades y procesos claves, estableciendo los objetivos específicos garantizadores de la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Como punto de partida debe desarrollarse la cadena de valor o modelo del negocio de la empresa.

d) La perspectiva de aprendizaje organizacional:

Esta perspectiva se enfoca a los objetivos e indicadores que conforman la plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, evidencian su capacidad de adaptación a los cambios del futuro. Se fundamenta en las competencias medulares del negocio (competencias de sus recursos humanos, tecnología, disponibilidad de información estratégica, clima cultural) que permitan afianzar las acciones transformadoras del negocio.

Frecuentemente debido a la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los ejecutivos toman decisiones que afectan el futuro, de sus sistemas, tecnologías y procesos empresariales. De hacerse costumbre acarrea graves consecuencias al futuro del negocio, esta perspectiva dentro del cuadro de mando integral, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, indicadores típicos son: Brecha de competitividad de los recursos humanos. Desarrollo de competencias clave. Retención de personal clave. Captura y aplicación de tecnologías y valor generado. Ciclo de toma de decisiones clave. Disponibilidad

y uso de información estratégica. Progreso en sistemas de información estratégica. Satisfacción del personal. Modelaje de valores, confianza en el liderazgo. (Biasca, 2002: 97)

1.6.2.3 Productividad

La productividad es el cociente entre la producción obtenida y los recursos utilizados para su logro. Otra definición es como la relación entre los resultados y el tiempo necesario para su utilización: a menor tiempo, más productivo es el sistema (Vásquez, 2013).

A la productividad le corresponde ser considerada como un indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción de bienes o servicios obtenidos, expresado matemáticamente como:

$$\text{Productividad} = \text{Producción/Recursos}$$

La productividad valora la capacidad de la empresa para producir sus productos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. La mayor productividad con los mismos recursos resulta en una mayor rentabilidad para la empresa (Vásquez, 2013).

Una empresa desde su inicio tiene objetivos de ingresos por ventas. El análisis de correlación entre ingresos y los de productividad es fundamental para monitorear en forma efectiva el desempeño de la empresa.

La productividad total también se conoce como productividad multifactorial, que se calcula sumando todas las unidades de input a los efectos de conformar el denominador (Azabache, 1999).

$$\text{Productividad} = \text{Producto/Insumo}$$

Everett define la productividad como la producción total en relación con el insumo de fuerza de trabajo a escala empresarial, la fuerza de trabajo debe equilibrarse con los demás recursos productivos en una combinación que sea realizable y que sea redituable, quedando la fórmula:

Productividad = Productos/Mano de obra + Capital + Material + Energía

Machuca citada por Azabache, C. A. (1999) define a "la productividad como el indicador por excelencia de la eficiencia (técnica o económica), midiendo, para un cierto periodo de tiempo, la relación entre la producción obtenida y la cantidad de factores empleada para obtenerla". Consecuentemente los cálculos serán complejos según el crecimiento y sofisticación de la empresa, lo que también acota a la eficiencia como la razón entre la salida útil y las entradas necesarias requeridas. Así la eficiencia técnica implica medición en unidades físicas. Si la medición se expresa en unidades monetarias se habla de la eficiencia económica.

La productividad muestra la innovación y desarrollo tecnológico, el contar con niveles de productividad elevados evidencia el uso eficiente de los recursos reflejado en la minimización de los costos y en los precios de venta. Enfocado globalmente, elevar la productividad requiere del esfuerzo y la combinación de los recursos materiales, humanos y financieros de una empresa (Mercado, 1997) citado por (Endesa, 2003).

1.6.2.4 Indicadores de productividad financiera

Este tipo de indicadores corresponden a variables que permiten evidenciar un defecto o imperfección que exista cuando se elabora un producto o servicio reflejando de esta forma la eficiencia en el uso de los recursos generales y recursos humanos de la empresa, aunque pueden ser cuantitativos y cualitativos se prefiere los primeros (Chirinos, 2002). Todas las empresas tienen variables comunes, y otras particulares o específicas de acuerdo a su giro, entonces la productividad se puede desglosar en varios indicadores. Lo mismo aplica al uso del tiempo, cantidad de recursos humanos, salarios o coste de ese personal, etc., factorizando todos se crea un indicador de productividad global de la empresa. Pero este desglose nos permite detectar cuáles son los puntos más débiles de la empresa y así poder mejorarlos (Biasca, 2002).

1.6.3 El Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema de gestión queda la oportunidad a las entidades de contar con una visión global, vinculada y entrelazada con los diferentes objetivos de la empresa.

En 1992 los coautores del BSC, Robert Kaplan y David Norton, divulgaron este instrumento y desde aquel momento se ha incorporado a los métodos de gerencia estratégica de muchísimas empresas del mundo.

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) se fundamenta en numerosos indicadores que admiten vincular los objetivos de la empresa con planes de acción concretos. Por medio de los indicadores, el Balanced Scorecard (BSC) puede inspeccionar y monitorear tanto las metas de las empresas como las distintas secciones de negocio.

Por otro lado, los indicadores utilizados por este instrumento admiten poseer una visión que va más allá de la comprobación de aspectos cuantitativos o tangibles, como son las ventas o las ganancias. El sistema evalúa igualmente elementos como la conformidad de los clientes y el bienestar de los trabajadores.

1.6.3.1 Indicadores desde el punto de vista de los procesos internos

Estos indicadores son examinados, desde aquellos procesos de la empresa que están encaminados a obtener el beneficio esperado en los tiempos proyectados. Así, este conjunto de indicadores contiene aquellos que se relacionan con la calidad del proceso, como lo son indicadores de producción, de calidad del producto, de costos del producto, de eficacia del proceso de fabricación.

1.6.3.2 Indicadores desde la perspectiva del cliente

En este se concentran los indicadores asociados con los procedimientos dirigidos a cubrir las necesidades de los clientes. Asimismo, se toman en consideración aquellos relacionados con el mejoramiento la cuota de mercado de la empresa.

1.6.3.3 Indicadores desde la perspectiva financiera

En esta se encuentran los indicadores estudiados desde la contabilidad y las finanzas, principalmente aquellos que revelan la realidad económica de la empresa. Entre estos se pueden considerar las ampliaciones de capital, las fusiones o absorciones, la emisión de acciones, bonos u otros instrumentos financieros y la creación de filiales.

1.6.3.4 Indicadores desde la perspectiva de la innovación y aprendizaje

En este último grupo se toman en cuenta los asociados con la innovación en los diferentes procesos de la organización, el adiestramiento de los trabajadores, ventas por nuevos productos o servicios en el mercado, ahorros de costos por modernización de procesos, ROI por la inversión en innovación, ratio de éxito de nuevos productos, incremento de capacidades en el personal, etc.

1.7 Definición de Variables.

Variable dependiente: Gestión de cobranza en base al Balance ScoreCard.

Variable independiente: Productividad en la gestión de cobranza.

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional
Gestión cobranza en base al Balance Score Card	Logro de metas de recuperación de deuda, a través de un proceso de aprendizaje, mejora de proceso internos, análisis de los clientes y resultados financieros. (Vera, 2013)	Medición del % de cumplimiento de las metas financieras logradas en ficha de observación Muy Bueno 90-100% Bueno 75-80% Insuficiente 0-75%
Productividad en la gestión de cobranza	La productividad es la razón entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción (Vásquez Flores, 2013)	Comparación de volumen en cobranzas exitosas y clientes atendidos por cada ejecutivo de cobranzas en ficha de observación, antes y después de la gestión de cobranza en base al CMI

1.8 Formulación de la hipótesis

El sistema de gestión de cobranza basado en balance scorecard impacta significativamente en la productividad en la empresa Rena Ware del Perú S.A 2019, sede la libertad.

II. MATERIALES Y METODOLOGÍA

2.1. Material de estudio.

2.1.1 Población.

Según Arias, (2006). “La población o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (p.81). La población o universo de interés en esta investigación, está conformada por la Empresa Rena Ware del Perú.

2.1.2 Muestra.

Según Hernández et al. (2006). “La Muestra de estudio corresponde a la muestra no probabilística pues según la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni en base a fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas y desde luego, las muestras seleccionadas por decisiones subjetivas tienden a estar sesgadas”. (p.131). Está constituida por 30 trabajadores de la Empresa Rena Ware del Perú. Del departamento de la libertad

2.2 Técnicas, procedimientos e instrumentos.

2.2.1 De recolección de información.

2.2.1.1 Técnica.

Análisis Documentario

Entrevista

2.2.1.2 Instrumento.

Guía de Análisis de documentario

Guía de entrevista

Ficha de Análisis documentario.

2.2.2 De procesamiento de información

Ordenamiento y clasificación

El presente estudio aplica análisis descriptivos porque ayudan a comprender la estructura de los datos, de manera de detectar tanto un patrón de comportamiento general como apartamientos del mismo, por consiguiente se obtiene más conocimiento de las variables que utiliza esta investigación, la cuales son: Gestión cobranza en base AL Balance ScoreCard y la Productividad en la gestión de cobranza; toda la información clara y confiable que se obtendrá, será trasladada a Excel para mostrar los resultados a través de gráficos ilustrativos y poder comprobar si la hipótesis planteada de la empresa Rena Ware Perú, es la correcta.

2.3 Operacionalización de variables.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Gestión cobranza en base al Balance Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que permite a las organizaciones contar con una visión general, conjunta e inter relacionada de los distintos objetivos de la empresa. ESAN (2016)	BSC	Balance Score Card Cliente	Ordinal
	Financiera	Ratio de cobranza	
	Procesos Internos	Nivel de satisfacción con procesos internos	Ordinal
Productividad en la gestión de cobranza El cobro de una deuda pendiente de pago por venta o crédito, lleva la transacción a una terminación. Las empresas se descapitalizarían sino se liquidara sus ventas, causando un movimiento de efectivo (Vera, 2013).	Productividad individual	Ratio cobranza/cobrador	Razón
	Productividad departamento	Ratio cobranza/costos	Razón
	Motivación vendedor	Disponibilidad productiva	Ordinal

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 De la empresa.

3.1.1 Rena Ware 2019.

Es un negocio familiar internacional con valores sólidos. Durante más de 70 años, se ha dado a conocer como una compañía sólida que da importancia a la calidad de sus productos y a la excelencia de su Oportunidad; cumpliendo lo que promete. La satisfacción de sus clientes es indispensable para la empresa, y ofrece exclusivamente los mejores productos, con características únicas y calidad duraderas que generan un valor excepcional a largo plazo. Sus productos cuentan con el soporte de un excelente Servicio al Cliente e insuperables garantías, incluyendo garantías vitalicias para sus utensilios de cocina.

3.1.2 Construimos Mejores Futuros.

Rena Ware está comprometida con el desarrollo personal y profesional de sus emprendedores independientes. Su plan de éxito tiene una estructura que permite a cualquier individuo de cualquier procedencia tener éxito con su propio negocio. En todos estos años, muchas personas, incluyendo varias generaciones de familias, se han beneficiado de sus productos y su comprobado camino al éxito.

3.1.3 Negocio Familiar

Rena Ware se enorgullece de ser un negocio familiar. El Presidente de la Junta Directiva, Russ Zylstra, y su hijo, el Jefe Ejecutivo Ben Zylstra, se dedican a hacer de Rena Ware la mejor compañía en desarrollo personal, con productos de la más alta calidad y un liderazgo innovador que combina la tecnología con el toque humano.

3.1.4 Raíces

La historia de Rena Ware se remonta a 1941, cuando el inmigrante holandés Fred “Pop” Zylstra y su esposa Rena fundaron Rena Ware, seleccionando los utensilios para cocinar con un mínimo de agua como los productos emblema de la compañía y adoptando un modelo de negocio que ayudaría a otras personas a mejorar sus vidas. Durante más de 70 años, Rena Ware se ha mantenido fiel a los principios sobre los cuales se fundó: honestidad, integridad, valentía y la Regla de Oro.

3.1.5 Expansión

En la década de los años 50, Rena Ware se había expandido de costa a costa en Estados Unidos. En los años 60, creció internacionalmente bajo el liderazgo de Bill Zylstra, quien abrió mercados en Europa, Australia, América del Sur, Centroamérica y Asia. Hoy en día, innumerables personas alrededor del mundo continúan beneficiándose de los productos y del plan de negocios de Rena Ware, que les indica el camino para que logren sus sueños con base en sus deseos y esfuerzos.

Tabla N° 1 Cantidad de Trabajadores y/o Prestadores de Servicios

Periodo	Nro. De Trabajadores	Nro. De Pensionistas	Nro. De prestadores de Servicios
2019-10	92	0	30
2019-09	93	0	28
2019-08	94	0	29
2019-07	96	0	30
2019-06	97	0	31

3.2 Análisis e interpretación de los resultados.

En las siguientes tablas se registra la información acerca de los estados financieros de la empresa Rena Ware del Perú S.A, según se constata en los documentos de los años terminados 2018 y 2019, relacionados a las variables en estudio.

TABLA N .2 BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA RENAWARE DEL PERU S.A SEDE LA LIBERTAD AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 (EXPRESASO EN SOLES)

ACTIVO CORRIENTE	<u>SOLES</u>		PASIVO CORRIENTE	<u>SOLES</u>	
	2,018	2,019		2,018	2,019
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	157,400.00	186,100.00	IMPUESTO A LA RENTA , TRIBUTOS POR PAGAR	57,200.00	186,600.00
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES-TERCEROS (NETO)	286,100.00	227,500.00	OTRAS CUENTAS POR PAGAR - GRATIFICACIONES Y C.T.S.	26,300.00	241,300.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR (NETO)	177,500.00	258,100.00	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	26,410.00	87,800.00
MERCADERIAS	556,300.00	475,900.00	OTRAS CUENTAS POR PAGAR -CORRIENTE	107,400.00	71,400.00
CARGAS DIFERIDAS	77,800.00	39,400.00	OTRAS CUENTAS POR PAGAR A PARTES RELACIONADAS		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1,255,100.00	1,187,000.00	TOTAL PASIVO CORRIENTE	217,310	587,100
ACTIVO NO CORRIENTE			OTRAS CUENTAS POR PAGAR A PARTES RELACIONADAS		
MUEBLES, MAQUINA Y EQUIPO (NETO)	172,600.00	110,900.00	OBLIGACIONES FINANCIERAS	158,200	332,500.00
ACTIVOS POR IMPUESTO A LA RENTA Y PARTICIPACIONES DIFERIDOS			CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES		
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES			OTRAS CUENTAS POR PAGAR - VACACIONES EMPLEADOS		
			OTRAS PROVISIONES		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	172,600.00	110,900.00	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	158,200	332,500
			PATRIMONIO NETO		
			CAPITAL SUSCRITO	204,000.00	204,000.00
			CAPITAL ADICIONAL POR CAPITALIZACION		
			RESERVAS	82,500	51,300.00
			RESULTADOS ACUMULADOS		
			RESULTADOS DEL EJERCICIO UTILIDAD	528,000.0	123,000.00
			TOTAL PATRIMONIO NETO	814,500.00	378,300.00
TOTAL ACTIVO	1,427,700.00	1,297,900.00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	1,190,010.00	1,297,900.00

Análisis tabla N° 2: La elaboración de los estados financieros partiendo de las Normas Internacionales de Información Financiera solicita que la Gerencia maneje juicios, estimados y supuestos para establecer las cifras alcanzadas de activos y pasivos, la exposición de activos y pasivos contingentes a la fecha de los estados financieros, así como las cifras reportadas de ingresos y gastos por los años terminados el 31 de diciembre de 2018 y de 2019. Los estados financieros en todos sus detalles significativos, la realidad financiera de RENA WARE DEL PERÚ S.A. al 31 de diciembre de 2018 y 2019, su actuación financiera y sus flujos de efectivo por los años culminados en esas fechas, en relación con Normas Internacionales de Información Financiera.

incluidas en los estados financieros. Cualquier diferencia entre tales estimaciones y los montos reales posteriores, será registrada en los resultados del año en que ocurran. La Gerencia de la Compañía no espera que las variaciones, si las hubiera, tengan un efecto importante sobre los estados financieros.

3.3 DISCUSIÓN.

Según el objetivo general, determinar el impacto de un sistema de gestión de cobranza basado en Balance Scorecard para mejorar la productividad de la empresa Rena Ware del Perú S.A, año 2019, de la sede La Libertad, los resultados obtenidos en la tabla 01 se evidencia un incremento significativo, entre la gestión de cobranza basado en Balanced Scorecard y la productividad de la empresa, reflejando que los procedimientos que se realizan en el sistema Balance Scorecard tienen una relación directa con la productividad de la gestión de cobranza de la empresa Rena Ware del Perú de la sede La Libertad., datos que al ser comparados con lo encontrado por Vásquez C.A (2013) en su tesis titulada : “Análisis, diseño e implementación de un sistema de recaudación de deudas”, quien concluyó que el Balance Scorecard idóneo para el logro de objetivos financieros porque permite desarrollar indicadores que se pueden programar y operar, asimismo permite en todo momento tomar decisiones de control y supervisión, con estos resultados se afirma que el sistema de gestión de cobranza basado en BSC si impacta significativamente de una manera favorable en la productividad de la empresa; además Pérez y Vásquez (2016) indican que el BSC permite efectuar el plan estratégico para que se cumplan las metas desde el punto de vista financiero lo cual favorece a optimizar el nivel de competencia de una empresa, sin embargo esto va a depender de la preparación y supervisión constante de todos los trabajadores involucrados.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. Se logró Identificar la productividad en base al logro de objetivos de la empresa Renaware del Perú año 2019 sede la libertad.
2. Se analizó el Sistema de Gestión de Cobranza de la Empresa, se vuelve necesario el uso de El Balanced ScoreCard, el cual es una herramienta de gestión que puede ser adaptada de manera exitosa a cualquier organización, facilita la gestión del cambio, siempre caracterizado por ser un proceso complejo y en los que participa toda la organización, en este sentido, se convierte en una herramienta adecuada para fortalecer la integración e impulsar el trabajo en equipo.
3. Se Evaluó la productividad de la gestión de cobranza en Balance Score Card, observando los resultados en los estados financieros, se puede decir que ha sido productiva ya que se obtuvo una utilidad positiva lo que nos lleva a la conclusión de que se hubiese aplicado las políticas del BSC al cien por ciento los objetivos trazados por la empresa se cumplirían en su totalidad.

ANEXOS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias Odón, Fidas Gerardo (2006) “El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica (5°. ed.) Caracas – Venezuela. Recuperado de: <http://www.academia.edu/7373626/Fidas-Arias>.

CATÁCORA, F. (1996). Sistemas y procedimientos contables. Venezuela: McGraw.

Cortes y Zelada (2016), señala en su tesis Aplicación Del Balanced Scorecard Para Mejorar La Gestión Operativa De La Empresa Full Music Año 2015

DE CASTRO, Emilio. P GARCÍA DEL JUNCO, Julio Administración y Dirección 2.001 España: McGraw - Hill Interamericana de España, S.A.

Hernández y Sánchez (2017), en su trabajo de investigación El Modelo de Gestión Balanced Scorecard en la Empresa Chiclayana Transportes Yakos Sac. Para el Año 2016 – 2017

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, L. (2010). Metodología de la investigación. México. Mc. Graw-Hill/ Interamericana de C.V, Editores, S.A. Quinta edición.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) en su libro “Metodología de la Investigación”.

Hellriegel Don, Jackson Susan E. y Slocum Jhon W. Jr. (2009). Administración Un enfoque basado en competencias (traducido del libro Meaning A Competency Based Approach, 11ed. Publicado por Thomson South Western, 2008) Colombia – Mexico D.F. (editorial Cengage Learnig Editores S.A.)

HIDALGO, J. (1986). Auditoria de estados financieros. (3° ed.). México: Mavesa.

Leyton, D. (2012). Investigación científica. Recuperado de:
<http://investigacionestodo.wordpress.com/2012/05/19/clases-y-tipos-deinvestigacion-cientifica/>

MANTILLA, S. (2005). Control interno informe COSO. (1° ed.). Bogotá: Esfera editores Ltda.

Paiba y Villalobos (2013) Influencia del Sistema de Control Interno del área de compras en la rentabilidad de la empresa Autonort Trujillo S.A. de la ciudad de Trujillo:
http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/133/1/PAIMA_BRIGGITH_INFLUENCIA_SISTEMA_CONTROL.pdf

SPC Consulting Group 2014 ¿Qué es un Almacén? Recuperado de:
<https://spcgroup.com.mx/que-es-un-almacen/>

Vélez, E. (2011). Tesis. El control interno como herramienta fundamental para la administración de una empresa. Tesis para obtener el grado académico de Licenciado en contaduría pública del instituto tecnológico de Sonora – México. Publicado en diciembre de 2011. (Tomado el 22 de marzo de 2014). Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/El-ControlInterno-Como-Herramienta-Fundamental/3259034.html>.