



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD
CON MENCIÓN EN FINANZAS**

TESIS

Para optar el título profesional de Contador Público

Importancia del control interno en el área de créditos y cobranzas de la empresa industrial CCT S.R.L. en el distrito de Comas en el año 2013

PRESENTADO POR

Castillo Castillo, Giannina Marleni
Córdova Abanto, Jym Kennet
Torres Del Castillo, Jennifer

ASESOR

Chávez Sánchez, Víctor Fernando

Lima, 2016

SUSTENTADA ANTE LOS SIGUIENTES JURADOS:

.....
José Antonio REYES UGAZ
Presidente

.....
Liliana María ALAMA SONO
Secretario

.....
Julio César VILLALOBOS CHUMPITAZ
Vocal

.....
Víctor Fernando CHÁVEZ SÁNCHEZ
Asesor

DEDICATORIA

A las autoridades de la Universidad de Ciencias y Humanidades, por habernos dado la oportunidad de terminar nuestros estudios; a nuestros profesores, por sus enseñanzas, asesoría y dedicación para culminar la presente investigación.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres, por su apoyo incondicional, fortaleza y amor brindado a lo largo de nuestra carrera universitaria. A nuestros profesores, por sus enseñanzas, en especial, a nuestro asesor Víctor Fernando Chávez Sánchez, por sus consejos, recomendaciones y su apoyo constante para realizar la tesis. Muchas gracias.

RESUMEN

La presente investigación está orientada a evaluar la importancia del control interno en el departamento de crédito y cobranzas de la Empresa Industrial CCT S.R.L, durante el año 2013, basada en el estudio y análisis de los procesos de cesión de créditos, sistema de cobranzas y la comunicación entre departamentos que se realiza en la empresa, lo que permitirá obtener resultados sólidos para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos trazados de la empresa.

De acuerdo al tipo de investigación, el presente trabajo está enmarcada en un estudio de campo donde la información recopilada fue tomada de fuentes primarias, utilizando como técnica la entrevista y, a su vez, un cuestionario, y en lo que se refiere a la metodología se aplica la técnica descriptiva, lo que ha permitido conocer el punto de vista del gerente y del jefe del departamento de crédito y cobranzas, con el fin de buscar los principales problemas que afectan a dicho departamento; además, identificar por qué los clientes se atrasan en el pago de sus cuotas, lo que planteamos alternativas de solución para minimizar el porcentaje de cartera vencida para un mejor desarrollo del departamento y, por ende, brindar un eficiente servicio y de calidad.

Palabras clave: Control, cesión, crédito, cobranza, departamento.

ABSTRACT

The present investigation is faced to evaluate the importance of the Internal Control in the credit Department and receivables of the Industrial company CCT S.R.L, during the year 2013, based on the study and analysis of the processes of credit assignment, system of collections and the communication between departments, which is realized in the company, what will allow to obtain solid results for the decision making and the fulfillment of the planned targets of the company.

In accordance with the type of investigation, it is framed in a field study where the compiled information was taken of primary sources, using the interview as a skill and in turn a questionnaire, and as for the methodology the descriptive skill is applied, what allowing to know the point of view of the Manager and of the Chief of the credit Department and Collections, in order to look for the main problems that they affect to the credit department and collections; also, to identify the reason of the clients they are slow in the payment of its quotas, of what we raise solution alternatives to minimize the percentage of portfolio conquered for a better development of the department and hence to offer an efficient and quality service.

Keywords: Control, credit assignment, credit, receivable, department.

ÍNDICE

RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.2.1. Problema principal	15
1.2.2. Problemas específicos	16
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.3.1. Objetivo principal.....	16
1.3.2. Objetivos específicos	16
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	17
1.4.1. Justificación.....	17
1.4.2. Importancia	17
1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	18
1.5.1. Alcances	18
1.5.2. Limitaciones	18
CAPÍTULO II: ASPECTOS TEÓRICOS	19
2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	19
2.2. BASES TEÓRICAS	21
2.2.1. Control Interno	21
2.2.2. Cesión de crédito	28
2.2.3. Relación departamental	48
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	56
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA – CASUÍSTICA.....	59
3.1. DESARROLLO INTEGRAL DE UN CASO PRÁCTICO.....	59

3.1.1. Reseña histórica	59
3.1.2. Presentación	59
3.1.3. Misión.....	60
3.1.4. Visión	60
3.1.5. Valores.....	60
3.1.6. Estructura Organizacional de la Empresa.....	61
3.1.7. Departamento de crédito y cobranzas	62
3.2. CASO PRÁCTICO	63
3.2.1. Naturaleza.....	63
3.2.2. Objetivo general	63
3.2.3. Objetivos específicos	63
3.2.4. Factores a revisar	64
3.2.5. Fuentes de estudio.....	64
3.2.6. Planificación preliminar	64
3.2.7. Planificación específica o trabajo de campo	64
3.2.8. Comunicación de resultados.....	65
3.2.9. Distribución de trabajo y tiempos estimados.....	65
3.2.10. Calendario de actividades.....	65
3.2.11. Fecha de entrega del informe	65
3.3. PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN	66
3.3.1. Entrevista	66
3.3.2. Cuestionario	66
3.3.3. Flujograma	66
3.3.4. Evaluación cuestionario control interno.....	66
3.3.5. Tabulación de datos del cuestionario.....	70
3.3.6. Narraciones.....	70
3.3.7. Flujogramas	70
3.4. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	70
3.5. INFORME DE AUDITORÍA OPERATIVA	82
3.6. INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES.....	85

CAPÍTULO IV: INFORME DE INVESTIGACIÓN	89
4.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	89
4.2. CONCLUSIONES	89
4.3. RECOMENDACIONES.....	90
REFERENCIAS	91
ANEXO	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mecanismo de verificaciones independientes	29
Figura 2: Comparación independiente	29
Figura 3: Configuración de la gestión.....	30
Figura 4: Mecanismo para evaluar la cuentas de gestión	34
Figura 5: Consideraciones para la recuperación de un crédito otorgado	35
Figura 6: Parámetros para la pérdida por riesgo crediticio.....	38
Figura 7: Gestión del sistema de cobranzas	42
Figura 8: Descuento por pronto pago.....	43
Figura 9: Responsabilidad sobre la cobranza	44
Figura 10: Operaciones mercantiles	46
Figura 11: Necesidades de la organización	50
Figura 12: Planeación y control de materiales de producción.....	51
Figura 13: Organigrama de la Empresa Industrial CCT S.R.L.	57
Figura 14: Estructura Departamental del Área de Crédito y Cobranzas	59
Figura 15: Organigrama para el Departamento de Crédito y Cobranzas	73
Figura 16: Flujograma sugerido para el Sistema de Cobranzas	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Equipo auditor y tiempo estimado.	61
Tabla 2.	Cronograma de actividades.....	61
Tabla 3.	Cuestionario	65
Tabla 4.	Tabulación cuestionario.....	66
Tabla 5.	Procedimientos de auditoría	68
Tabla 6.	Evaluación de procedimientos de auditoría.....	69
Tabla 7.	Análisis del departamento de crédito y cobranzas.	74
Tabla 8.	Cuadro de análisis comparativo antes y después.	82
Tabla 9.	Matriz de consistencia.	92

INTRODUCCIÓN

Este trabajo investiga la importancia de implementar un sistema de control interno en el departamento de crédito y cobranzas de la empresa Industrial CCT S.R.L., del distrito de Comas, en el año 2013, para que la entidad pueda llevar de una manera adecuada todas las actividades en el área, buscando la efectividad en el desarrollo de las actividades en ayuda al cumplimiento de las metas de la entidad y, por ende, evite riesgos y fraudes, cuidando los intereses de la empresa.

Un sistema de control interno contribuye al logro de efectividad de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Para llevar a cabo el proceso de investigación de forma eficiente y eficaz, se ha contemplado cuatro capítulos.

En el capítulo I, consideramos la problemática de la investigación, que permitió saber y conocer la verdadera situación del departamento de crédito y cobranzas; del mismo modo, se plantearon los problemas de investigación, los objetivos, la importancia, la justificación, y los alcances.

En el capítulo II, desarrollamos los aspectos teóricos, los antecedentes de la investigación, marco teórico y definiciones de términos básicos.

En el capítulo III, aplicamos la metodología en el desarrollo integral de un caso práctico con el cual nos permitió desarrollar y explicar nuestra problemática, así mismo como dar solución a nuestros objetivos general y específica, mediante los métodos de evaluación.

En el capítulo IV, describimos la discusión de resultados, así también las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación. Finalmente,

presentamos las referencias bibliográficas, donde mencionamos las diversas fuentes utilizadas en el desarrollo de investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Industrial CCT S.R.L. es una empresa peruana perteneciente al sector industrial dedicado al rubro de autopartes automotrices a nivel nacional y con miras al mercado internacional.

Actualmente, la empresa no cuenta con una adecuada gestión del control interno, donde se establezca una planificación estratégica para el desarrollo e implementación de planes para alcanzar los objetivos de la entidad.

El control interno obedece a los parámetros, estándares y/o controles que debe incluir una empresa en cada uno de sus procesos para prevenir errores y alcanzar condiciones estandarizadas de cantidad, calidad y costos. Los controles limitan los riesgos que afectan las actividades y que no permiten cumplir los objetivos establecidos.

También, se plantea investigar, el incorrecto uso de la cesión de créditos a los clientes que afectan a las políticas del área. No existe un flujograma de procesos que muestren los pasos de acciones que sirvan de guía al analista al momento de otorgar créditos.

En el proceso de evaluación para otorgar un crédito a un cliente se debe realizar un análisis exhaustivo y riguroso, tanto en sus aspectos cuantitativos, como es la capacidad económica; y, en lo cualitativo, el comportamiento del cliente, a través de su historial crediticio, sin embargo, al no realizar una correcta evaluación crediticia, la empresa asume el riesgo que el cliente incumpla con el compromiso de pago que asumió, y más aún, que este activo se convierta en incobrable, generando costos adicionales por el inicio de acciones judiciales de recuperabilidad.

Otro punto importante es el sistema de cobranzas que maneja la empresa, es ineficiente, no cumple con las metas exigidas, las políticas de cobranza que cuenta la empresa son muy flexibles y, por ende, los procedimientos de cobranza no son efectivos.

Asimismo, existe falta de comunicación entre las distintas dependencias que se relacionan con créditos y cobranzas de Industrial CCT S.R.L. que conlleva a un bajo nivel de departamentalización, siendo este departamento de gran importancia para mantener el flujo de dinero, para afrontar aspectos financieros o de posibles riesgos a corto plazo o largo plazo.

La comunicación en una organización es de vital importancia, todas las áreas deben estar integradas e interrelacionadas entre sí y la información que se genere y transmita sea oportuna y apropiada. Tener una buena comunicación mantiene un armonioso ambiente laboral donde no exista malos entendidos, propiciando una buena coordinación de actividades entre los individuos que participan

La aplicación de las políticas y normativas bien definidas mejoran el proceso de la cesión de créditos y el correcto manejo de un sistema de cobranzas, así como el de una eficiente comunicación entre áreas.

La empresa Industrial CCT S.R.L. debe incorporar en sus procesos el control preventivo que es un conjunto de medidas que permite salvaguardar los activos y mejorar la efectividad en las operaciones.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema principal

¿Cuál es la importancia del control interno en el área de crédito y cobranzas de la empresa Industrial CCT S.R.L., en el distrito de Comas, en el año 2013?

1.2.2. Problemas específicos

PE1 ¿De qué manera el control interno influye en cesión de créditos de la empresa Industrial CCT S.R.L., en el distrito de Comas, en el año 2013?

PE2 ¿En qué forma el control interno incide en el sistema de manejo de cobranzas de la empresa Industrial CCT S.R.L., en el distrito de Comas, en el año 2013?

PE3 ¿En qué medida el control interno afecta en la relación del área de crédito y cobranzas con otras dependencias de la empresa Industrial CCT S.R.L., en el distrito de Comas, en el año 2013?

1.3.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo principal

OP Conocer la importancia del control interno en el área de crédito y cobranzas de la empresa Industrial CCT S.R.L., en el distrito de Comas, en el año 2013.

1.3.2. Objetivos específicos

OE1 Identificar la influencia del control interno en la cesión de créditos de la empresa Industrial CCT S.R.L., en el distrito de Comas, en el año 2013.

OE2 Evaluar la incidencia del control interno en el sistema de manejo de cobranzas de la empresa Industrial CCT S.R.L., del distrito de Comas, en el año 2013.

OE3 Conocer el control interno que afecta en la relación del área de crédito y cobranzas, con otras dependencias en la empresa Industrial CCT S.R.L., en el distrito de Comas, en el año 2013.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.4.1. Justificación

Esta investigación será de gran utilidad para que la alta dirección y gerencia puedan tomar las acciones y correctivos necesarios con el fin de asegurar la continuidad de la empresa en el tiempo.

El motivo principal que nos conduce a realizar nuestra investigación tiene que ver con la evaluación de los controles en el área de créditos y cobranzas de la empresa Industrial CCT S.R.L. y su incidencia en la cesión de créditos, en el sistema de manejo de cobranzas y comunicación entre áreas, con la finalidad de encontrar el problema y establecer las medidas correctivas necesarias para reducir los posibles riesgos, que permitan mejorar los resultados de la empresa y lograr las metas establecidas por la empresa.

1.4.2. Importancia

La presente investigación es primordial puesto que una adecuada implementación de control interno contribuye a salvaguardar los activos de la empresa, genera efectividad en las operaciones, brinda confiabilidad de la información financiera, para una mejor toma de decisiones de la gerencia.

Asimismo, en nuestra investigación principalmente nos estamos enfocando en el departamento de crédito y cobranzas, de tal manera que aplicando políticas, controles bien definidos y claros se podrá recuperar la liquidez a corto plazo, para que la empresa pueda cubrir sus obligaciones, invertir en nuevos proyectos y otorgamiento de nuevos créditos, para mejorar la rentabilidad y cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.5.1. Alcances

Nuestra investigación parte de un estudio exhaustivo de bases teóricas correspondiente a diversas fuentes de investigación, como el modelo COSO, Gaceta Jurídica, bibliografía de diversos autores reconocidos peruanos y extranjeros, así como revistas especializadas y actualizadas como Actualidad Empresarial, Caballero Bustamante y Contadores y empresas, así como también en información publicada por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), SUNAT y también artículos de diarios de reconocimiento a Nivel nacional como El Peruano, El Comercio, Gestión, etc.

Para ello, se espera mostrar como resultado el impacto de las normativas en las empresas industriales a través de papeles de trabajo y como resultado final el informe.

1.5.2. Limitaciones

En el Perú existen pocos ejemplares de tesis referentes a nuestro tema de investigación sobre la importancia del control interno en el área de crédito y cobranzas, por lo que optamos en buscar algunas tesis de referencia de otros países, que nos ayude a complementar el desarrollo de nuestro trabajo de investigación.

Otra de las dificultades que encontramos es que las empresas no proporcionan información real sobre las dificultades que se presentan en el departamento de crédito y cobranzas, siendo la información que se recibe limitada, cuidando y teniendo “reserva de información”.

Otro factor limitante es el tiempo, un año es relativamente corto para poder realizar un análisis exhaustivo y encontrar las causas que originan el problema en el área de crédito y cobranzas.

CAPÍTULO II: ASPECTOS TEÓRICOS

2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

González y Vera (2011) de la Universidad Nacional Experimental de Guayana de la ciudad Guayana, en su tesis de investigación: “Incidencia de la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez y rentabilidad de la empresa Hierros San Félix C.A., periodo 2011” nos plantean el problema central:

La inadecuada gestión de las cuentas por cobrar dentro de la liquidez y rentabilidad, en donde no se establece pautas generales que orienten el cumplimiento de los objetivos trazados dentro del planeamiento estratégico, siendo el enfoque más detallado en que se centra todas las actividades de la empresa, el área de crédito y cobranzas. Por ende, como objetivo principal que plantean las autoras es la evaluación de la incidencia de la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez y rentabilidad, así como también el describir los procedimientos administrativos, los factores internos y externos y la determinación del efecto financiero sobre la gestión de las cuentas por cobrar.

Las investigadoras concluyen que, los procedimientos manuales utilizados dentro del campo, forman parte de un obstáculo para el cumplimiento de metas, así como el de la gestión y administración de las cuentas por cobrar. Asimismo, las autoras recomiendan de manera sustancial la implantación de un manual de normas que maneje el área responsable, así como las áreas que se relacionan para un correcto uso de los procedimientos y técnicas.

Tomando en cuenta que en la empresa Industrial CCT S.R.L. también se encontró debilidades en el incumplimiento de los lineamientos indicados por la gerencia (manual de normas y procedimientos) y en cuanto a su gestión, por ello, se propone desarrollar un sistema de control interno en uno de los departamentos más importantes de la empresa como es el área de crédito y cobranzas, así como la implantación de un manual de

normas para un correcto uso de los procedimientos y técnicas, asemejándose al propósito que se busca alcanzar en la empresa Industrial CCT S.R.L.

Vilca (2012) de la Universidad San Martín de Porres, candidata para obtener el título profesional de Contador Público en el Perú, ha elaborado la tesis de investigación: “El control interno y su impacto en la gestión financiera de las MYPES de servicios turísticos en Lima Metropolitana” en donde plantea lo siguiente:

El autor recomienda aplicar una adecuada implementación de medidas a cumplirse de control interno en aspectos básicos hasta proveerse de todas las herramientas suficientes para adecuar un control interno a cabalidad, realizar una segregación de funciones afines, que exista una supervisión muy estrecha de la administración sobre la persona que realiza dicha labor, para obtener una grado de seguridad en la información financiera, para el logro de las metas trazadas por la empresa y priorizar el diseño de una efectiva política de facturación y cobranzas, contando con personal con el suficiente entrenamiento previo en la empresa, a fin de que no se retrase el proceso de emisión y confirmación de las facturas por cobrar y por ende, el pago se logre efectivizar en la fecha establecida y se pueda disponer de los recursos para el cumplimiento de las obligaciones de la empresa.

De la misma forma que sucede en la empresa Industrial CCT S.R.L., la autora nos indica la ausencia de controles contables que permitan reflejar resultados reales en los estados financieros. Así también se encuentra similitud en ambas empresas el hecho que no haya segregación de funciones.

Samaniego (2013) de la Universidad de San Martín de Porres, en su tesis para obtener el grado académico de maestro en auditoría y control gestión empresarial: “Incidencias del control interno en la optimización de

la gestión de las micro empresas en el distrito de Chaclacayo”, plantea, en resumen:

El autor recomienda que es conveniente que las micro empresas del distrito de Chaclacayo implanten un sistema de control interno y comprender el rol importante que juega, capacitar al personal para que no vulneren las normas de control interno, esto permitirá tener un ambiente de control adecuado, contar con políticas y procedimientos de control, con una estructura de la organización de jerarquías de la empresa, como es el organigrama, que guarde coherencia con el manual de funciones, para que el manejo no sea verbalmente sino en base a documentación formal sustentatoria, donde todo el personal esté involucrado.

Haciendo una comparación en la empresa Industrial CCT S.R.L. no se tienen establecidos las metas y objetivos del control interno, debiéndose establecer acciones correctivas que permiten asegurar que las actividades de la empresa sean congruentes con lo planificado.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Control Interno

A continuación, se mostrarán las siguientes citas bibliográficas:

- Según sostiene Troiano (2012, p. 2):

Solo aquello que se puede medir, es posible controlar y por lo tanto gestionar. Los controles solo sirven si, además de ejecutarse, se implementan las acciones correctivas derivadas de su ejercicio. Es indispensable que en toda organización por pequeña que sea y en todos sus niveles, desde los dueños hasta el más modesto empleado, comprendan y acepten la trascendencia del moderno concepto de control interno. Es decir, que se entienda bien cuáles son sus objetivos, viéndolos integrados, en adecuada sinergia, al resto de las funciones organizacionales para potenciarlas y perfeccionarlas, y no

como un lastre burocrático meramente formal. Lo dicho es clave, y por cierto debe inducir un profundo cambio de actitudes.

- Asimismo, Argandoña (2010, p. 96) nos dice: “Es indispensable que el control interno comprenda las acciones de cautela previa, simultaneo y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta al control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente”.
- Según la Contraloría General del República del Perú, en el “Proyecto de Ley para la modificación del Art. 10º de la ley N° 28716 – Ley de control interno de las entidades del estado, modificado por el Decreto de Urgencia N° 067-2009” (2010) el control interno constituye una obligación natural e inherente a las autoridades de las entidades que no pueden ser limitada por el Decreto de Urgencia N° 067-2009, al condicionar su funcionamiento a la elaboración o implementación de los documentos de gestión o sistemas informáticos para la administración financiera (SIAF), creando con ello confusión o paralización del SCI como presupuesto para la identificación de los problemas y consiguiente instauración de las decisiones de gestión.
- Como también lo expresa Rodríguez (2009, p. 44): Los controles son principalmente útiles en la administración de una empresa y suministran comprobaciones para detectar rápidamente áreas de peligro, o bien, conformar el logro de lo planeado. La revisión de un organismo en todos sus niveles es de gran importancia sin tener en cuenta el tamaño del ente económico, sobre todo si se quiere evitar errores costosos y que se repitan las equivocaciones ya cometidas una vez; los esfuerzos para evaluar la administración de una empresa son laudables. El fundamento para tal evaluación, las normas y las dificultades presentan problemas y provocan diferencias de opinión.

En conclusión, los autores expresan diferentes tipos de opiniones sobre cómo cumplir los objetivos de la empresa, y para lograrlo se debe aplicar un adecuado sistema en la gestión del control interno, con un enfoque de prevención de riesgos, de monitoreo y de vigilancia, conduciendo así las actividades de operación y poder evitar falsedades que sea perjudicial para la compañía.

2.2.1.1. Componentes del Control Interno

- Isaza (2012, p. 31-32) sostiene:

Un sistema, para lo que nos compete, es la interdependencia que debe existir entre todos los componentes de una empresa. El control interno, obedece a los parámetros, estándares y /o controles que debe incluir una compañía en cada uno de sus procesos para prevenir errores y alcanzar condiciones estandarizadas de cantidad, calidad y costos (...)

- Por otro lado, según sostiene Santillana (2013, p. 6, 10 y 11):

Los auditores deben concentrar su atención principalmente en el examen de los registros financieros y en la vigilancia de aquellos activos más susceptibles de uso indebido.

El concepto moderno de la auditoría interna es el apoyo a la administración en todo su contexto, ya que están inmersos en el proceso administrativo y relacionado con la prevención de errores, ineficiencias y fraude (...)

Una lección primaria, proveniente de errores financieros aplicadas a numerosas organizaciones, nos conlleva a implementar la aplicación de sólidos principios de auditoría y consultoría, son el mejor soporte para asegurar la buena marcha de una entidad.

En resumen, la importancia que recae durante la aplicación del control interno, puede ser relevante o vital durante el manejo y desarrollo de las actividades planificadas, valga la redundancia, en la planeación estratégica orientada a la entidad. Agregando las exigencias del caso que requiera la correcta utilización de las técnicas, procesos y procedimientos llevadas a cabo.

2.2.1.2. El Control

- Como sostiene José Pérez (2012, p. 158):

En buena parte de nuestras organizaciones el control de la empresa se limita al seguimiento mensual de magnitudes económicas: control y seguimiento de los resultados del negocio. Se miden, y a veces se comparan con objetivos preestablecidos, la cifra de ventas y las diversas variables de coste (masa salarial, compras, etc.).

Al tratarse de una información sobre hechos que ya han pasado durante el último mes transcurrido, las decisiones que con ella se tomen tienen forzosamente el carácter de “reactivas”; se toman medidas para corregir las desviaciones detectadas cuando éstas ya se han producido.

- Lattuca (2011, p. 229), nos manifiesta:

Es importante comprender los riesgos que surgen del sistema de control interno.

Existe relación directa entre los objetivos de una empresa y los controles que ella implementa para proveer una razonable seguridad de alcanzarlo.

Los objetivos de la entidad y, por lo tanto, los controles, se refieren a la información contable, a la eficiencia y efectividad de las operaciones y al cumplimiento de normas, leyes y reglamentos.

Sin embargo, no todos estos objetivos de control son relevantes para la evaluación de los riesgos que hace el auditor.

Los factores relevantes para el juicio del auditor acerca de si un control, individualmente o en combinación con otros, es relevante para la auditoría incluyen considerar cuestiones como las siguientes:

- La significación o importancia relativa de las potenciales distorsiones
- La significación del riesgo que está relacionado
- Tamaño de la entidad
- Naturaleza de los negocios de la empresa, incluida su organización y las características de los propietarios
- Diversidad y complejidad de las operaciones
- Requerimientos de leyes y reglamentos
- Las circunstancias y el componente aplicable del control interno
- La naturaleza y complejidad de los sistemas que son parte del control interno, incluidos los servicios prestados por terceros
- Sin un control específico, individualmente o en combinación con otros, previene, o detecta y corrige distorsiones significativas y la modalidad de su ejecución.

En síntesis, el control es un instrumento clave y fundamental en toda organización o empresa desde la más grande hasta la más pequeña, puesto que nos permite detectar a tiempo cualquier fraude, error y desviación que realice el personal, perjudicando los intereses de la empresa. También es importante la descentralización del control a nivel de áreas, y no sólo la alta dirección se debe encargar de hacerlo, siendo los jefes de cada área responsables solidarios de supervisar la aplicación del control al personal de la empresa.

Asimismo, los riesgos en una empresa siempre van a existir, son inherentes; pero también surgirán otros tipos de riesgos de acuerdo a las actividades que

realice la empresa y su personal, por tal motivo se debe tomar las acciones correspondientes para reducir el riesgo, aunque no se pueda eliminar totalmente, con un sistema de control apropiado, con la participación y colaboración de todo el personal y una buena supervisión se obtendrá una seguridad razonable, más no absoluta.

2.2.1.3. Auditoría al Control Interno

- Según nos manifiesta Pérez (2012, p. 200):

En la etapa de ejecución de una auditoría hay que tener en cuenta lo siguiente:

- a) Breve reunión inicial de información
- b) Evaluación "in situ" y entrevista de recogida de información.
- c) El auditor analiza la información recogida durante la auditoría.
- d) Informar al auditado

Asimismo, los tipos de evidencias:

- ❖ Inspección
- ❖ Documentación
- ❖ Observación
- ❖ Confirmación por terceros
- ❖ Respuestas del auditado
- ❖ Comparación.

- Lattuca (2011, p. 231-232) sostiene lo siguiente:

El método de relevamiento de los controles importantes se hará en el modo más conveniente según las circunstancias, ya sea en forma narrativa o descriptiva; empleando cursogramas o a través de cuestionarios preparados a tal efecto.

1. Método narrativo o descriptivo

En este método deben describirse las personas que intervienen en cada fase, los formularios utilizados y la cantidad de ejemplares de cada uno con su destino, el lugar donde se archivan explicando si el archivo es transitorio o definitivo, los controles que operan en cada caso y las autorizaciones dadas a las diversas operaciones.

2. Método de cursogramas y flujogramas

Incluye los mismos elementos que debería tener una descripción narrativa, aunque para ello no se usa la prosa sino los símbolos convencionales que representan esos elementos: responsables de la operación, documentos, archivos, controles, alternativas, traslado de documentos, traslado de información, conectores, etc. En general, se aplican símbolos de uso generalizado o, en caso de algunas firmas de auditores, símbolos propios utilizados uniformemente dentro de esa organización.

3. Método de cuestionarios

Los cuestionarios, por lo general, contienen un conjunto de preguntas estándares pre-elaboradas. A su vez, estas actividades de control se vinculan con las cuentas principales que intervienen en las actividades de negocios y con los errores potenciales que pueden sufrir esas cuentas, de modo de evaluar los riesgos de distorsión (por errores o fraudes) a los que están expuestos.

- García (2011, p. 154) nos dice:

Para implementar los controles, es indispensable apoyarse en:

- La planeación (¿qué se va hacer?)
- La organización (¿cómo se va hacer?)
- La integración (¿con quiénes y con qué se va hacer?)
- La dirección (¿cómo se hace?) y

- El control (¿cómo se ha hecho?).

2.2.2. Cesión de crédito

- Conforme sostiene Arias (2009, p. 163):

Toda organización enfrenta una de las decisiones más importante que corresponde a las cuentas por cobrar, ya que éstas representan una inversión en activo circulante, en que la empresa financia a sus clientes, que está comprometido y, aparte del riesgo, tiene un costo de oportunidad. En general, las empresas preferirían vender al contado, pero si la competencia otorga créditos tenemos el riesgo de disminuir la cartera clientes, motivo por el cual todas las empresas se ven obligadas a dar facilidades.

- Según manifiesta el autor Lara (2012, p. 101-102), las actividades de control como la supervisión y revisión independientes tienen como objetivo asegurar que las transacciones sean procesadas de acuerdo a las políticas y procedimientos. El término independiente significa que en la revisión existen cuatro elementos:

1. Objetivo
2. Evidencia de hechos de acciones realizadas
3. Estándar contra el que se va a comparar para evaluar la corrección de lo hecho,
4. Protocolo de reporte de resultados:
 - a) Las fuentes de información, no sea susceptible de manipulación.
 - b) Quien revisa no tenga conflicto de interés con lo revisado.
 - c) Que exista una canal previamente definido para informar anomalías o diferencias.
 - d) Que sean investigadas por personal sin conflicto de interés dichas diferencias.

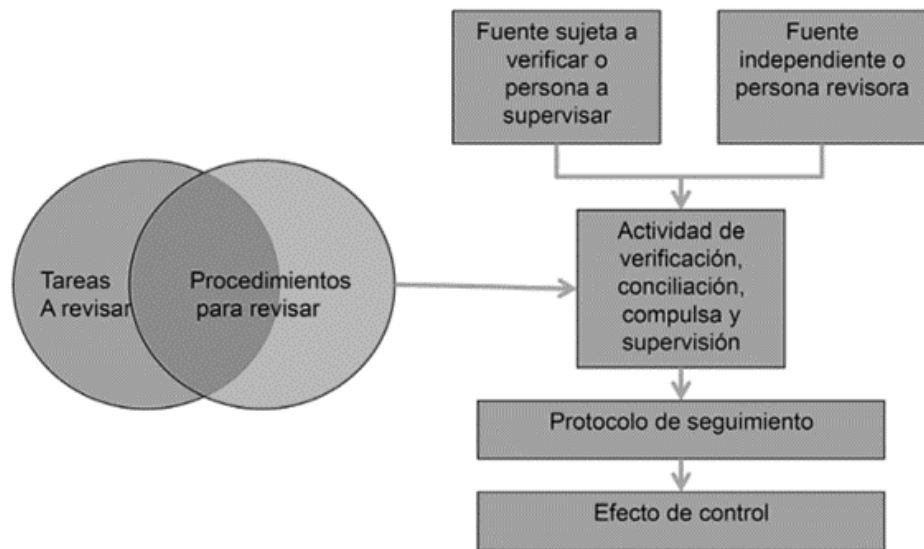


Figura 1. Mecanismo de verificaciones independientes

Fuente: Arturo Lara en su obra: "Toma el control de tu negocio".

Por ejemplo, en una operación de venta, el almacenista debe comparar el pedido de venta contra la factura que se entrega al cliente, con los siguientes objetivos: En primer lugar, verificar que no se entregue nada que no se aprobó por el departamento de crédito; en segundo, asegurarse de que lo aprobado corresponda a artículos realmente solicitados por el cliente.

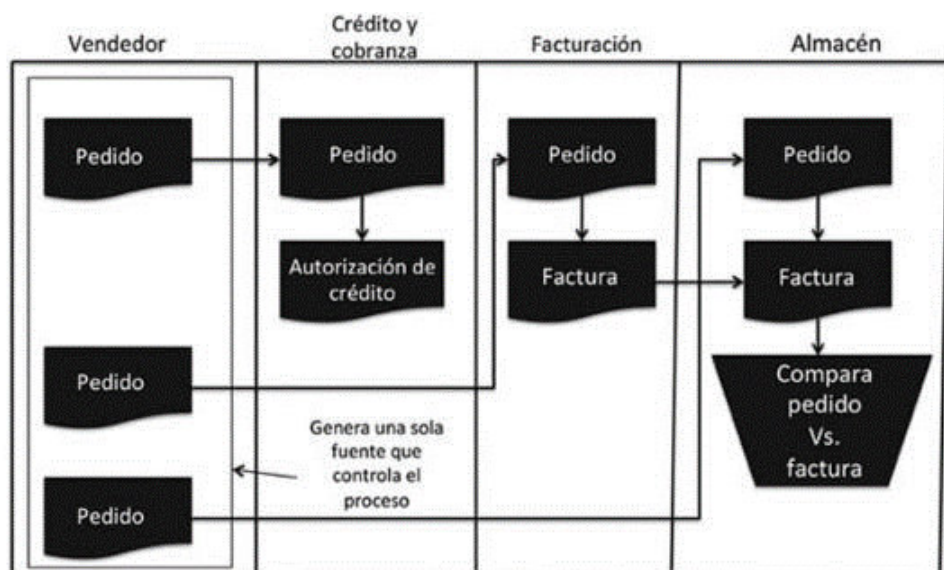


Figura 2. Comparación independiente.

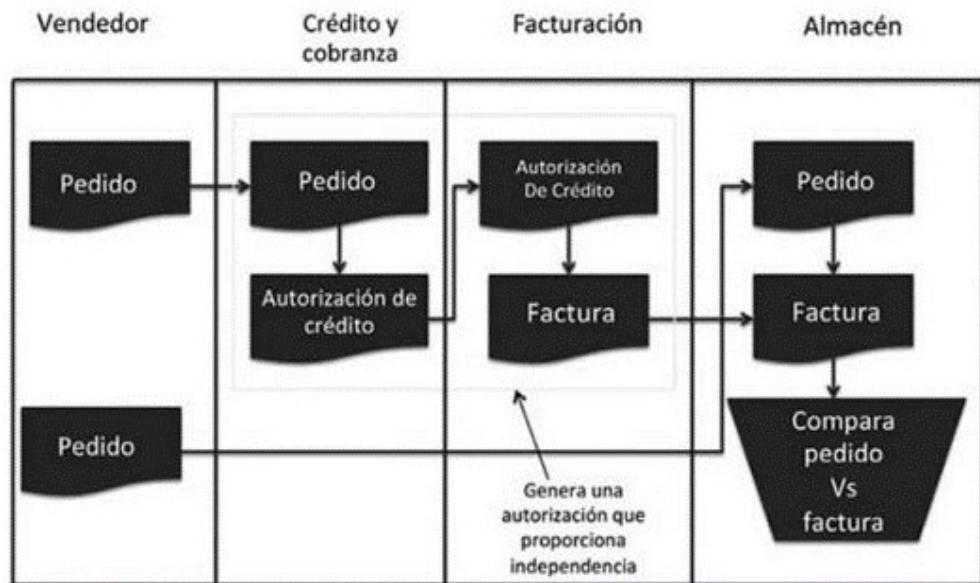


Figura 3. Configuración de la gestión.

Fuente: Arturo Lara en su obra: "Toma el control de tu negocio".

Los cuadros de mecanismo de verificaciones independientes y comparación independiente y configuración de la gestión, muestran cómo un diseño inadecuado en el proceso de gestión puede causar que la comparación sea o no independiente. En el cuadro de comparación independiente y configuración de la gestión, el vendedor genera y solicita la autorización de crédito, paralelamente se elabora la factura, pero la autorización de crédito no se conecta con la factura, por lo que la comparación entre pedido y factura que realiza el almacenista no genera ningún efecto de control importante, ya que la factura en realidad proviene del pedido inicial y no del autorizado por crédito y cobranza.

En cambio, en el cuadro de comparación independiente, la factura se genera por un procedimiento independiente que es la autorización de crédito, que si bien es detonada por el pedido, el área de crédito y cobranza aplica políticas que afectan el procedimiento de elaborar la factura en los términos aprobados. De acuerdo al cuadro de comparación independiente y configuración de la gestión, se aplica el control en comparación con el almacenista. La factura pasó por una autorización de la entidad y el pedido se emitió a partir de la autorización del cliente.

En las cuentas por cobrar, para no tener problemas a futuro con los créditos otorgados lo recomendable sería que la empresa tenga un área encargada de investigar al cliente, después de haber realizado la evaluación correspondiente.

2.2.2.1. Riesgo crediticio

- Lorenzo (2011, p. 12) sostiene:

Con lo expuesto sobre la medición y cuantificación del riesgo en los créditos es un elemento fundamental que expresa lo siguiente: Nos permite conocer las posiciones riesgo abiertas en la empresa, y por otro nos permite medir los efectos de su potencial impacto en la misma. Para poder medir el riesgo, es necesario conocer o estimar la magnitud de los movimientos futuros de las variables saltatorias que genera las posiciones de riesgo, y medir el impacto de estos movimientos en las variables internas de la empresa.

- La implementación de los procedimientos de prevención y gestión de riesgos que la empresa debe establecer internamente para reducir las cuentas por cobrar, según manifiesta el autor Pere (2009, p. 27-28) el riesgo de morosidad nace al momento en que la mercadería vendida atraviesa las puertas de la empresa compradora, pero no desaparece hasta que se ha cobrado íntegramente la suma adeudada. Al momento de realizar una venta es conveniente que establezcan condiciones generales de la operación y además las formas de pago. Los vendedores deben ser conscientes de la importancia de fijar no solo las condiciones de la venta, sino también las del pago.

Por ello, siempre que sea posible, hay que documentar las operaciones comerciales por medio de contratos o documentos que contengan las condiciones de compraventa y de pago.

Cuando sea necesario hay que solicitar garantías al cliente o hacerle aceptar condiciones que protejan al proveedor en caso de incumplimiento del comprador. Si las condiciones de pago no han quedado muy bien definidas, el cliente aprovechará cualquier excusa a su favor y retrasará el pago de las facturas.

Las empresas no pueden aplicar una política de vender a crédito indiscriminadamente, sino que es preciso establecer unas normas para la concesión de crédito a clientes. Estas normas deberán acoger una política de créditos que definirá los criterios para la concesión de créditos comerciales. Los posibles clientes que no cumplan con los requisitos mínimos marcados por la política de créditos deberán comprar al contado o aportar garantías complementarias para asegurar el pago de las facturas. Si se aplican estas medidas se podrá reducir al mínimo los impagos.

2.2.2.2. Políticas de Crédito

- Sasso (2015, p. 18) informa:

En los períodos de prosperidad hay una tendencia a descuidar las normas necesarias de una sana política de crédito. Existe latente un optimismo ilimitado, que ocasiona la concertación de muchas operaciones desacertadas. Algunos autores han señalado que la libertad excesiva en materia crediticia, en ciertos períodos cíclicos, es la causa principal de la depresión. En esta fase hay falta de confianza, y se tiende a aplicar frenos en forma abrupta, lo que frecuentemente resulta desastroso.

- Como sustenta Arias (2009, p. 165-166) la empresa debe determinar y definir las condiciones del crédito, puesto que determinamos quien será el responsable de los pagos, siendo como Primera Instancia el Representante Legal (...) debemos comprender también las repercusiones cuando las políticas de crédito se hacen más estrictas es de vital importancia para no disminuir la rentabilidad

de la empresa. Para ello se deben comprender las variables fundamentales para establecer las políticas y sus efectos sobre la utilidad; éstas son: Volumen de venta, inversión en cuentas por cobrar y gastos por cuentas incobrables

En conclusión, podemos decir que las empresas deben contar con políticas de crédito y procesos establecidos que garantizan un criterio de evaluación determinado, a lo largo del tiempo como base para la toma de decisiones. La empresa otorgante del crédito necesita el historial del comportamiento crediticio de todos los clientes potenciales.

Hoy en día, las empresas industriales o comerciales, usan estas calificaciones para determinar su grado de responsabilidad financiera de su cliente, antes de otorgarle un crédito, una tarjeta de crédito etc.

Piense en su calificación de crédito como si fuera un nota escolar sobre sus finanzas. Con una mejor calificación suele resultar más fácil obtener un préstamo o crédito en menos tiempo posible, y es probable que le ofrezcan mejores tasas y condiciones.

2.2.2.3. Políticas de riesgo

- Santandreu (2009, p. 57) manifiesta que un límite de riesgo a cada cliente. Este límite debe fijarse mediante una política basada en normas y técnicas específicas, que deben aplicarse con la máxima rigurosidad y disciplina. De lo contrario, solo habrá supuesto una pérdida de tiempo y un fracaso absoluto ya desde el primer momento de su implementación. Es preciso concretar las diferencias y particularidades de los distintos conceptos que componen los tipos de créditos.
- Como manifiesta Arias (2009, p. 164) unos de los puntos que deben tener muy en consideración para las políticas de crediticias es la

selección del crédito; el proceso que conlleva la utilización radica en las 5 C: Carácter (Historia crediticia), Capital (Propiedades de los clientes), Capacidad (Liquidez del cliente), Colaterales (Garantía del préstamo) y Condiciones (Siempre varían).

El mecanismo que tiene el auditor para determinar si esta cuenta es de especial cuidado en la empresa bajo examen, la constituye la aplicación de pruebas analíticas y, entre ellas, el análisis horizontal o la aplicación de indicadores de gestión.

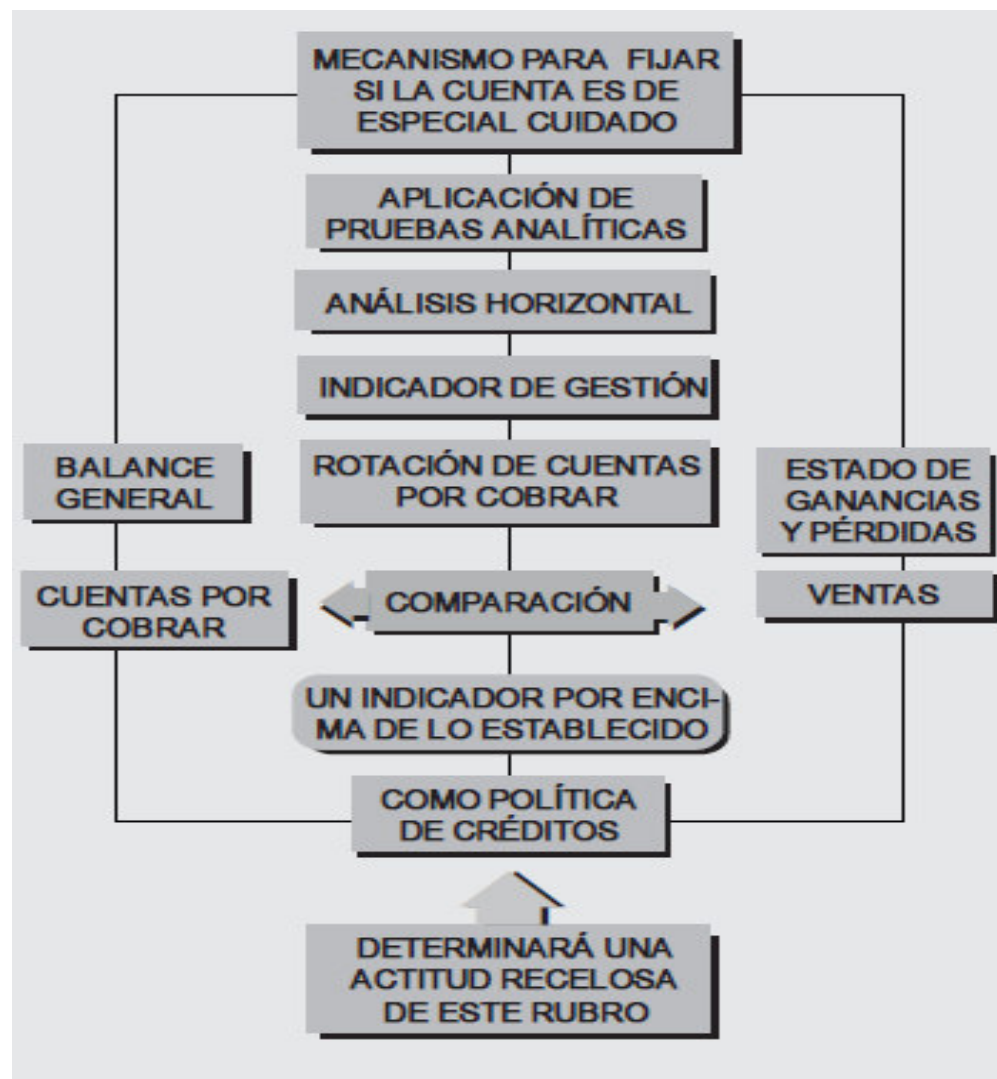


Figura 4. Mecanismo para evaluar la cuentas por gestión.

Fuente: Jaime Vizcarra Moscoso en un artículo de su autoría de la revista Contadores y Empresas.

2.2.2.4. Las cinco C

- ✓ Por otro lado, Arias (2009, p. 179) manifiesta las consideraciones que se deben establecer para recuperar un crédito otorgado.

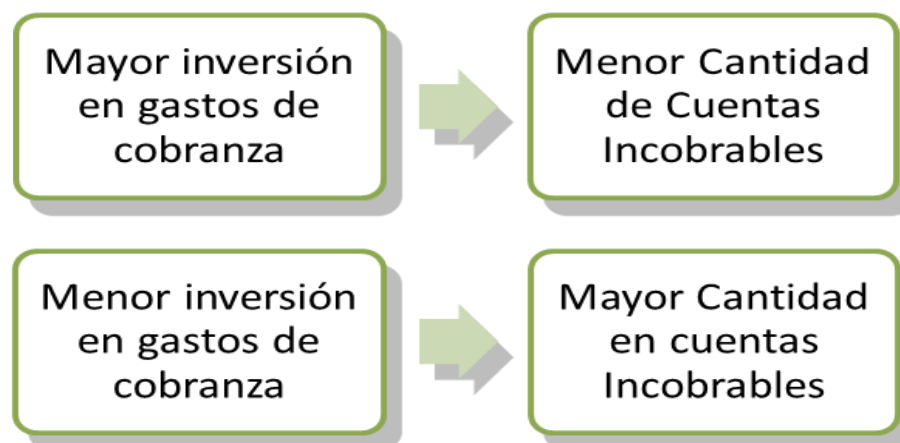


Figura 5. Consideraciones para la recuperación de un crédito otorgado.

Fuente: Rosa María del Consuelo Arias Anaya, en su obra: "Análisis e interpretación de los estados financieros".

Teniendo en cuenta que si el nivel de las cuentas incobrables es elevado, entonces la empresa necesitaría de un cambio en las políticas de crédito. En realidad, esta gestión puede demandar una serie de etapas hasta la percepción efectiva de la cobranza, en virtud de la morosidad que presente el cliente para la cancelación de su deuda, pudiendo requerirse, incluso, la iniciación de alguna acción legal.

Debe tenerse presente que cada instancia de cobro tiene asociado un costo; por ello, para que el sistema resulte eficiente debe diseñarse en forma tal que permita que la cobranza se efectivice ante el primer reclamo efectuado por la organización.

En este sentido, es importante resaltar la especial atención al momento de establecer las políticas de venta, en lo que respecta al otorgamiento de créditos, al método de evaluación adoptado y a los requisitos que debe reunir el cliente para gozar de la financiación ofrecida por la organización.

En créditos y cobranzas es donde se pone en funcionamiento este proceso y es el área de la cual dependen los cobradores que llevan a cabo la gestión de cobranza, si es que la modalidad adoptada por la organización contempla esta instancia.

En síntesis, es de gran ayuda verificar correctamente el historial de cada cliente ver sus antecedentes si son positivos o negativos, es recomendable que la empresa tenga un informe de auditoría con una opinión favorable y sin salvedades, así podrá seguir logrando sus objetivos.

Revise el informe con atención de cada cliente para verificar la precisión de la información que contiene la cuenta, incluidos los límites de crédito o montos de préstamo, historial de pagos mensuales, quiebras y embargos e intentos de agencias de cobro por cobrar montos vencidos. Distribuya sus solicitudes a lo largo del tiempo es recomendable si no tiene liquidez.

No debemos tener miedo al riesgo, solo tenemos que corregir los errores del pasado para mejorar lo del futuro y así evitaremos los grandes errores y todo por no tener una buena organización.

2.2.2.5. El temor al riesgo

- Por otro lado, según sostiene Grimaldo (2013, p. 3) errores importantes yo pensé que, “yo pensé que podía pagar”, “pensé que las ventas iban a ser suficientes”, “pensé que era un buen crédito. Basta de los yo pensé.

No cumplir el compromiso. El respeto a un compromiso genera confianza. Y la confianza hace las cosas más fáciles y no más difíciles.

Si usted cumple, será una persona de confianza y hacer negocios con usted será más fácil.

En resumen, el riesgo está presente en toda actividad empresarial, por lo cual, al detectarse se debe aplicar las acciones correctivas para minimizar el problema. La aplicación del control en los créditos es una herramienta que bien aprovechada, puede generar una dinámica virtuosa en la compañía. Tomando en cuenta las recomendaciones sobre la mejora en la gestión de cobranzas, que generará mejores resultados financieros, los cuales brindarán mayor solvencia a la empresa y le permitirá reducir el riesgo ante sus clientes.

2.2.2.6. Otorgamiento de crédito

- Córdova (2012, p. 203 - 204) hace mención de lo siguiente:

Para el otorgamiento de crédito, las empresas hacen la evaluación al cliente, solicitando información financiera y crediticia, junto con referencias de crédito.

Las fuentes externas principales de información crediticia son:

- Estados Financieros: Para analizar la estabilidad financiera del cliente.
- Oficinas de centrales de riesgo.
- Referencias de proveedores que vendan al solicitante del crédito.

En resumen, la aplicación de las políticas de crédito y la evaluación al cliente sobre su historial crediticio, es necesario tomar una decisión sobre la capacidad de pago del cliente y el otorgamiento de una línea de crédito.

El manejo de las cuentas por cobrar es muy importante, puesto que otorgar mejores condiciones a los clientes, puede hacer la diferencia entre el aumento de ventas y su disminución, así como la diferencia entre la fidelización o la pérdida del cliente. El objetivo principal del otorgamiento de créditos por parte de una empresa, es el incremento de las ventas, lo cual debe estar sustentado en la generación de los resultados. Por eso, es necesario la evaluación del otorgamiento de crédito y el manejo de las cuentas por cobrar, en base a un sistema de control.

2.2.2.7. Política de Cobranza

- Como manifiesta los autores Pra, Ríos, Arguedas y Casal (2010, p. 69), los tres parámetros que definen la pérdida por riesgo de crédito que experimenta una operación son:

La probabilidad de impago, variable que refleja el riesgo de que el deudor incumpla los compromisos adquiridos.

La exposición o valor que tiene el préstamo en el momento de producirse el incumplimiento.

La tasa de recuperación, o fracción de la cantidad expuesta que se podría recuperar en caso de producirse el impago.

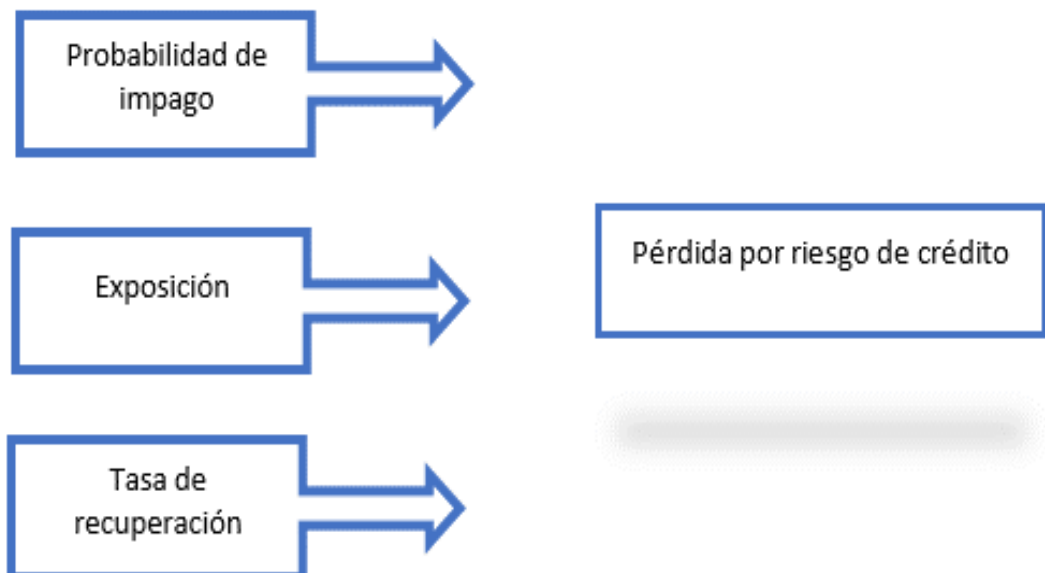


Figura 6. Parámetros para la pérdida por riesgo crediticio.

Fuente: Inmaculada Pra, Antonio Ríos, Raquel Arguedas José Casal en su obra: "Gestión y control del riesgo de crédito con modelos avanzados".

Concluyendo, toda entidad requiere de un sistema de cobranza, ya que representa un correcto y adecuado manejo de la gestión de los créditos otorgados hacia los clientes. Además de significar un punto de equilibrio de la entidad, puesto que si no hay un sistema que nos permita controlar los créditos, la empresa se verá afectada en sus análisis contables y financieros.

El departamento de crédito y cobranza de una empresa es una pieza fundamental dentro de una organización. Antes de una venta el área de crédito debe decidir, previo análisis crediticio, a quién, hasta que monto y a qué plazo venderle, teniendo en cuenta que los plazos de pagos se cumplan, caso contrario, tomar las medidas pertinentes para procurar el cobro lo antes posible.

2.2.2.8. Funciones del Sistema de Cobranzas

- El autor Vizcarra (2010, p. 75 - 76) sostiene:

En cada uno de estas etapas intervienen personas involucradas que ejercen funciones, y además existen documentos y controles, estos procedimientos revisten características diferentes en cada empresa.

Una vez efectuada la comprensión, el auditor evaluará si los procedimientos son los apropiados y a continuación identificará aquellos controles denominados controles claves. Los controles claves son usualmente los controles contables que tendrán efecto en la emisión y la preparación de los estados financieros.

- Según plantea los autores Chong, Chávez, Quevedo y Bravo (2011, p. 189, 190), el sustento y la necesidad de estimar una provisión para cuentas incobrables (y no esperar hasta que la cuenta sea efectivamente incobrable) están en la definición del activo. El asunto es cuánto es lo que debemos estimar como cuentas incobrables.

Una estimación implica incertidumbre, por lo que la mejor estimación es aquella que se realiza sobre la base de los elementos disponibles en el momento de estimar la provisión. Por lo tanto, como estimación, puede estar sujeta a cambios futuros cuando las circunstancias que originaron la provisión varíen, lo que generará que la estimación deba ser modificada.

- Según nos plantea Santandreu (2009, p. 97), el cash management o gestión de la tesorería, tiene como objetivo la gestión de los cobros y pagos, la búsqueda de recursos cuando se precisen y la aplicación de los excedentes cuando se produzcan.

La gestión óptima de la tesorería consiste en conseguir que los flujos de ingresos se realicen en cantidad y el tiempo suficientes para cumplir puntualmente con los pagos comprometidos, a fin de evitar saldos innecesarios de tesorería que no producen rentabilidad.

Las Técnicas más importantes que resultan del Cash Management son:

- ✓ Minimizar o erradicar los costos financieros
 - ✓ Conseguir los recursos necesarios.
 - ✓ Coordinar con los departamentos implicados.
 - ✓ Asegurar que cumplan con los pagos
-
- Fernández (2013, p. 14) afirma: Todas las empresas manejan una política una política predeterminada referida al accionar y las limitaciones del área de cobranzas, estas limitaciones están correlacionadas con la gerencia de la cual dependen, esta dependencia hace que pasen por extrema flexibilidad si dependen de la gerencia comercial, hasta una dureza y perspectiva diametralmente opuesta cuando dependen de la gerencia de finanzas. Para tener un área cobranzas independiente, no influenciado y con un alto nivel de equilibrio entre ambos extremos debería tratarse de un departamento que dependa directamente de la gerencia general, con normas y políticas prefijadas con el resto de las gerencias. Cada área de cobranzas tiene también sus propias normas, sistemas y procedimientos que intentan lograr la mayor eficacia de un sector tan complejo y susceptible a las variables externas, con una infinidad de situaciones cuyas causales están dadas por cada cliente en particular, a las que deben sumarse las fluctuaciones del mercado donde opera

el producto o servicio y de aquellas que genera la economía en general.

En conclusión, todo sistema desde su elaboración y preparación de la información debe seguir los procesos elementales para el seguimiento del crédito otorgado, evitando riesgos o posibles cuentas incobrables.

2.2.2.9. Gestión del sistema de cobranzas

- El autor Lattuca (2011, p. 337) manifiesta:

La segregación de responsabilidades debería existir en el ciclo de ventas y cuentas por cobrar para prevenir que una persona tenga simultáneamente acceso a los activos y al mantenimiento de los registros de dichos activos. Si una persona tuviera la responsabilidad de más de una de esas funciones, esa persona podría sustraer o utilizar inadecuadamente activos y ocultar tales situaciones.

En un sistema manual, la segregación de responsabilidad podría ser regulada o establecida administrativamente, basada en la asignación de responsabilidades por cargo. En un sistema automático, la segregación de responsabilidades se encuentra establecida a través de restricciones automáticas a los accesos. En relación con los sistemas de información computarizados, típicamente la segregación de responsabilidades debe existir también dentro del departamento de sistemas de información y entre el personal de la unidad de negocios.

- Según nos manifiestan los autores Gilli, Aróstegui, Doval, Lesulauro y Shulman (2013, p. 261), el proceso de cobranzas tiene lugar toda vez que créditos y cobranzas detecta facturas y/o documentos en situación de cobro. La gestión correspondiente dependerá de las modalidades y las políticas adoptadas por la organización y culmina cuando el cobro se efectiviza y se registra contablemente.

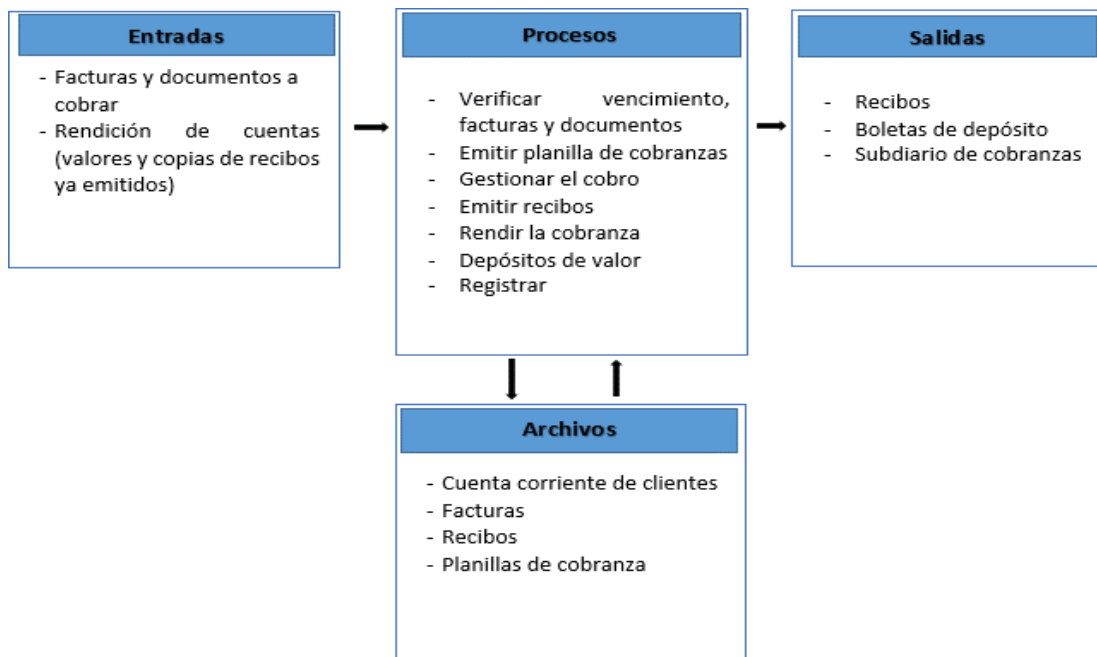


Figura 7. Gestión del sistema de cobranzas.

Fuente: Gilli, Aróstegui, Doval, Lesulauro y Shulman en su obra: "Organizativo, estructura y procesos".

En resumen, resulta de alta significancia lo que nos plantean los autores en sus enfoques sobre el manejo de las cobranzas, si bien, la empresa desde que otorga un crédito, luego de ser evaluada por los responsables del área, tienen que hacerle el adecuado seguimiento del cobro, evitando posibles riesgos de impuntualidad o de cuentas incobrables. Resulta atractivo pensar en llegar al cumplimiento de lo planificado.

2.2.2.10. Tecnología sobre el sistema de cobranzas

- Julio Mamani (2013, p. IV-9): el descuento por pronto pago también conocido como descuento financiero o como descuento en efectivo, tiene el objetivo de incentivar al cliente para que realicen el pago de su cuenta en un plazo de tiempo menor al pactado.

El descuento por pronto pago es una disminución del importe a pagar antes de la fecha de su vencimiento. El descuento varía en relación con las políticas de venta que tiene el proveedor para con sus clientes.

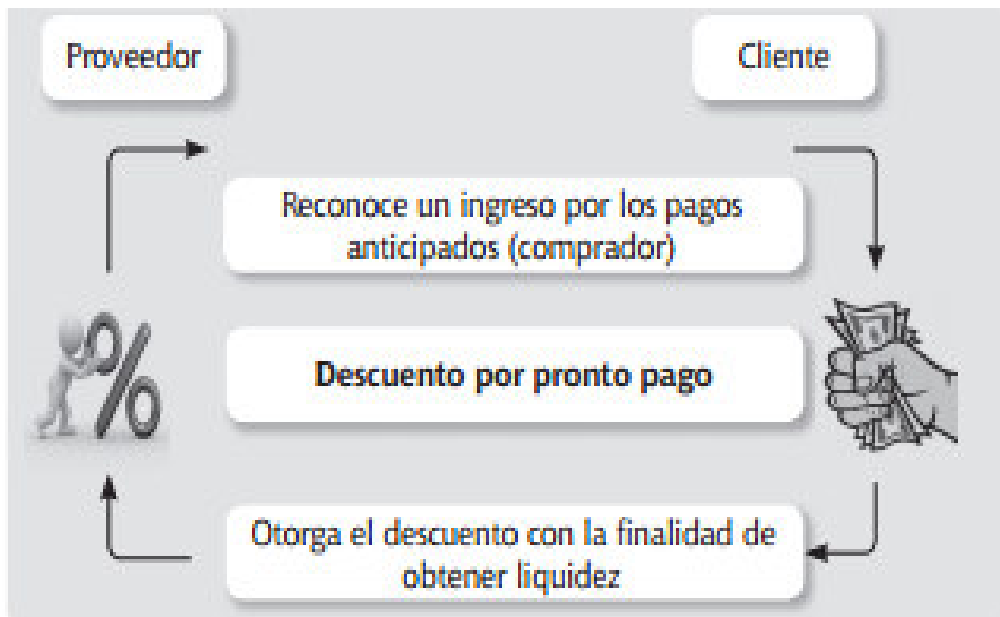


Figura 8. Descuento por pronto pago.

Fuente: Elaborada por Julio César Mamani Bautista en su obra: "Financiamiento a través de los descuentos".

- Desde el punto de vista Financiero, Santandreu (2009, p. 90) nos manifiesta que el factoring nació con la idea de dar solución a aquellas personas naturales o jurídicas obligadas a otorgar un plazo de pago a los clientes, sobre todo cuando dicho plazo es prolongado. Es un producto financiero que brinda al usuario la posibilidad de disponer del importe de la operación anticipadamente al vencimiento acordado con sus clientes.

En síntesis, el éxito del cobro en las operaciones de créditos otorgados por una entidad no siempre llegan a ser canceladas, sin embargo, existen medios por los cuales se pueden llegar al cobro pero con costes adicionales los que reducen nuestras oportunidades de cobro total, por ende, se puede establecer estrategias comerciales, teniendo en cuenta las características propias de cada una de ellas para la recuperación de la cartera morosa con el propósito de mejorar los índices de morosidad y reducir los saldos de cuentas morosas.

2.2.2.11. Responsabilidad sobre la cobranza

- Jobber y Lancaster (2012, p. 280, 294) nos expresan:

El manejo de cuentas clave requiere un tipo especial de atención por parte del vendedor, que quizás esté más allá de la capacidad de la fuerza de ventas normal. Algunas responsabilidades importantes de los gerentes de cuentas de clave son planear y desarrollar relaciones con una amplia variedad de personas en las empresas de los clientes, movilizar personal y otros recursos de sus propias compañías para atender la cuenta, y coordinar y motivar los esfuerzos de comunicación de la fuerza de ventas de su compañía en sus llamadas a los diferentes departamentos, dividendos y localizaciones geográficas de la cuenta clave.

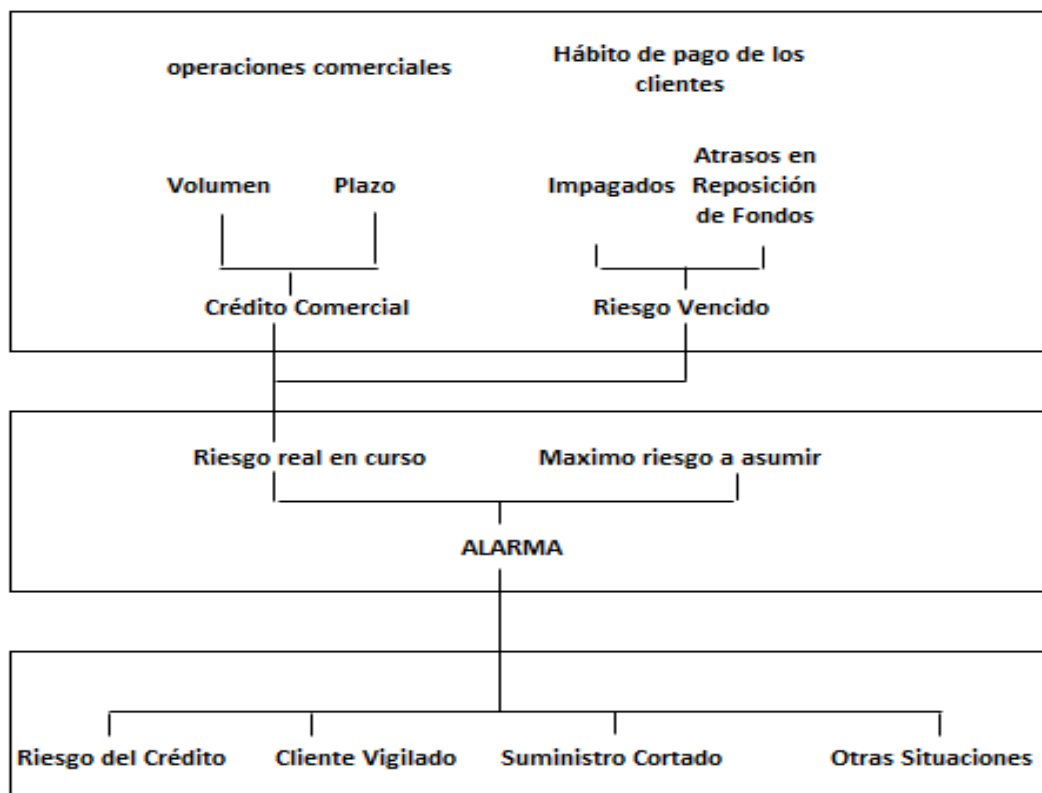


Figura 9. Responsabilidad sobre la cobranza.

Fuente: Elaborada por Santandreu Martínez en su obra: "Manual para la gestión de créditos a clientes".

En conclusión, es de suma importancia tener una determinada estructura en el departamento de crédito y cobranzas, implantar políticas que te faciliten las actividades de cobranzas a desarrollar, para hacer más eficiente el otorgamiento y recuperación de los créditos a clientes, sobre todo al momento de conceder un crédito se debe realizar una evaluación de la solvencia del deudor, así se evitará que se conviertan en una cuenta incobrable para la empresa.

2.2.3. Relación departamental

- Según expresa Santandreu (2013, p. 21, 22), otro aspecto a considerar hace referencia a la relación entre los departamentos implicados, sobre todo los de gestión del crédito, finanzas y el comercial y, por supuesto, la dirección general. El éxito o fracaso de esta área de gestión estará en relación directa con el interés y la motivación de la dirección general.

La cultura organizativa de cada empresa adquiere un papel relevante. Cuando esta área de gestión se implanta por primera vez, las relaciones entre el departamento de crédito y el comercial no suele destacar por una fluidez extraordinaria, ya que la creación de un área de crédito suele tener su origen en la necesidad de establecer una serie de controles que pueden afectar, en gran medida, a la política comercial que ha venido desarrollándose hasta ese momento, por lo que las áreas “afectadas” se suelen sentir controladas. Es por esta razón, en su implantación, se deberá revisar toda la estructura para evitar esos roces profesionales que pueden perjudicar los intereses de la empresa (...)

En otros casos, un proveedor de servicios o subcontratación puede entregar unos medios de producción propios de la empresa que subcontrata o viceversa.

- Según plantea Solorio (2012, p. 16, 17), todo inicio de operaciones mercantiles debe estar bien respaldado por una definición clara de su

estructura administrativa, incluyendo en esta los puestos, funciones y responsabilidades de cada integrante de la organización.

Área	Actividades
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Vender • Promover productos
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir mercancías y otros activos • Mantener cotizaciones actualizadas de los proveedores.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Programar y realizar la producción • Mantener en buenas condiciones el equipo productivo.
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los embarques de proveedores • Inspeccionar los embarques y cotejarlos contra las especificaciones de la orden de compra.
Créditos y cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> • Autorizar crédito • Mantener los saldos de clientes • Programar y realizar la cobranza
Tesorería y finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir la cobranza • Expedir cheques • Hacer depósitos bancarios • Elaborar Proyecciones Financieras.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar, promover, despedir personal. • Mantener un archivo por empleado, manteniendo su documentación personal: Inscripción en el IMSS, SAR, vacaciones, ausentismo, etc.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener libros y registros contables • Elaborar Estados Financieros • Cumplir con las obligaciones fiscales.

Figura 10. Operaciones mercantiles.

Fuente: Eva Raquel Solorio Sánchez en su obra: “Contabilidad financiera”.

En síntesis, la comunicación entre los departamentos tiene como objetivo apoyar la estrategia que tiene una entidad, para la integración de objetivos, planes y las acciones de la dirección, difusión y gestión de la información.

2.2.3.1. Comunicación Interna

- Rodríguez (2009, p. 136) nos expresa:

A la vista que lo precedente, es indispensable una estrecha colaboración entre ambos departamentos. Por otro lado, el departamento de crédito participa en las auditorías internas y externas

para verificar la situación del saldo de clientes, el estado de cuentas de dudoso cobro y la posibilidad de recobro o cancelación de las cuentas pendientes de procedimientos judiciales o en siniestro, en el caso de tener contrato con una compañía de seguros.

- Según expresa Lattuca (2011, p. 143, 144) el proceso contable comprende los registros y procedimientos, incluyendo los sistemas de aplicación y controles, que una entidad utiliza para identificar, registrar, procesar, resumir e informar las transacciones a través de los estados contables y mantener la responsabilidad sobre los activos. El proceso contable puede ser mejor analizado si se lo separa en ciclos de negocios integrados por operaciones estrechamente relacionadas. Se aclara que el término “negocio” se emplea como sinónimo de transacción u operación.

Un ciclo de negocios puede ser definido como una secuencia de actividades realizadas por una entidad para procesar clases de transacciones relacionadas. Por ejemplo, el ciclo de erogaciones, incluye las siguientes cuentas principales: Gastos operativos, cuentas por pagar, provisiones para gastos, anticipos a proveedores y caja y bancos.

Por ejemplo, en el ciclo citado, las actividades principales de negocios u operaciones incluyen: La emisión de las órdenes de compra, procesamiento de cuentas por pagar, procesamiento de pagos y mantenimiento del archivo maestro de proveedores.

- Fonseca (2011, p. 113) nos declara:

Las comunicaciones internas y las coordinaciones entre las personas son necesarias para crear un adecuado ambiente de trabajo. Esto tiene el beneficio de prevenir los conflictos al realizar las tareas o la confusión en la en la aplicación de las instrucciones recibidas por los superiores. Cuando desde lo alto de la estructura organizacional se

rompen los canales de comunicación, podrían crearse malos entendidos al desarrollar las actividades en determinadas áreas. La falta de una adecuada comunicación podría generar errores importantes en los montos a contabilizarse o efectuar revelaciones inapropiadas en los estados financieros. Sin embargo, cuando las comunicaciones internas se encuentran debidamente estructuradas y existen canales de comunicación y de coordinación efectivos, los problemas podrían ser rápidamente identificados y resueltos.

- De acuerdo a lo expresado por Rodríguez (2009, p. 59), la base de la departamentalización puede clasificarse en dos métodos, por propósitos y por procesos:

Propósito: Comprende la disposición del trabajo de acuerdo con los productos, los clientes, situación geográfica.

Proceso: Tiende a separar por departamentos las funciones. Esta forma de división del trabajo aprovecha la especialización y resulta eficiente en muchos casos. Existen dos maneras de departamentalizar el trabajo por proceso:

- a. Separar funciones: Consiste en crear unidades orgánicas en torno a funciones operacionales como compras, comercialización, finanzas, recursos humanos, etc.
- b. Separar por Procesos: Consiste en dividir el trabajo de acuerdo con funciones administrativas como la planeación, organización, control, etc.

Es importante tener una comunicación precisa y eficiente entre los departamentos de una empresa, puesto que construye confianza dentro de la organización. Es preciso que los departamentos confíen entre sí para ofrecer información precisa, también los departamentos deberán asegurar que la información brindada a otros departamentos de la empresa sea confiable, esto ayudará a mejorar la eficiencia operativa.

- Según lo planteado por Sánchez (2012, p. 21), la importancia que tiene que los departamentos se relacionen entre sí. Las funciones clásicas de una empresa, es decir, aquellas que le permiten llevar a cabo su actividad, son: Función productiva, función comercial, función financiera y gestión de recursos humanos.

En la mayoría de los casos, cada una de estas funciones se organiza y desarrolla en un departamento. Eso no significa que cada departamento sea autónomo y que no tenga relación con los demás; todo lo contrario, es imprescindible que sean interdependientes, y estén en permanente contacto y comunicación.

- En toda empresa debe existir tendencias para el cambio, tales como los propias decisiones de adaptar una nueva imagen y para ello se debe tener en cuenta necesidades fundamentales como lo expresa Audirac (2010, p. 23):
 - ✓ La necesidad de establecer metas, objetivos, planes de acción, y estándares de desempeño.
 - ✓ Actualizar la estructura organizacional y las áreas de responsabilidad de las nuevas demandas para la organización.
 - ✓ Diseñar e implementar nuevos sistemas y procedimientos de trabajo y tecnologías.
 - ✓ Romper el estancamiento de la organización, eliminando procesos que no agregan valor.
 - ✓ Reorientar las estrategias operativas, cuando no son apropiados a las prioridades del crecimiento y mercado de la organización.
 - ✓ La mejora de la salud financiera de la organización.
 - ✓ El desarrollo de nuevos productos o el posicionamiento en nuevos mercados o nichos.

Dichas necesidades se pueden establecer en cuatro grandes áreas, que nos ofrecen oportunidades de mejorar como nos lo ilustra en la siguiente figura:

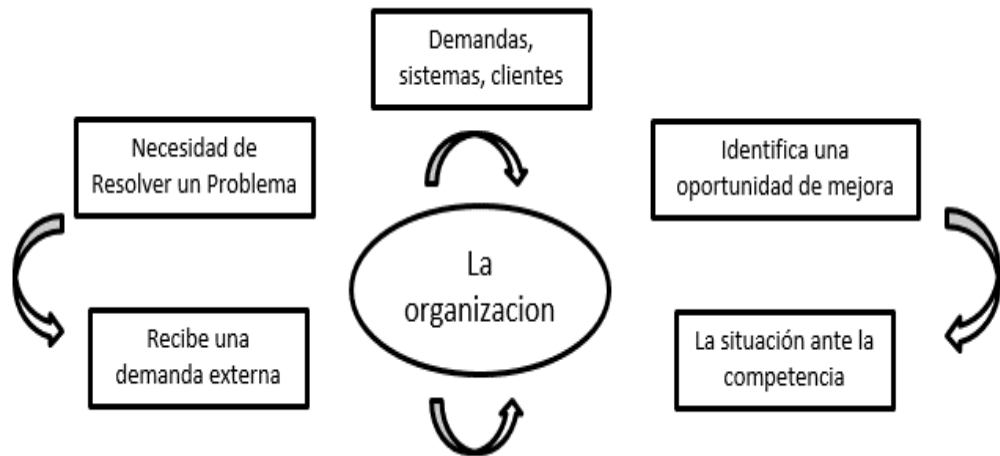
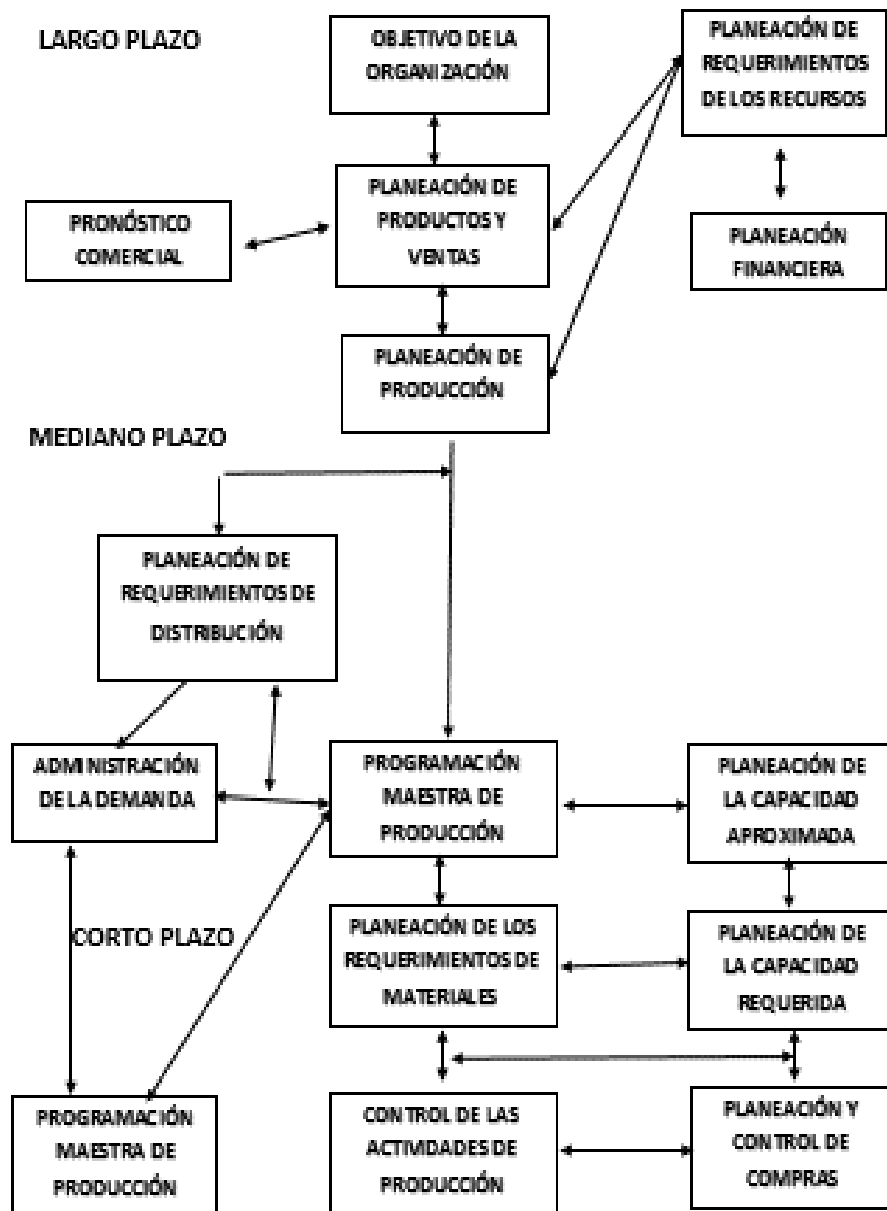


Figura 11. Necesidades de la organización.

Fuente: Elaborada por Audirac Camarena y Carlos Augusto en su obra: "Desarrollo organizacional y consultoría".

- Toda entidad debe manejar una imagen de su organización y sobre las actividades que deben llevarse a cabo en tiempos determinados, así es como nos muestran en la siguiente figura los autores Ronald Fogarty, Johan Blackstone, Thomas Hoffman (2011, p. 19):



PLANEACIÓN Y CONTROL DE MATERIALES DE PRODUCCIÓN

Figura 12. Planeación y control de materiales de producción.

Fuente: Elaborada por Ronald W. Fogarty, Johan H. Blackstone, Thomas R. Hoffman, en su obra: "Administración de la producción e inventarios".

Es necesario que los departamentos de una empresa compartan información de manera eficiente, como resultado los clientes serán atendidos adecuadamente y por ende, mejorará el servicio al cliente. Cuando existe una mala comunicación, el servicio al cliente puede verse afectado. Es por ello que la empresa, dividida en tantos

departamentos como se le pueda permitir, debe tener una planeación de sus actividades. Por ejemplo, si un cliente sigue recibiendo una cuenta por una factura que ya fue cancelada pero el departamento de tesorería no realizó una comunicación oportuna al departamento de cuentas por cobrar, entonces hay el riesgo de perder la continuidad de un negocio y para contar con la fidelización de un cliente, necesitar mantener un alto nivel de servicio al cliente.

Una adecuada comunicación te permitirá mejorar la gestión entre departamentos y es importante evitar que se produzca una ruptura en la comunicación en cualquier punto de la empresa porque puede dar lugar a conflictos, acompañados de acusaciones y discusiones interdepartamentales y cuando los departamentos participan en el conflicto, la productividad de toda la organización se ve afectada.

Todos los departamentos de una empresa son importantes cada uno de ellos tienen su función, se interrelacionan de una forma u otra ya que todas tienen el mismo objetivo el bienestar de la empresa.

Podemos observar que el área de créditos y cobranzas, tiene relación con las siguientes áreas ventas, contabilidad, finanzas, marketing. Estas son las columnas de la entidad las que deben manejar adecuadamente los recursos de la empresa.

Indudablemente nos damos cuenta que el área de crédito tiene un papel de suma importancia, ya que todo financiamiento por más sencillo, y bien garantizado que sea, tiene algún grado de riesgo. Por otro lado, al área de ventas lo que le interesa es que la venta se lleve a cabo ya sea a crédito o al contado, porque a mayor venta mayor ingreso.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Acreedor: El que acredita un derecho o bien. Poseedor de un derecho económico contra una persona o empresa.

Activo disponible: Partes del activo que se estima que se convertirán en activos líquidos en un periodo de tiempo inferior a un año como por ejemplo, los stocks y el saldo de clientes.

Almacenaje: Acumulación de los productos realizada en el departamento de producción, para su posterior venta hacia los clientes.

Activo: Recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.

Activo financiero: Activo intangible materializado en un título o simplemente en una anotación contable.

Cash management: Conjunto de técnicas que tiene como objetivo dotar a la empresa de los recursos financieros necesarios a corto plazo y destinar o emplear adecuadamente los excedentes monetarios, que se producen también a corto plazo, a fin de facilitar el normal desarrollo de la actividad económica, obteniendo una rentabilidad añadida.

Cesión de crédito: Operación que consiste en que el titular de un crédito lo transmite a favor de un tercero, con la capacidad de pleno derecho para poder reclamar el principal y los intereses, poniendo esta decisión en conocimiento del deudor.

Cobranza dudosa: No existe certeza o seguridad de su posible recuperación.

Control: Acción y efecto de comprobar, inspeccionar, fiscalizar e intervenir.

Control del crédito: Detalla la fase, luego de concedido el crédito, se tiene que hacer el seguimiento propio para el cobro.

Comité de riesgo: Órgano en el que se debate y resuelve todo aquello que se pueda plantear o derivar de la concesión de créditos, como cuando los mismos exceden de los límites concedidos o se producen unas situaciones en las que es preciso compartir y debatir decisiones a nivel grupal. En el ámbito de las entidades financieras su composición y funcionalidad está muy jerarquizada.

Crédito: Otorgamiento de venta a corto o largo plazo.

Credit management: Conjunto de técnicas que minimizan el coste y riesgo de los créditos que la empresa concede a sus clientes. Gestión del crédito.

Gestión de cobro: Servicio que ofrecen las entidades financieras a sus clientes, que consisten en cobrar y liquidar por cuenta de los mismos documentos acreditativos de las ventas realizadas, como recibos letras, pagarés, etc., que dichos clientes les encomiendan a tal fin.

Planeación: Planificación consiste en desarrollar una estrategia general y también un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y extensión de la auditoría esperados.

Provisiones: Representan pérdidas no realizadas, obligaciones contraídas o posibles obligaciones.

Riesgo: Probabilidad de pérdida de que un evento suceda o no.

Sistemas: Detalla la fase en el manejo tecnológico aplicando procesos y procedimientos internos para realizar un control propio de las ventas y otras operaciones de la empresa.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA – CASUÍSTICA

3.1. DESARROLLO INTEGRAL DE UN CASO PRÁCTICO

3.1.1. Reseña histórica

La empresa CCT. S.R.L. ubicada en el distrito de Comas, con dirección Mz. I Lt.24 Rio Perene Urb. Santa Isolina – Comas. Fue fundada con los representantes legales Castillo Lerner, Gustavo y Olivares Campos, Olinda Raquel en el año 2007, en el cual la Empresa inicia sus actividades en el rubro de Autopartes Automotrices, con los objetivos de poder fabricar, importar y también exportar sus propios productos, al mercado nacional y con miras al mercado internacional.

Tal es el caso que hasta la fecha (2013), se ha podido observar que su mercado nacional se ha fortalecido siendo su punto de comercialización más fuerte en Lima, sin embargo, también ha podido vender en distintas provincias, tales como Huaraz, Cuzco, Trujillo, entre otros.

Cabe resaltar que, con el paso de los años, la productividad y desarrollo de la empresa, fue creciendo y mejorando, causando buenas expectativas comerciales, sin embargo, el crecimiento no va encaminado solo, sino por el contrario va llevado de la mano con un correcto orden y control interno que debe poseer el negocio.

3.1.2. Presentación

La empresa Industrial CCT S.R.L. es una empresa peruana perteneciente al sector industrial, dedicado al rubro de autopartes automotrices, con reconocimiento a nivel nacional.

RUC: 20506345114

RAZÓN SOCIAL: INDUSTRIAL CCT S.R.L.

TIPO DE EMPRESA: Sociedad Resp. Ltda.

FECHA INICIO DE ACTIVIDADES: 02/01/2007

ACTIVIDAD COMERCIAL PRINCIPAL: Venta de autopartes automotrices.

DIRECCIÓN: Mz. I Lt.24 Río Perene Urb. Santa Isolina - Comas

3.1.3. Misión

“Ser una empresa industrial que brinda a sus clientes procesos integrados de manufactura y logística de autopartes automotrices, con altos niveles de eficiencia, cumpliendo con los estándares de calidad”.

3.1.4. Visión

“Es llegar a ser una empresa líder en el mercado nacional de autopartes automotrices del sector industrial, siendo reconocida por su diversificación y renovación de productos nacionales e internacionales, guiados por una actitud ética y honesta de todos y cada uno de nuestros colaboradores por prestar servicios de alta calidad”.

3.1.5. Valores

- ✓ **Integridad:** Mantener altos estándares éticos y morales, reflejar honestidad, integridad, fiabilidad y franqueza en todas nuestras relaciones.

- ✓ **Compromiso con el cliente:** Primero es el cliente, el cliente siempre tiene la razón.

- ✓ **Mejora continua:** Buscamos constantemente la excelencia en todo lo que somos y hacemos.

3.1.6. Estructura Organizacional de la Empresa

El presente esquema detalla, la división organizativa con el que cuenta la empresa, para así desarrollar sus actividades. Sin embargo, la auditoría solicitada se centrará el departamento de crédito y cobranzas.

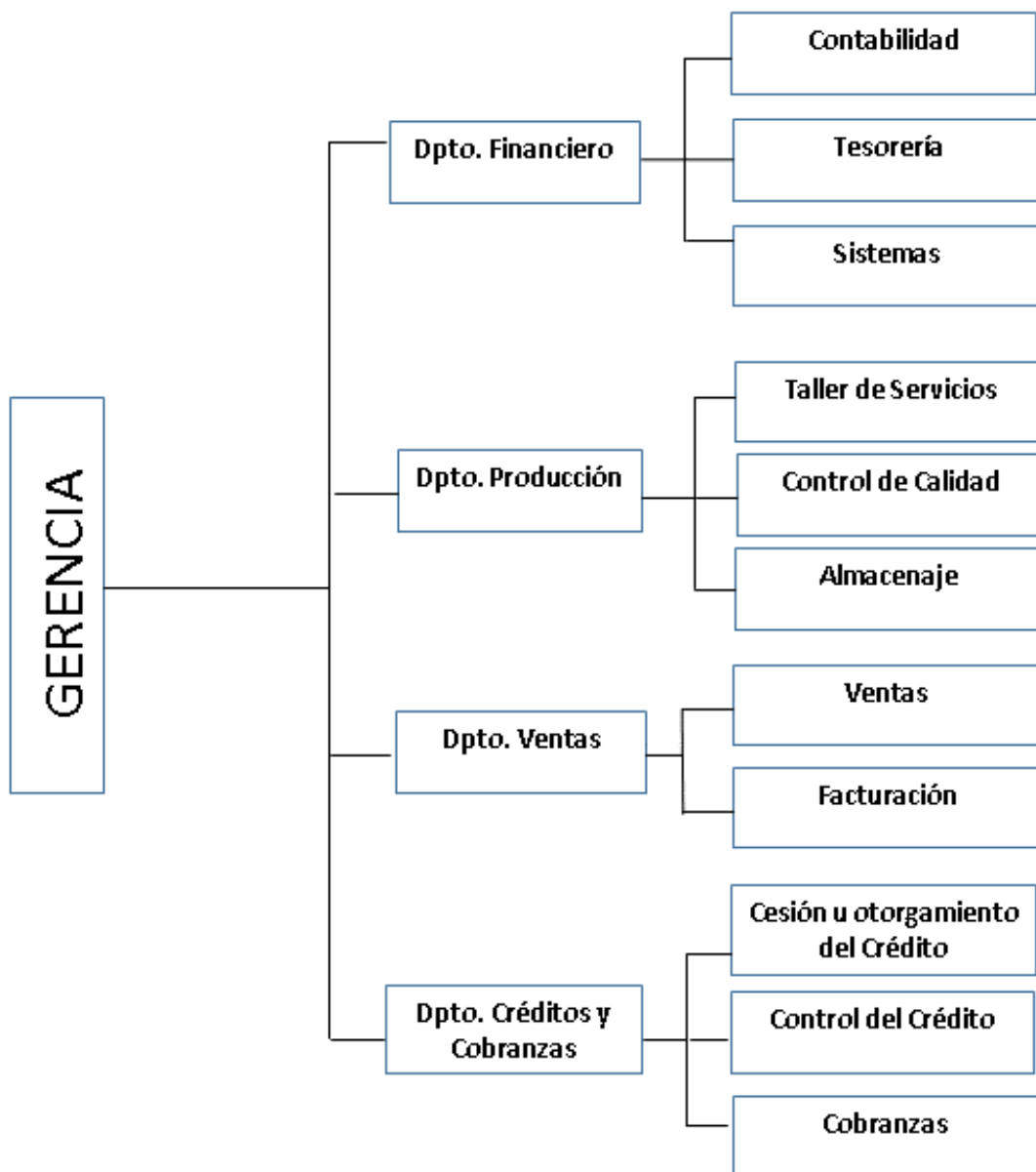


Figura 13. Organigrama de la Empresa Industrial CCT S.R.L.
Fuente: Empresa Industrial CCT S.R.L.

3.1.7. Departamento de crédito y cobranzas

3.1.7.1. Antecedentes

Se constituye en el año 2007, en integración con la empresa, fue creada con el objetivo de atraer más clientes potenciales interesados en los productos que ofrece la empresa para la venta, por lo que debió poseer un control de los créditos otorgados y del rendimiento que estos representan para la empresa, teniendo en cuenta las morosidades que se pueden presentar, y así poder implementar la cobranza en el momento adecuado, con las técnicas y procedimientos pertinentes a cada caso.

3.1.7.2. Objetivo

El objetivo del departamento de crédito y cobranzas es conservar actualizada los saldos de los clientes y permitir la entrada del flujo de liquidez a la empresa, salvaguardando una cartera solvente.

3.1.7.3. Funciones

Las funciones del departamento de crédito y cobranzas es la indagación de datos crediticios del futuro cliente para saber si es un cliente confiable, deberá realizar una evaluación de su historial crediticio, para conocer si no está categorizado como cliente moroso y la fluidez que presente al momento de conceder el crédito.

Una vez otorgado el crédito se debe proceder con el siguiente paso: El control de la cobranza estará a cargo de un gestor de cobros.

3.1.7.4. Estructura Departamental

La empresa Industrial CCT S.R.L. tiene la siguiente estructura en lo referente al departamento de crédito y cobranzas:

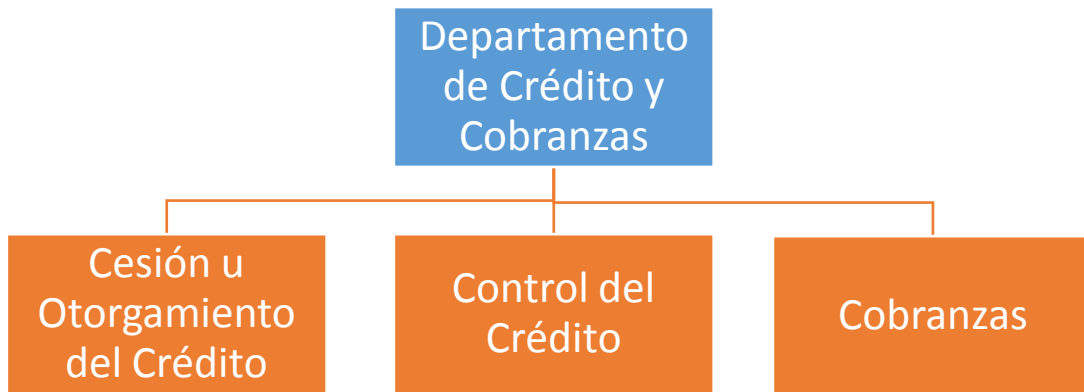


Figura 14. Estructura Departamental del Área de Crédito y Cobranzas.
Fuente: Empresa Industrial CCT S.R.L.

3.2. CASO PRÁCTICO

PLANEAMIENTO DE AUDITORÍA

3.2.1. Naturaleza

La presente investigación de auditoría operativa tiene los siguientes objetivos a seguir:

3.2.2. Objetivo general

Medir la evaluación de gestión, que radica en la revisión del control Interno y su respectiva problemática, y determinar la correcta aplicación de los procesos, procedimientos y técnicas con respecto a las normas nacionales (NAGU'S) e internacionales (NIA'S), Manual de Auditoria Gubernamental (MAGU- sección 430) y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).

3.2.3. Objetivos específicos

Nos planteamos diversos puntos, de los cuales detallamos el planteamiento del problema a evaluar, siendo los siguientes:

- ✓ Identificar la influencia del control interno en la cesión de créditos en la empresa Industrial CCT S.R.L., ubicada en el distrito de Comas, año 2013.

- ✓ Evaluar la incidencia del control interno en el sistema de manejo de cobranzas en la empresa Industrial CCT S.R.L., ubicada en el distrito de Comas, año 2013.
- ✓ Reconocer el control interno que afecta en la relación del área de créditos y cobranzas con otras dependencias en la empresa Industrial CCT S.R.L. ubicada en el distrito de Comas, año 2013.

3.2.4. Factores a revisar

Área a evaluar: Departamento de crédito y cobranzas.

Período a auditar: de 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

3.2.5. Fuentes de estudio

- ❖ Entrevista
- ❖ Cuestionarios
- ❖ Flujogramas

3.2.6. Planificación preliminar

Se determinará la situación actual del área de créditos y cobranzas en base a visitas previas e indagación al personal involucrado, y con dicha información se planificará las acciones a seguir en la siguiente etapa.

3.2.7. Planificación específica o trabajo de campo

Una vez que se tenga un conocimiento preliminar de la empresa a evaluarse, se realizará la evaluación específica de control interno con cuyos resultados se estructurará el plan de auditoría que contiene una descripción del trabajo que se realizará. Además, se diseñará el programa de trabajo para evaluar los componentes críticos determinados.

3.2.8. Comunicación de resultados

Realización de un informe sustentando con la evidencia suficiente, competente y pertinente, compuesto por comentarios, conclusiones y recomendaciones al departamento de crédito y cobranzas.

3.2.9. Distribución de trabajo y tiempos estimados

A continuación, se detalla el equipo de trabajo conformado para el cumplimiento de la auditoría operativa.

Tabla 1

Equipo auditor y tiempo estimado

Distribución de trabajo	Integrantes
Auditor	Córdova Abanto, Jym Kennet
Supervisor	Castillo Castillo, Giannina Marleni
Coordinador	Torres del Castillo, Jennifer
Tiempo de trabajo	60 días hábiles

3.2.10. Calendario de actividades

Tabla 2

Cronograma de actividades

	Marzo				Abril				Mayo			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planificación preliminar	x	x										
Planificación específica			x	x								
Ejecución y evaluación					x	x						
Comunicación de resultados							x	x				
Seguimiento									x	x		

3.2.11. Fecha de entrega del informe

La fecha establecida para la entrega del informe de auditoría es el 15 de mayo de 2014.

3.3. PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN

Se realiza un programa de auditoría tomando en consideración los siguientes procedimientos de evaluación:

3.3.1. Entrevista

Se aplicarán preguntas al personal clave de la empresa Industrial CCT S.R.L.

3.3.2. Cuestionario

El cuestionario es un instrumento importante que nos permitirá conocer porque surgen los problemas en esta área.

3.3.3. Flujograma

A través de cuadros o gráficos realizaremos como es el proceso en el área que será auditada.

3.3.4. Evaluación cuestionario control interno

DETERMINANDO EL OBJETIVO ESPECÍFICO 1

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAL CCT S.R.L.

Industrial CCT S.R.L.

Departamento de Crédito y Cobranzas

Periodo: 2014

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

Nombre: Castillo Lesner, Gustavo

Entrevistador: Castillo Castillo, Giannina

Fecha: 01-04-2014

Objetivo: Obtener información general del departamento de crédito y cobranzas de la empresa.

Preguntas

1. ¿Existe un sistema de control interno en el departamento de crédito y cobranzas?

El Gerente General menciona que el departamento de crédito y cobranzas realiza el control interno en base a los índices que refleja la cartera vencida, y que sería de gran ayuda la implementación de un manual de procedimientos y la actualización de las políticas de crédito de la empresa.

2. ¿Existen en la empresa métodos de difusión de los sistemas de control interno hacia el personal?

En la empresa la difusión de los sistemas de control interno no es la adecuada, ya que muchas de las personas que laboran en cada una de las áreas no tienen conocimiento de las políticas y la forma en que deben proceder en cada uno de sus cargos.

- 3. ¿Se efectúan reuniones para tratar asuntos de control interno en la empresa?**
El gerente de la empresa, indica que las reuniones para tratar asuntos de control interno se realizan con poca frecuencia.
- 4. ¿Considera que el proceso de cesión u otorgamiento de crédito es adecuado y por qué?**
El proceso de cesión de créditos a nuestros clientes no es completo y es poco consistente, pienso que se podrían mejorar los procedimientos y las indagaciones de los datos crediticios de los clientes para poder asegurar nuestras cuentas y hacer efectiva nuestra cartera.
- 5. ¿Considera que debería existir una mejora en los procedimientos que se desarrollan dentro del departamento de crédito y cobranzas de la empresa?**
Se considera de suma importancia la mejora de los procedimientos de cada uno de los empleados que labora en este departamento, ya que esta área está directamente relacionado con los ingresos, con el capital de trabajo, y es importante salvaguardar y mantener un equilibrio en las actividades para evitar errores y pérdidas.
- 6. ¿El personal tiene el perfil idóneo para el cargo que desempeña?**
Hay personal que cuenta con poca experiencia y también algunos que vienen sin experiencia, procedentes de otro tipo de negocios.
- 7. ¿Cómo es el desenvolvimiento del personal dentro del departamento de crédito y cobranzas?**
Con compromiso, responsabilidad, pero le falta mayor coordinación y comunicación con los distintos departamentos y trabajo en equipo.
- 8. ¿Se ha capacitado al personal del departamento de crédito y cobranzas?**
Las capacitaciones al personal de este departamento lamentablemente han sido con muy poca frecuencia.
- 9. ¿Se ha realizado con anterioridad trabajos de control interno (auditoría) en el departamento de crédito y cobranzas y cuáles han sido sus resultados?**
Lamentablemente, no se ha realizado una auditoría en el departamento de crédito y cobranzas.

Elaborado por: Córdova Abanto, Jym. **Fecha de elaboración:**17-03-2014

Supervisado por: Castillo Castillo, Giannina. **Fecha de supervisión:**01-04-2014

❖ **Análisis general**

En la empresa Industrial CCT S.R.L. se puede ver la necesidad de la implementación de un sistema de control interno, para mejorar cada

uno de los procedimientos y la aplicación correcta de las políticas crediticias.

El Gerente general de la empresa Industrial CCT S.R.L. está consciente de los problemas de créditos y de la cartera vencida que existe, en la insuficiencia de algunos procesos que se realizan, la falta de comunicación de los sistemas existentes, y mencionar la importancia de mejorar procedimientos y actualizar el manual de políticas de crédito existente.

Las personas que laboran en el departamento de crédito y cobranzas son responsables, y están comprometidos con su trabajo, pero tienen conocimiento de que es importante el buen uso de las políticas y desarrollar su trabajo en base a un manual de procedimientos que les guíe para mejorar el manejo de sus actividades en beneficio de cada uno y de la empresa en general.

DETERMINANDO EL OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Empresa: Industrial CCT S.R.L.
Componente: Área de crédito y cobranzas
Nombre: Juan Pérez García
Cargo: Jefe de crédito y cobranzas
Cuestionario elaborado por: Córdova Abanto, Jym Kennet y revisado por Castillo Castillo, Giannina Marleni.

Tabla 3

Cuestionario

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SÍ	NO	N/A	
OTORGAMIENTO DE CRÉDITO					
1	¿Existen flujogramas que indiquen claramente los pasos a seguir para la cesión de un crédito?		X		No cuentan con flujogramas con los procedimientos para la cesión u otorgamiento de créditos.
2	¿Existen políticas y normas para conceder los créditos?	X			
3	¿Se conoce la forma de llenar la solicitud de crédito?	X			
4	¿Se establecen garantías suficientes para otorgar un crédito?	X			
5	¿Se realiza análisis sobre los documentos requeridos para la aprobación de un crédito?	X			Si, pero se realizan por referencias simples.
RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO					
6	¿Existen flujogramas que indiquen claramente los pasos a seguir para la aprobación de un crédito?		X		No cuentan con flujogramas con los procedimientos para la aprobación de un crédito.
7	¿Existen flujogramas que indiquen claramente los pasos a seguir para la recuperación de un crédito?		X		No cuentan con flujogramas con los procedimientos para la recuperación de un crédito.
8	¿Se efectúan modalidades de cobro para los clientes que tienen cartera vencida?	X			
9	¿Se mantiene un registro de cuentas a cobrar en función de la antigüedad de saldos?	X			
10	¿Se cuenta con información del nivel de deuda confiable y actualizada?		X		Falta de información confiable y actualizada sobre el nivel de deuda.
11	¿Se realizan capacitaciones periódicas al personal del área sobre nuevas estrategias para la cobranza?	X			Se realiza capacitaciones pero con poca frecuencia, teniendo así al personal desactualizado.
PERSONAL DEL DEPARTAMENTO					
12	¿Existen mecanismos para almacenamiento de los documentos?		X		Falta de mecanismo de seguridad y protección a los recursos, registros y comprobantes.
13	¿Existe una persona encargada de notificar a los clientes en caso de morosidad?		X		No existe una persona encargada de notificar a los clientes en caso de morosidad.
14	¿Se encuentran bien definidas las funciones para cada uno de los empleados del departamento?	X			Sin embargo, por falta de personal se le asigna múltiples funciones.
15	¿Se encuentran correctamente ubicados los recaudadores en cada una de las zonas de cobro?		X		No se encuentran correctamente ubicados los recaudadores en las zonas de cobro.
16	¿Las cuentas atrasadas y las incobrables son revisadas por la gerencia de la empresa?	X			
17	¿Se informa periódicamente a una persona responsable acerca de la cartera vencida y por vencer?	X			
18	¿Se autorizan adecuadamente los saneamientos de créditos por morosidad o descuentos?		X		No se autorizan adecuadamente los saneamientos de crédito por morosidad o descuento.

3.3.5. Tabulación de datos del cuestionario

El cuestionario se aplicó a una sola persona, el jefe del departamento, el cual conoce los problemas de su área, a continuación se efectúa un análisis de los resultados obtenidos.

Tabla 4

Tabulación Cuestionario

Respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Nivel
Sí	10	56%	Confianza
No	8	44%	Riesgo
Total	18		

Elaborado por: Jym Córdova Abanto

3.3.6. Narraciones

Según la conversación sostenida con el jefe del departamento de crédito y cobranzas de la empresa Industrial CCT S.R.L., se detectó que el problema que ha mantenido durante mucho tiempo el departamento ha sido la falta de políticas y controles claros y bien.

3.3.7. Flujogramas

Determinando el objetivo específico 3

La empresa Industrial CCT S.R.L., no cuenta con flujogramas que indiquen los procedimientos a seguir tanto para el otorgamiento de créditos como para la cobranza.

3.4. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

3.4.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERATIVA

INDUSTRIAL CCT S.R.L.
PROGRAMA DE AUDITORÍA ESPECÍFICA
ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS
Período: 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

La ejecución es la aplicación de los programas de auditoría elaborados en el proceso de planeamiento de auditoría y programa de auditoría, a fin de obtener toda la evidencia requerida para el análisis y determinar hallazgos significativos que permitan opinar sobre la correcta utilización de los recursos en el departamento de crédito y cobranzas. Para su desarrollo se aplicará el programa de auditoría operativa en el área en estudio que permitirá obtener la evidencia suficiente, competente, oportuna que a su vez respalde el informe de auditoría operativa.

Objetivo

Realizar la ejecución de la auditoría analizando la documentación e información obtenida, realizando la evaluación de control interno, para obtener evidencia necesaria que sustente los hallazgos encontrados durante el examen.

Tabla 5

Procedimientos de auditoría

N°	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	ELABORADO POR:	FECHA DE TÉRMINO
1	Verificar físicamente junto con la persona responsable de las cuentas por cobrar los documentos que respalden los documentos por cobrar.	JKCA	15-05-2014
2	Comprobar físicamente la existencia de títulos, cheques, letras y documentos por cobrar e investigar cualquier irregularidad.	JKCA	15-05-2014
3	Verificar que los datos de los deudores sean correctos, nombre, R.U.C., domicilio particular y laboral, etc.	JKCA	15-05-2014
4	Comprobar la validez de los documentos, es decir que los documentos estén legalizados con firma ante notario.	JKCA	15-05-2014
5	Verificar el historial de todos los documentos por cobrar, si han sido enviados a notaria, a bancos e instituciones financieras.	JKCA	15-05-2014
6	Verificar que cuentas por cobrar han sido canceladas oportunamente, con atrasos, o si no han sido pagadas o protestadas.	JKCA	15-05-2014
7	Examinar las autorizaciones para la venta que originó el respectivo documento por cobrar.	JKCA	15-05-2014
8	Examinar los comprobantes de pago que originó el documento por cobrar, chequear que correspondan los valores y plazos y ver si coinciden.	JKCA	15-05-2014
9	Examinar las facturas de clientes, así como otros documentos sustentados de las cuentas por cobrar.	JKCA	15-05-2014
10	Seleccionar un número de documentos por cobrar de clientes y/o otros deudores y comprobar las entradas en los registros contables.	JKCA	15-05-2014
11	Analizar esta partida y conciliar su saldo con el mayor de clientes. Documentos por cobrar. Deudores varios.	JKCA	15-05-2014
12	Chequear que existan los registros de deudas para con la empresa de los propios trabajadores de la empresa.	JKCA	15-05-2014
13	Verificar que los montos cobrados por concepto de intereses hayan sido debidamente calculados.	JKCA	15-05-2014
13	Verificar si existen cuentas por cobrar a proveedores.	JKCA	15-05-2014

Tabla 6

Evaluación de procedimientos de auditoría

N°	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	ELABORADO POR:	FECHA DE TÉRMINO
A. FACTURAS POR COBRAR			
1	Análisis riguroso y comparativo entre los importes del periodo considerando la venta por producto, márgenes brutos por línea y las devoluciones y descuentos.	JKCA	15-05-2014
2	Verificar y analizar las líneas de créditos que se han excedido a lo establecido.	JKCA	15-05-2014
3	Formular cédulas con saldos de cuentas por cobrar incluyendo lo cobrado posteriormente al balance general.	JKCA	15-05-2014
4	Verificar el tipo de cambio en las cuentas por cobrar y se evalúe la conversión a moneda nacional.	JKCA	15-05-2014
B. LETRAS POR COBRAR			15-05-2014
1.	Realizar un muestreo en forma selectiva en la renovación de letras comprobando que hayan sido autorizadas.	JKCA	15-05-2014
2.	Realizar arqueos frecuentes de letras por cobrar confrontados con los registros contables correspondientes.	JKCA	15-05-2014
3.	Realizar cruce de las letras por cobrar con las facturas que han sido canjeadas con incidencia en el importe.	JKCA	15-05-2014
4.	Seguimiento de letras que han sido devueltas por el banco, considerando la situación actual	JKCA	15-05-2014

Determinación de Hallazgos

Elaborado por: Jym Córdova Abanto

HALLAZGO N° 01

- **CONDICIÓN**

No se utilizan flujogramas que detallan los procedimientos a seguir para el otorgamiento y recuperación de un crédito.

- **CRITERIO**

Los flujogramas son de gran importancia ya que siguen una secuencia lógica y ordenada de los procesos y determinan responsabilidades.

- **CAUSA**

No existe un orden lógico para la ejecución de cada proceso.

- **EFFECTO**

Personal nuevo o rotación del mismo puede retrasar las operaciones debido a la falta de información y conocimiento alguno de los procedimientos.

- **RECOMENDACIÓN**

La empresa deberá elaborar flujogramas que se ajusten a la realidad del proceso en donde se identifiquen los pasos que se debe seguir.

HALLAZGO N° 02

- **CONDICIÓN**

No existe una persona encargada de hacer seguimiento y notificar a los clientes en caso de morosidad.

- **CRITERIO**

Debería existir una persona que se encargue de hacer seguimiento o notificar a los clientes sobre lo que tiene vencido.

- **CAUSA**

Falta de control de crédito y cobranzas.

- **EFFECTO**

Produce molestias en los clientes ya que no se despachan lo pedidos.

- **RECOMENDACIÓN**

El departamento deberá asignar una persona responsable que realice seguimientos y notifique a los clientes sobre su cartera vencida.

HALLAZGO N° 03

- **CONDICIÓN**

Falta de mecanismos de seguridad y protección a los recursos, registros y comprobantes.

- **CRITERIO**

El departamento deberá crear mecanismos de seguridad para proteger los documentos y la información.

- **CAUSA**

Personal ajeno al área que tenga acceso a los documentos.

- **EFFECTO**

Extravío de las facturas de crédito.

- **RECOMENDACIÓN**

Implementar políticas para proteger la información y documentación.

HALLAZGO N° 04

- **CONDICIÓN**

No se encuentran correctamente ubicados los recaudadores en las zonas de cobro.

- **CRITERIO**

Revisión de la zonificación para cada uno de los recaudadores.

- **CAUSA**

Se identificó que la zona de cada recaudador está mal estructurada.

- **EFFECTO**

Retraso en los cobros ya que los recaudadores tienen diferentes sectores de cobro.

- **RECOMENDACIÓN**

Revisar la estructura de zonificación para recaudador.

HALLAZGO N° 05

- **CONDICIÓN**

No se autorizan adecuadamente los saneamientos de crédito por morosidad o descuentos.

- **CRITERIO**

Se debería implementar políticas para el saneamiento de créditos por morosidad y descuentos.

- **CAUSA**

La falta de políticas causa problemas para el control del área.

- **EFFECTO**

El no contar con políticas de saneamiento ha creado problemas de pago y morosidad de los clientes.

- **RECOMENDACIÓN**

Implementar políticas para los créditos y descuentos concedidos a los clientes.

HALLAZGO N° 06

- **CONDICIÓN**

Falta de información confiable y actualizada sobre el nivel de deuda.

- **CRITERIO**

La empresa debe proporcionar información confiable y actualizada para manejar la antigüedad de la cartera.

- **CAUSA**

Se observó que la empresa no pone interés en la confiabilidad de la información que proporciona.

- **EFFECTO**

Esta falta de interés provoca que no se cuente con información actualizada, y confiable la cual garantice el control adecuado de la cartera.

- **RECOMENDACIÓN**

La empresa debe administrar la información en el tiempo adecuado y de manera segura y confiable para mantener un control cada uno de los clientes.

3.4.2. APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

3.4.2.1. Mejora en los lineamientos en la cesión u otorgamiento de créditos

- ✓ Estructura departamental propuesta

Para mejorar las actividades operacionales dentro del departamento de crédito y cobranzas de la empresa Industrial CCT S.R.L., se ha propuesto reformular el organigrama estructural, conjugando las diversas actividades que realizan el personal que lo integra, de acuerdo a las necesidades del departamento:

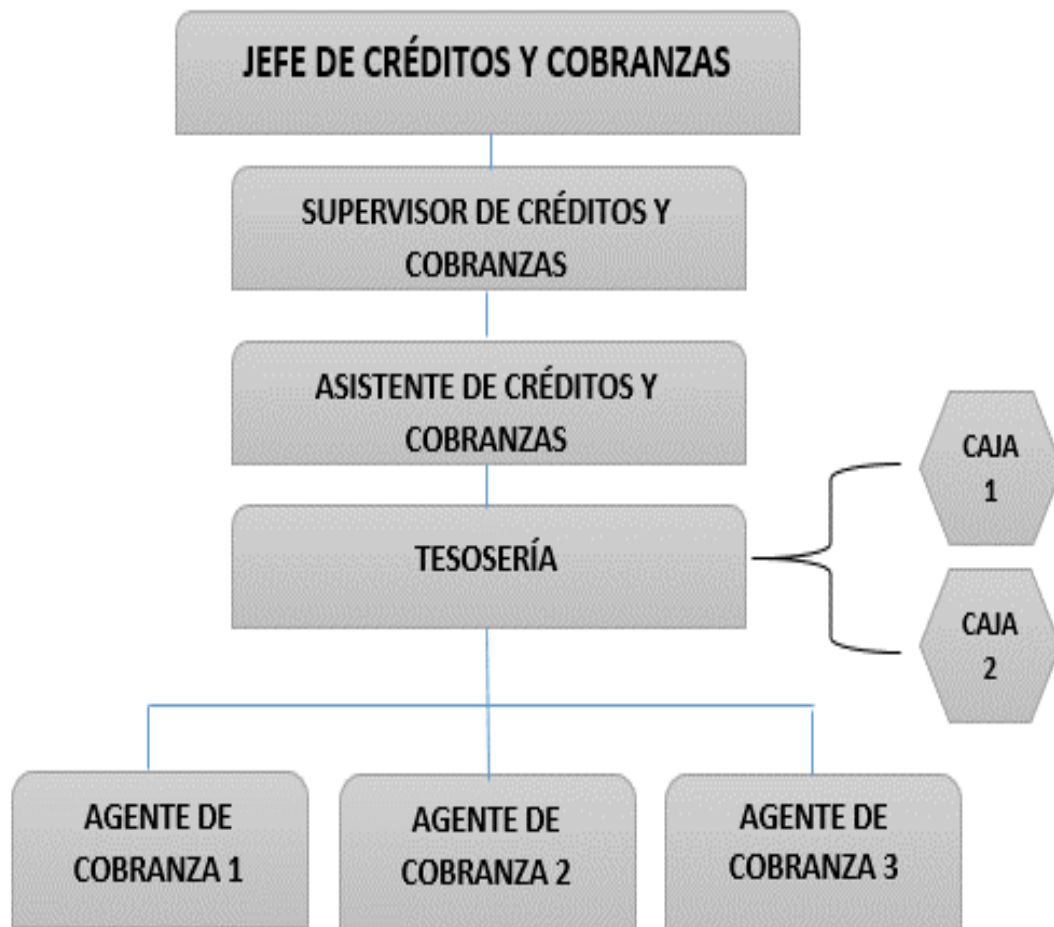


Figura 15. Organigrama propuesto para el Departamento de Crédito y Cobranzas. Elaborado por: Jennifer Torres del Castillo.

✓ **Análisis del departamento de Crédito y cobranzas**

Durante la fase de revisión, el departamento de crédito y cobranzas de la Empresa Industrial CCT S.R.L. se ha determinado la función y responsabilidad del área, que a continuación se detalla:

Tabla 7

Análisis del departamento de crédito y cobranzas

ROLES POR PROCESOS	FUNCIONES / RESPONSABILIDADES
<p>CESIÓN U OTORGAMIENTO DE CRÉDITO</p>	<p>Pre-Evaluación En esta fase se realiza una evaluación preliminar del cliente por ejemplo, examinando el tiempo de relación comercial que se mantiene con él y el nivel de compras históricas realizadas, etc.</p> <p>Evaluación En esta etapa se debe evaluar con mayor profundidad y detalle el historial crediticio y salud financiera del solicitante. Además en esta etapa se evalúa el comportamiento de las garantías que el solicitante ofrece, de acuerdo a los requerimientos, las referencias comerciales y el nivel de financiamiento o línea de crédito que solicita el cliente. Si la evaluación es favorable se puede pasar a la siguiente fase.</p> <p>Asignación de línea de crédito En esta fase se procede a asignar la línea de crédito al cliente, de acuerdo al resultado de la evaluación y teniendo en cuenta la línea de crédito que solicita, se debe analizar el nivel de endeudamiento.</p> <p>Otorgamiento del crédito En esta etapa se realiza las ventas al crédito, previa comunicación de la línea de crédito asignada y las condiciones del crédito aprobadas, dentro de las cuales estarán los días de crédito, los montos de compra mínimos, además los cobros adicionales que se realizarán por las ventas al crédito, como gastos administrativos, intereses compensatorios, intereses moratorios, descuentos por pronto pago y las garantías que se exigirán, etc. Estas condiciones deben ser comunicadas en forma clara, precisa y oportuna al cliente. El avance de esta fase lleva necesariamente a la siguiente.</p>
	<p>Revisión de la política de créditos Toda política de crédito se debe entender como el proceso dinámico, en el cual la revisión constante debe ser parte de este, pues no se debe separar el análisis permanente del entorno o la realizada del mercado en el cual participan la empresa y sus clientes. La política de crédito no es otra cosa que la estructuración de las directrices a seguir en cada una de las fases del otorgamiento de un crédito. En las política se deben mencionar las condiciones del crédito para cada tipo de cliente, pues, generalmente las empresas tienen condiciones generales y condiciones específicas, dentro de ellas tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Política de intereses por morosidad ➤ Políticas de descuentos por pronto pagos ➤ Política de recordatorio, antes de iniciar el procedimiento legal de cobro ➤ Política de insistencia o persecución
<p>COBRANZA</p>	<p>Proceso de Cobranza Se pueden estructurar actividades a seguir, como llamar al cliente o enviarle un mensaje cuando faltan pocos días para el vencimiento de su crédito. Cualquier actividad adicional que se realice en el proceso de cobranza genera costos adicionales, es por ello, que debemos evaluar con cuidado dichas actividades.</p>

3.4.2.2. Flujograma sugerido para el sistema de manejo de cobranza

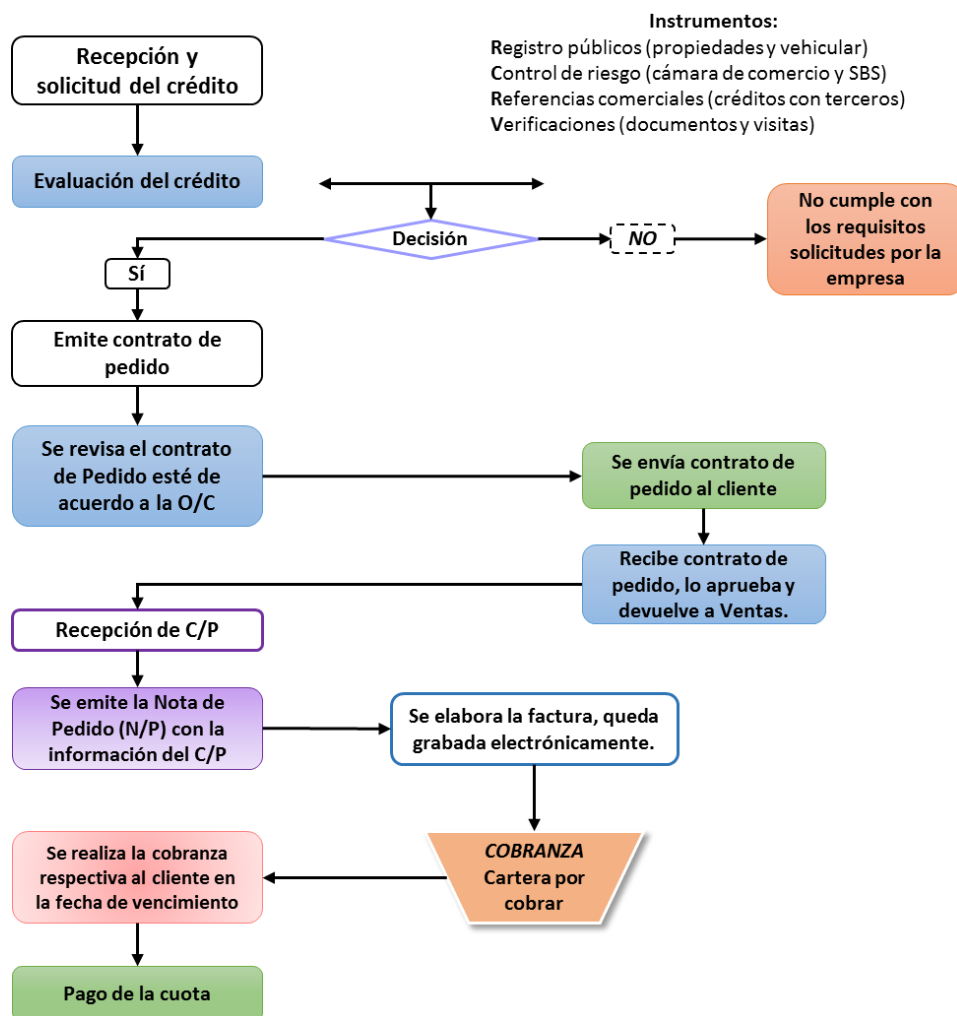


Figura 16. Flujograma sugerido para el sistema de manejo de cobranzas.

3.4.2.3. Capacitación al personal para mejorar la comunicación Departamental

El procedimiento de capacitación se encuentra orientado al trabajo en equipo, para aportar el conocimiento, habilidades y destrezas del personal del departamento para el alcance de su trabajo laboral.

✓ Objetivos

- Preparar al personal para la ejecución de las numerosas tareas del área.
- Lograr que los conocimientos, habilidades, destrezas de los empleados del departamento de crédito y cobranzas se

encuentren actualizados, frente a los avances científicos y tecnológicos en el desarrollo de sus actividades laborales.

- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales sino para otras funciones que pueden ejercer dentro de la empresa.

✓ Política

- La empresa Industrial CCT S.R.L. desarrollará planes de capacitación anuales para mejorar el conocimiento, habilidades y destrezas de su personal, el plan será elaborado para cada departamento de la empresa.
- La empresa efectuará convenios con organismos de capacitación tanto privados como públicos, con el fin de capacitar a su personal.
- Las capacitaciones se efectuarán dentro de la empresa, por personales debidamente calificados.
- La obligación de los empleados a los cuales va dirigida la capacitación es la de cumplir con lo siguiente:
 - a. Culminar con cada una de las fases que formen parte del proceso de capacitación.
 - b. Proporcionar los conocimientos y habilidades que aprendió en la capacitación a los que formen parte de su área y que soliciten de su colaboración.

✓ Documentación

La documentación que se utiliza en el proceso de capacitación:

- Programa de capacitación: Formulario en el cual se establece las necesidades de la capacitación del departamento que lo solicita, para la aprobación o negación de lo expuesto.
- Registro de participación: Formulario en el cual el instructor registra a las personas que asisten a la capacitación.
- Evaluación de la capacitación: Formulario de evaluación y conocimiento del aprendizaje.

✓ Riesgos de Auditoría

Se debe tener en consideración las posibles salvedades durante la realización del informe de auditoría operativa:

- Falta de comunicación durante la Cesión de Crédito
- Insuficiente manejo de las cobranzas otorgadas
- Personal sin experiencia, cuya razón se verá reflejada en las operaciones

Teniendo en cuenta las consideraciones mencionadas, el equipo de auditoría pretende dar a conocer las inconsistencias encontradas:

- Determinó que el control interno en aplicación es precario e ineficiente, no asegura que los controles relacionados con algún riesgo este controlado y que ese control funcione.
- Determinó el incorrecto uso de la cesión de créditos a los clientes que afectan a las políticas del área, no existe un flujograma de procesos que muestren los pasos de acciones que sirvan de guía al analista al momento de otorgar créditos a los clientes.
- Determinó que el sistema de cobranzas que maneja la empresa en el área de créditos y cobranzas es ineficiente, no cumple con las metas exigidas, las políticas de cobranzas que cuenta la empresa son muy flexibles y, por ende, no son efectivos.
- Determinó que no existe una integración e interconexión con las demás áreas que involucran la evolución y desarrollo de la entidad, así como falta de comunicación e información oportuna para mejorar el trabajo en equipo y relaciones humanas.

3.5. INFORME DE AUDITORÍA OPERATIVA

EMPRESA INDUSTRIAL CCT S.R.L.

3.5.1. Identificación de la auditoría

El presente informe detalla la elaboración y preparación de la auditoría solicitada por la empresa Industrial CCT S.R.L., es una empresa peruana perteneciente al sector industrial dedicada al rubro de autopartes automotrices con reconocimiento a nivel nacional. Asimismo, la empresa muestra una necesidad de efectuar una auditoría operativa, para tener conocimiento del estado en que se encuentra el departamento de crédito y cobranzas y desarrollo de sus actividades.

A continuación, revelaremos la información proporcionada por la empresa a los auditores, siendo:

3.5.2. Motivos del examen

La auditoría operativa al departamento de crédito y cobranzas en la empresa Industrial CCT S.R.L. se realiza con el objeto de satisfacer la necesidad de la falta de control y mejorar el proceso sobre el control de la cesión de créditos y manejo de las cobranzas.

3.5.3. Naturaleza y objetivos del examen

3.5.3.1. Naturaleza

La presente Investigación de auditoría operativa tiene los siguientes objetivos:

3.5.3.2. Objetivo general

El objetivo principal de nuestra presencia en la empresa es emitir el informe de auditoría operativa del área de crédito y cobranzas, así como el de evaluación de gestión que radica en la revisión del control Interno y su respectiva problemática,

y determinar la correcta aplicación de los procesos, procedimientos y técnicas.

3.5.3.3. Objetivos específicos

Nos planteamos diversos puntos, de los cuales detallamos el planteamiento del problema a evaluar, siendo los siguientes:

- ✓ Identificar la influencia del control interno en la cesión de créditos en la empresa Industrial CCT S.R.L. ubicada en el distrito de Comas, año 2013.
- ✓ Evaluar la incidencia del control interno en el sistema de manejo de cobranzas en la empresa Industrial CCT S.R.L. ubicada en el distrito de Comas, año 2013.
- ✓ Conocer el control interno que afecta en la relación del área de créditos y cobranzas con otras dependencias en la empresa Industrial CCT S.R.L. ubicada en el distrito de Comas, año 2013.

3.5.4. Alcance

La revelación de información correspondiente a la evaluación se realiza de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas (PCGA), a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA'S), a las Normas de Auditoría Gubernamental (NAGU'S) y las Normas Internacionales de Auditoría (NIA'S), Manual de Auditoría Gubernamental (MAGU - Sección 610) y demás normas aplicables.

Las cuales comprenderán la revisión selectiva de las operaciones que se realizan en el área de crédito y cobranzas del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013.

3.5.5. Comunicación de hallazgos

En cumplimiento a lo dispuesto por la norma internacional de auditoría 400, "evaluación de riesgos y del control interno", el equipo de auditoría procedió por escrito a efectuar la

comunicación oportuna de los hallazgos de la auditoria operativa, al gerente, directivos, jefes de áreas y empleados, comprendidos en las observaciones, quienes participaron en la formulación de comentarios y aclaraciones obtenidas debidamente documentada, siendo los evaluados y considerados en el presente informe.

3.5.6. Memorandum de control interno

Las consideraciones sobre la estructura del control interno, no revelan necesariamente aspectos que la gerencia o el titular decide dar a conocer, ser reportados y revelar los hechos que pueden ser considerados como debilidades o inconsistencias, haciéndose de conocimiento a la gerencia de La empresa Industrial CCT S.R.L. emitiéndose un memorandum de control interno N° 001-2014 – CCT/ICCTSRL de la auditoria operativa del área de crédito y cobranzas del periodo de 01 de enero al 31 de diciembre 2013.

3.5.7. Informe a emitir y fecha de entrega

Se expondrá previo acuerdo con la gerencia a los 60 días hábiles de iniciado el examen, como sigue:

- ✓ Fecha de Inicio: 03/03/2014
- ✓ Fecha de Entrega: 16/05/2014

3.6. INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

3.6.1. Al señor gerente general de la empresa Industrial CCT S.R.L.

Hemos auditado, de manera selectiva y a pedido de la gerencia general, el departamento de crédito y cobranzas, al 31 de diciembre del 2013, en el cual se demuestra que no hay aplicación de políticas de créditos y estrategias de cobranza por falta de conocimiento, afectando el desarrollo y efectividad para el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa.

3.6.2. Responsabilidad del departamento de créditos y cobranzas sobre el informe

El área de crédito y cobranzas tiene la responsabilidad de preparar y presentar los informes gerenciales de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados en el Perú. Esta responsabilidad incluye: Diseñar, elaborar, implementar y mantener el control interno de acuerdo a su propio plan estratégico.

3.6.3. Responsabilidad del auditor

Nuestra responsabilidad consiste en redactar el informe sobre la realización de las actividades demostradas y desarrolladas durante el ejercicio 2013 del departamento de crédito y cobranzas.

3.6.4. Opinión

En nuestra Opinión, la información que brinda el área de créditos y cobranzas contiene errores significativos, acordes a sus propios parámetros establecidos con posibilidades de riesgos, que pueden reflejarse en sus estados financieros, como el estado de situación financiera y estado de resultados.

La empresa Industrial CCT S.R.L. al 31 de diciembre de 2013, presenta deficiencias las cuales afectará en la toma de decisión propia de la gerencia general, pues la empresa requiere de una fluidez informativa y razonable.

3.6.5. Conclusión

Conocer la importancia del control interno es sustancial, pues con su adecuado manejo y uso, la entidad que lo aplique tendrá la capacidad de optimizar sus objetivos trazados y planteados, los cuales deben cumplirse a cabalidad contribuyendo con el efectivo uso de los recursos de la empresa, obteniendo así una seguridad sobre la información financiera, salvaguarda de los activos y eficacia en las operaciones.

3.6.6. Recomendaciones

Aplicar el control interno, proporcionará una seguridad en la realización de las operaciones y manejo de los recursos de la empresa de manera eficiente y eficaz, lo que permitirá a la entidad el cumplimiento de las metas y objetivos programados por la empresa. La importancia de tener una planificación respaldada con el uso del control interno, que sea capaz de verificarlos controles en cada uno de los procedimientos y el cumplimiento de los objetivos para tener una mejor visión sobre la gestión.

Tabla 8

Cuadro de análisis comparativo antes y después respecto a la importancia del control interno en el área de crédito y cobranzas

SIN IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS	CON IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS
<ul style="list-style-type: none"> • De los datos recogidos según la entrevista aplicada al gerente general, se puede observar la necesidad de la implementación de un sistema de control interno, para mejorar cada uno de los procedimientos y la aplicación correcta de las políticas crediticias. El gerente general está consciente de los problemas de créditos y de la cartera vencida que existe, en la insuficiencia de algunos procesos que se realizan, la falta de comunicación de los sistemas existentes, y mencionar la importancia de mejorar los procedimientos y actualizar el manual de políticas de crédito existente. • De los datos recogidos según la aplicación del cuestionario al jefe del área de créditos y cobranzas, se detectó que el problema que ha mantenido durante mucho tiempo el departamento, ha sido la falta de políticas y controles claros y bien definidos, siempre se han manejado bajo los criterios de los jefes y gerentes, el sistema de control para esta área es ineficiente, es ahí donde se fomenta el problema y, por ende, se genera la antigüedad de los saldos en la cartera. 	<p>Se propuso a la gerencia general lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Respecto a la cesión de crédito realizar: <ul style="list-style-type: none"> • Preevaluación • Evaluación • Asignación de línea de crédito • Otorgamiento del crédito • Y en el control de crédito, revisión de las políticas de créditos ✓ Respecto al control de crédito realizar: <p>Revisión de la política de créditos: Política de intereses por morosidad, descuentos por pronto pago, recordatorio, antes de iniciar el procedimiento legal de cobro, insistencia o persecución, mediante envíos de correspondencias vía correo electrónico o mensajes de texto.</p> ✓ Respecto al proceso de cobranza: <p>Realizar un adecuado proceso de cobranza, asegurando una nueva venta, este proceso es fundamental en el comportamiento actual y futuro de los clientes. Asimismo, estructurar actividades a seguir, como llamar al cliente o enviarle un mensaje cuando faltan pocos días para el vencimiento de su crédito.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • De los datos recogidos en la entrevista realizada al gerente general y el cuestionario realizado al jefe del departamento de crédito y cobranzas, el departamento de créditos y cobranzas no cuenta con flujogramas que detallen los procedimientos que se deben seguir para cada una de las actividades que se desarrollan dentro de esta área, por tal motivo no existe un procedimiento adecuado para el otorgamiento de créditos, más aún no existen pasos para la realización de la cobranza que genera ambigüedad en la cartera y, por ende, el incremento en las cuentas por cobrar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se sugirió un flujograma para el sistema de manejo de cobranza que detallen los procedimientos que se deben seguir desde: <ul style="list-style-type: none"> • Recepción y solicitud del crédito • Evaluación del crédito • Si cumple o no con los requisitos solicitados por la empresa • Emitir contrato de pedido • Revisar el contrato de pedido que esté de acuerdo a la O/C • Enviar contrato de pedido al cliente • Recibir contratos de pedido, si lo aprueba, devolver a ventas • Recepción de C/P • Emitir la N/P con la información del C/P • Elaborar la factura • Realizar la cobranza de cartera al respectivo cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • De los datos recogidos en el cuestionario realizado al jefe del área de créditos y cobranzas, se observó que las personas que laboran en esa área cuentan con poca experiencia y algunos sin experiencia, procedentes de otro tipo de negocios. El desenvolvimiento del personal dentro de créditos y cobranzas actúan con compromiso, responsabilidad, pero le falta mayor coordinación y comunicación con los distintos departamentos y trabajo en equipo. Asimismo, las capacitaciones al personal de este departamento lamentablemente han sido con poca frecuencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se sugirió capacitación al personal para mejorar la comunicación departamental para alcanzar los siguientes objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Preparar al personal para la ejecución de las numerosas tareas del área. • Lograr que los conocimientos, habilidades, destrezas de los empleados del departamento de créditos y cobranzas se encuentren actualizados, frente a los avances científicos y tecnológicos en el desarrollo de sus actividades laborales. • Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, sino para otras funciones que pueden ejercer dentro de la empresa.

Nota. Población: Empresa Industrial CCT S.R.L. Muestra: Área de crédito y cobranza de la empresa Industrial CCT S.R.L. Procedimientos de evaluación:

*Método del Cuestionario

*Método de la Entrevista

*Método del Flujograma

CAPÍTULO IV: INFORME DE INVESTIGACIÓN

4.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la empresa Industrial CCT S.R.L. ubicado en el distrito de Comas, año 2013, el cual es objeto de nuestra investigación, se detectó una deficiente gestión en el área de créditos y cobranzas, no cuentan con políticas claras y definidas para el otorgamiento de créditos a los clientes, lo cual ocasiona retraso de los cobros de venta al crédito, así también el sistema de manejo de cobranzas que se aplican en la empresa, no cuenta un mapa de procesos que puedan seguir adecuadamente los controles de los créditos otorgados, además, de la falta de comunicación entre áreas que se relacionan con el departamento de créditos y cobranzas.

4.2. CONCLUSIONES

Podemos concluir como sigue:

- ✓ La empresa Industrial CCT S.R.L. tiene un control interno ineficiente, no cuenta con políticas y procedimientos bien definidos y claros que ayude a cada área usuaria a que identifique sus propios riesgos, que se evalúe y mida, sobre todo cual es la actividad que va a ejercer para controlar los riesgos.
- ✓ El área de créditos y cobranzas realiza un incorrecto uso de la cesión de créditos a los clientes. La empresa al otorgar créditos para ganar más clientes, con el propósito de incrementar sus ventas y generar mayor liquidez, no realiza una evaluación exhaustiva de la capacidad de pago del solicitante, para conocer si es fiable y evitar el riesgo del incumplimiento de pago de sus obligaciones; además, otro factor limitante, no cuentan con un mapa de procesos que orienten los

pasos de acciones que debe seguir para el correcto manejo del otorgamiento de créditos.

- ✓ Falta de políticas más rigurosas en el sistema de manejo de cobranzas, las que tienen implementadas son muy flexibles y esto conlleva un retraso en las cobranzas; ausencia de estrategias de cobro, para incentivar a los clientes al pago puntual y evitar se genere costos adicionales originados por la morosidad del pago.
- ✓ Bajo nivel de comunicación entre áreas, que pueda mantener un ambiente laboral armonioso, donde la información sea periódica y fluya oportunamente.

4.3. RECOMENDACIONES

- ✓ Aplicar el control interno en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de la entidad.
- ✓ Tomar decisiones de inversión en crédito y aprovechar el otorgamiento de descuentos, es recomendable la administración de las cuentas por cobrar para el manejo eficiente que repercutirá en un incremento de la utilidad.
- ✓ Implantar un sistema de previsto o de recordatorio del vencimiento, la cantidad y el medio de pago convenido, para dejar constancia de las cuentas pendientes por liquidar. Aunque el previsto puede resultar incómodo, los actuales medios informáticos son un vehículo muy útil como un correo electrónico puede cubrir perfectamente esta necesidad.
- ✓ Mejorar la comunicación entre los departamentos, evitará que se produzca conflictos y contribuirá en la interacción de todos los trabajadores de la empresa.

REFERENCIAS

- Actualidad Empresarial (2011). Cuentas por cobrar comerciales – programa de auditoría sugerido, segunda quincena.
- Actualidad Empresarial (2012). El control interno y la auditoría interna, primera quincena.
- Actualidad Empresarial (2012). El control interno y la auditoría interna, segunda quincena.
- Actualidad Gubernamental (2012). Magu - Manual de auditoría gubernamental. Perú: Editorial Pacífico Editores S.A.C.
- Álvarez, J. (2013). *Control interno - modelo COSO*. Perú: Editorial Actualidad Gubernamental.
- Arias, R. (2009). *Análisis e interpretación de los estados financieros*. México: Editorial Trillas.
- Argandoña, M. (2010). Control interno y administración de riesgo en la gestión pública. Perú: Editorial Marketing Consultores S.A.
- Audirac, C. (2010). *Desarrollo organizacional y consultoría*. México: Editorial Trillas.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría integral: normas y procedimientos*. Colombia: Editorial Ecoe.
- Brachfield, P. (2009). *Cobro de impagados: guía práctica para la recuperación de deudas*. España: Ediciones Gestión 2000.

- Chong, E., Chávez, M., Quevedo, M., Bravo, M. (2011). *Contabilidad financiera intermedia: Estados financieros y análisis de las cuentas del activo*. Perú: Editorial Universidad del Pacífico.
- Claros, R. y León, O. (2012). *El control interno como herramienta de gestión y evaluación*. Perú: Editorial Instituto Pacífico.
- Contadores y Empresas (2010). Aspectos que no deben dejar de ser fiscalizados en una auditoría de ingresos, segunda quincena.
- Contadores y Empresas (2013). La política de crédito, segunda quincena.
- Contraloría General del República del Perú (2010). Proyecto de Ley para la modificación del Art. 10º de la ley N° 28716 – Ley de Control Interno de las entidades del Estado, modificado por el Decreto de Urgencia N° 067-2009. Perú.
- Contraloría General del República del Perú (2010). Marco Conceptual del Control interno. Perú: Contraloría General de la República y Cooperación Alemana al Desarrollo-GTZ.
- Córdova, M. (2012). *Gestión financiera*. Colombia: Editorial Ecoe Ediciones.
- Fernández, M. (2013). *Manual operativo de cobranzas*. Argentina: Editorial Inversiones.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de control interno para organizaciones*. Perú: Editorial Instituto de Investigación en Accountability y Control – IICO.
- Forgarty, R., Blackstone, J., Hoffman, T. (2011). *Administración de la producción e inventarios*. México: Editorial Grupo Editorial Patria.

- García Cantú, A. (2011). *Productividad y reducción de costos para la pequeña y mediana industria*. México: Editorial Trillas.
- Gómez, B., Madariaga, J., Santibañez, J., y Apraiz, A. (2013). *Finanzas de empresas*. España: Editorial: Universidad de Deusto.
- Guilli, J., Aróstegui, A., Doval, I., Lesulauro, A. y Schulman, D. (2009). *Organizativo, estructura y procesos*. Colombia: Editorial Ediciones Gránica S.A.
- Iparraguirre, I. (2013). *Los mejores créditos a su alcance*. Perú: Editorial Roel S.A.C.
- Jobber, D. y Lancaster, G. (2012). *Administración de ventas*. México: Editorial Pearson Educación.
- Lara, A. (2012). *Toma el control de tu negocio*. México: Editorial Lid Editorial Empresarial.
- Lattuca, J. (2011). *Compendio de auditoría*. Perú: Temas Grupo Editorial S.R.L.
- Mamani, J. (2013). *Financiamiento a través de los descuentos*. Perú: Instituto Pacífico.
- Pere J. B. (2009). *Cobro de impagados: guía práctica para la recuperación de deudas*. España: Editorial Ediciones Gestión.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. España: Editorial ESIC.
- Pra, I., Ríos, A., Arguedas, R., Casal, J. (2010). *Gestión y Control del Riesgo de Crédito con Modelos Avanzados*. España: Editorial Ediciones Académicas.

- Resolución SBS N°808-2003 (2003). Reglamento de cobranzas. Consejo administrativo. Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- Rincón, C. (2012). *Auditoría de costos*. Colombia: Editorial Ecoe Ediciones.
- Rodríguez, J. (2009). *Control interno: un efectivo sistema para la empresa*. México: Editorial Trillas.
- Sánchez, M. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. España: Editorial Editex S.A.
- Santandreu, E. (2009). *Manual para la Gestión del Crédito a clientes*. España: Editorial Deusto.
- Santandreu, P. (2009). *La Gestión del circulante*. España: Editorial Profit.
- Santillana, J. (2013). *Auditoría Interna*. México: Editorial Pearson Educación.
- Sasso, H. (2015, p. 18). *Cómo analizar los estados contables para el otorgamiento de créditos*. Argentina: Editorial Macchi.
- Slosse, C. (2013). *Auditoría*. Argentina: Editorial La Universidad de La Plata "EDULP.
- Solorio, E. (2012). *Contabilidad financiera*. EEUU: Editorial Palibrio.
- Valdivia, E. (2010). *Manual del sistema nacional de control y auditoría gubernamental*. Perú: Instituto Pacífico S.A.C.
- Vidal, J. (2010). *El control interno: garantía del sistema contable para la gestión y auditoría*. España: Editorial Revista Contable Técnico Contable.

Vizcarra, J. (2010). *Auditoría financiera riesgos, control interno, gobierno corporativo y normas de información financiera*. Perú: Editorial Instituto Pacífico S.A.C.

Tesis

González, A. y Vera, E. (2011). *Incidencia de la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez y rentabilidad de la empresa Hierros San Félix C.A.* (Tesis para optar el título de licenciada de contaduría pública, Universidad Nacional Experimental de Guayana, Guayana).

Vilca, L. (2012). *El control interno y su impacto en la gestión financiera de las mypes de servicios turísticos en Lima metropolitana* (Tesis para obtener el título de contador público en Perú, Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú).

Samaniego, C. (2013). *Incidencias del control interno en la optimización de la gestión de las micro empresas en el distrito de Chaclacayo* (Tesis para obtener el grado académico de maestro en auditoría y control gestión empresarial, Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú).

ANEXO

Tabla 9

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCLUSIÓN GENERAL	RECOMENDACIÓN GENERAL
¿Cuál es la importancia del control interno en el área de crédito y cobranzas de la empresa Industrial CCT S.R.L. en el distrito de Comas, en el período 2013?	Determinar la importancia del control interno en el área de crédito y cobranzas de la empresa Industrial CCT S.R.L. en el distrito de Comas en el periodo 2013	1.- CONTROL INTERNO	El control interno es el plan organizado conformado por los objetivos y metas de la empresa. La eficiencia y eficacia es parte sustancial para su cumplimiento.	Un correcto uso del control interno podrá prever futuros errores y poder cumplir con los objetivos y metas trazados.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE DEPENDIENTE	CONCLUSIONES ESPECÍFICAS	RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS
a. ¿De qué manera el control interno influye en cesión de créditos de la empresa Industrial CCT S.R.L. en el distrito de Comas en el período 2013?	a. Identificar la influencia del control interno en el área de créditos y cobranzas de la empresa Industrial CCT S.R.L. en el distrito de Comas en el periodo 2013.	2. CRÉDITO Y COBRANZAS	CE1: Debemos conocer los clientes y su historia para una adecuada cesión del crédito.	RE1: Permitir una adecuada cesión del crédito genera un correcta y eficiente cartera por cobrar.
b. ¿En qué forma el control interno incide en el sistema de manejo de cobranzas de la empresa Industrial CCT S.R.L. del distrito de Comas en el Período 2013?	b. Evaluar la incidencia del control interno en el sistema de manejo de cobranzas de la empresa Industrial CCT S.R.L. del distrito de Comas en el periodo 2013.		CE2: Un sistema de contabilidad debe proporcionar la seguridad suficiente y pertinente para manejar los cobros y carteras.	RE2: Identificar un sistema de cobranza nos permite ver la realidad de nuestra cartera por cobrar y poner de los clientes morosos.
c. ¿En qué medida el control interno afecta en la relación del área de créditos y cobranzas con otras dependencias en la empresa Industrial CCT S.R.L. en el distrito de Comas en el Período 2013?	c. Conocer el control interno que afecta en la relación del área de crédito y cobranzas con otras dependencias en la empresa Industrial CCT S.R.L., en el distrito de Comas en el periodo 2013		CE3: La información debe ser oportuna entre las áreas, para segura toma de decisión.	RE3: Comunicar oportuna y correctamente la información genera una adecuada relación departamental.