



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“IMPLEMENTACION DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE CRÉDITO Y TESORERÍA Y LA MEJORA DE LA SITUACION ECONOMICA FINANCIERA DE INMOBILIARIA COLISEO TRUJILLO S.A, EN LA CIUDAD DE TRUJILLO, DEL AÑO 2016”

Tesis para optar el título profesional de:

Contadora Pública

Autor:

Danizze Edith Avalos Narvaez

Asesor:

C.P.C. Leoncio Esquivel Pérez

Trujillo – Perú

2017

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la Bachiller **Danizze Edith Avalos Narvaez**, denominada:

“IMPLEMENTACION DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE CREDITO Y TESORERIA Y LA MEJORA EN LA SITUACION ECONOMICA FINANCIERA DE INMOBILIARIA COLISEO TRUJILLO S.A, EN LA CIUDAD DE TRUJILLO, DEL AÑO 2016”

C.P.C. Leoncio Esquivel Pérez
ASESOR

Mg. Carola Salazar Rebaza
JURADO

Mg. Cecilia Fhon Nuñez
JURADO

Mg. Fernando Chavez Vergara
JURADO

DEDICATORIA

A mis padres, Manuel y Reyna, fuente de mi inspiración, quienes me apoyaron en todo momento y se esforzaron día a día por darme lo mejor, por su constante aliento en el trayecto estudiantil y de vida. Por confiar siempre en mi e impulsarme a ser mejor y por todo el orgullo que sienten fue lo que me hizo llegar hasta el final. Por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y lo que han hecho de mí.

A mi hijo, Gabriel, con todo el amor que le tengo, mi inspiración, mis ganas de vivir, por darme la oportunidad de ser madre y fortalecer mi corazón e iluminar mi vida, por ser mi protector, por ti mi amor.

A mis hermanos, Clarisse y Edwin, por el gran amor que les tengo y ser fuente de mi fortaleza en todo momento, fomentando el deseo de superación y anhelo de triunfo en la vida.

AGRADECIMIENTO

A mi padre, Manuel Avalos, por haberme enseñado e inculcado la
carrera de contabilidad en mi vida profesional.

A mi asesor Leoncio Esquivel, por haberme apoyado y ayudado en
todo momento durante esta etapa de realización de mi tesis, por la
gran persona que es.

A la Universidad Privada del Norte, por ser el alma mater y por las
lecciones que aprendí de ella.

A la empresa Coliseo Trujillo S.A, por abrirme las puertas y
haber facilitado la información requerida para la elaboración de
esta tesis, por su orientación y experiencias enseñadas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	14
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3. JUSTIFICACIÓN	16
1.4. LIMITACIONES	17
1.5. OBJETIVOS.....	17
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	17
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	17
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. ANTECEDENTES.....	18
2.2. BASES TEÓRICAS	23
2.2.1. <i>Control Interno</i>	23
2.2.1.1. Definición	23
2.2.1.2. Componentes del control interno	23
2.2.1.2.1 Ambiente de control o ambiente interno.....	23
2.2.1.2.2 Evaluación de riesgos	24
2.2.1.2.3 Actividades de control	24
2.2.1.2.4 Información y comunicación.....	25
2.2.1.2.5 Supervisión o monitoreo	25
2.2.1.3. Principios del control interno	26
2.2.1.4. Herramientas del control interno.....	27
2.2.1.5. Objetivos generales del control interno	27
2.2.1.6. ISO 9001: Modelo de enfoque basado en procesos.....	28
2.2.1.7. Propósito del reporte COSO	28
2.2.1.8. Riesgo crediticio	28
2.2.1.9. Matriz de riesgos.....	29
2.2.1.10. Presupuesto de tesorería.....	31
2.2.1.11. Objetivos del Presupuesto de Tesorería	31
2.2.1.12. Funciones generales del área de Tesorería	31
2.2.2. <i>Situación Económica Financiera</i>	32
2.2.2.1. Situación Económica	32
2.2.2.2. Situación Financiera	32
2.2.2.3. Ratios financieros	32
2.2.2.3.1 Ratios de liquidez	33
2.2.2.3.2 Ratios de actividad de gestión.....	34
2.2.2.3.3 Ratios de rentabilidad	35

2.3.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	37
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS		40
3.1.	FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	40
3.2.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	41
CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS		42
4.1.	TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.	42
4.2.	MATERIAL.	42
4.2.1.	<i>Unidad de estudio.</i>	42
4.2.2.	<i>Población.</i>	42
4.2.3.	<i>Muestra.</i>	42
4.3.	MÉTODOS.	42
4.3.1.	<i>Técnicas de recolección de datos y análisis de datos.</i>	42
4.3.2.	<i>Procedimientos</i>	43
CAPÍTULO 5. DESARROLLO.....		44
5.1.	LA EMPRESA.....	44
5.1.1.	<i>Organigrama</i>	45
5.1.2.	<i>Principales proveedores</i>	46
5.1.3.	<i>Principales clientes</i>	51
5.1.4.	<i>Producto de la empresa</i>	51
5.2.	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CRÉDITO Y TESORERÍA APLICANDO EL SISTEMA COSO DE LA INMOBILIARIA COLISEO S.A. DEL AÑO 2016.....	53
5.2.1.	<i>Diagnóstico con aplicación del Sistema COSO</i>	53
5.2.1.1.	Ambiente de control	53
5.2.1.2.	Evaluación de riesgos:	54
5.2.1.3.	Información y comunicación	56
5.2.1.4.	Actividades de control.....	58
5.2.1.5.	Supervisión	61
5.2.2.	<i>Análisis de los estados financieros</i>	69
5.3.	REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y TESORERÍA DE LA INMOBILIARIA COLISEO TRUJILLO S.A, DEL AÑO 2016..	74
5.3.1.	<i>Proceso del área de crédito y cobranza</i>	74
5.3.2.	<i>Proceso del área de tesorería</i>	84
5.4.	IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS REDISEÑADOS DE CRÉDITO Y TESORERÍA DE LA INMOBILIARIA COLISEO TRUJILLO S.A, DEL AÑO 2016	92
5.4.1.	<i>Proceso del área de crédito</i>	92
5.4.1.1.	Proceso de evaluación de crédito	92
5.4.1.2.	Proceso de cobranza de crédito otorgado	100
5.4.1.3.	Matriz de riesgo Implementada para el proceso de crédito y cobranza	111
5.4.2.	<i>Proceso del área de tesorería</i>	112
5.4.2.1.	Proceso de caja chica	112
5.4.2.2.	Proceso de emisión de cheques	118
5.4.2.3.	Matriz de riesgo Implementada para el proceso de tesorería	124
5.4.3.	<i>Capacitación al personal.</i>	125
5.5.	COMPROBAR QUE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y LOS PROCESOS REDISEÑADOS MEJORAN LA SITUACIÓN ECONOMICA FINANCIERA DE LA INMOBILIARIA COLISEO TRUJILLO S.A, DEL AÑO 2016, CON EL USO DE INDICADORES DE MEDICIÓN	126
5.5.1.	<i>Proceso de Crédito</i>	126
5.5.2.	<i>Proceso de Tesorería</i>	138
5.5.3.	<i>Incidencia en los estados financieros</i>	141
CAPÍTULO 6. RESULTADOS.....		145
CAPITULO 7. DISCUSIÓN.....		158
CONCLUSIONES.....		161

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de riesgo para el área de Créditos.	55
Tabla 2: Matriz de riesgo para el área de tesorería.....	55
Tabla 3: Cartera de Clientes por cobrar al 2015.	62
Tabla 4: Índice de morosidad al 2015.	65
Tabla 5: Cuentas a rendir al 2015.....	66
Tabla 6: Sobregiro bancario.....	68
Tabla 7: Cuadro de Flujo de Caja al año 2015.....	69
Tabla 8: Estado de situación financiera 2015.	70
Tabla 9: Estado de resultados 2015.	71
Tabla 10: Manual de organización de funciones del Jefe de créditos.	74
Tabla 11: Manual de organización de funciones del Asistente de Créditos.	75
Tabla 12: Manual de procedimiento de otorgamiento de crédito al cliente.....	76
Tabla 13: Manual de procedimiento de cobranza del crédito al cliente mediante depósito bancario.	78
Tabla 14: Manual de procedimiento de cobranza del crédito al cliente mediante dinero en efectivo.	80
Tabla 15: Manual de procedimiento de cobranza del crédito al cliente moroso.	82
Tabla 16: Manual de organización de funciones al tesorero.	84
Tabla 17: Manual de procedimiento de reintegro de caja chica.	85
Tabla 18: Manual de procedimiento de liquidación de gastos.....	87
Tabla 19: Manual de procedimiento de emisión de cheques.	90
Tabla 20: Datos personales y laborales del cliente.....	94
Tabla 21: Declaración jurada del cliente.	94
Tabla 22: Importe de gastos del cliente.	95
Tabla 23: Cuadro de seguimiento de cobranza.	101
Tabla 24: Cuadro de intereses por pagos atrasados.	103
Tabla 25: Cuadro de clasificación de la cartera.	104
Tabla 26: Matriz de riesgo Implementada para el proceso de crédito y cobranza.....	111
Tabla 27: Cuadro de Flujo de Caja al año 2016.....	117
Tabla 28: Resumen del libro caja y bancos del mes de mayo 2016	121
Tabla 29: Matriz de riesgo Implementada para el proceso de tesorería.....	124
Tabla 30: Programación de capacitación.	125
Tabla 31: Recuperación de cartera morosa al 2016.	127
Tabla 32: Variación de cuotas pagadas por cliente.....	131
Tabla 33: Índice de morosidad al año 2016.	134
Tabla 34: Normas de Cumplimiento del Proceso de Crédito y Cobranza.	135
Tabla 35: Seguimiento de los vencimientos de cuota de cada cliente.	136
Tabla 36: Proceso operativo de las cuotas	136
Tabla 37: Periodo de atraso de la cartera de clientes.....	136
Tabla 38: Flujo de caja 2015 – 2016.....	138
Tabla 39: Variación de Porcentajes en cuentas por cobrar al personal.	138
Tabla 40: Normas de Cumplimiento al Proceso de Tesorería.....	139
Tabla 41: Estado de situación financiera 2016.	141
Tabla 42: Estado de resultados 2016.	142
Tabla 43: Variación ratios financieros 2015 - 2016.	145
Tabla 44: Estado de situación financiera año 2015 y 2016 – Análisis vertical.....	147
Tabla 45: Estado de situación financiera año 2016 y 2015 – análisis horizontal.....	148
Tabla 46: Interpretación del efectivo análisis vertical.	149
Tabla 47: Interpretación del efectivo análisis horizontal.....	149
Tabla 48: Interpretación cuentas por cobrar comerciales - análisis vertical.	149
Tabla 49: Interpretación cuentas por cobrar comerciales - análisis horizontal.	150
Tabla 50: Interpretación cuentas por cobrar a personal - análisis vertical.....	150
Tabla 51: Interpretación cuentas por cobrar a personal - análisis horizontal.	150
Tabla 52: Interpretación obligaciones financieras - análisis vertical.....	151
Tabla 53: Interpretación obligaciones financieras - análisis horizontal.....	151

Tabla 54: Estado de resultados año 2016 y 2015 - análisis vertical.....	151
Tabla 55: Estado de resultados año 2016 y 2015 – análisis horizontal.....	153
Tabla 56: N° de capacitaciones al personal.....	154
Tabla 57: N° de créditos otorgados.....	154
Tabla 58: N° Llamadas a clientes.	155
Tabla 59: N° Procedimientos de cobranzas y tesorería.	155
Tabla 60: % Créditos Recuperados	155
Tabla 61: Importe en soles recuperados.....	156
Tabla 62: % de liquidación gastos no sustentados.	156
Tabla 63: N° de conciliaciones bancarias al año.....	157
Tabla 64: Importe total de liquidez recuperado.	157
Tabla 65: Ponderación a las encuestas al proceso de crédito.	180
Tabla 66: Criterio de Evaluación del proceso de crédito.	180
Tabla 67: Ponderación a las encuestas al proceso de Tesorería.....	182
Tabla 68: Criterio de evaluación del proceso de tesorería.	182

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Porcentaje de ingresos del cliente.....	95
Gráfico 2: Porcentaje de gastos del cliente.....	96
Gráfico 3: Variación de índice de morosidad.	134

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama.....	45
Figura 2: Fotos en construcción.....	46
Figura 3: Fotos frontis.....	46
Figura 4: Publicidad.....	47
Figura 5: Publicidad 2.....	48
Figura 6: Personal de seguridad del CC. Plaza Toros.....	48
Figura 7: Cámaras de Seguridad del CC. Plaza Toros.....	49
Figura 8: Ascensor para autos del CC. Plaza Toros.....	50
Figura 9: Diversas fotos.....	50
Figura 10: Oficina para informes del CC. Plaza Toros.....	52
Figura 11: Juegos del CC. Plaza Toros.....	52
Figura 12: Operación de caja y bancos en el Sistema Contasoft.....	57
Figura 13: Voucher de pago en cuenta corriente.....	58
Figura 14: Flujograma de proceso de crédito.....	59
Figura 15: Flujograma de proceso de tesorería.....	60
Figura 16: Flujograma del proceso de otorgamiento de crédito al cliente.....	77
Figura 17: Flujograma del proceso de cobranza del crédito mediante depósito.....	79
Figura 18: Flujograma del proceso de cobranza del crédito mediante dinero en efectivo.....	81
Figura 19: Flujograma del proceso de cobranza del crédito al cliente moroso.....	83
Figura 20: Flujograma del proceso de reintegro de caja chica.....	86
Figura 21: Formato de liquidación de gastos.....	88
Figura 22: Flujograma del proceso de liquidación de gastos.....	89
Figura 23: Flujograma del proceso de emisión de cheques.....	91
Figura 24: Comprobante de pago de soporte técnico para historial crediticio del cliente.....	98
Figura 25: Solicitud de crédito al cliente.....	99
Figura 26: Formato de letra de cambio.....	100
Figura 27: Notificación escrita para cobro de cliente moroso.....	102
Figura 28: Reporte de la Cartera Vencida.....	107
Figura 29: Reporte de cobros diarios.....	108
Figura 30: Nota de Ingreso - Stand.....	109
Figura 31: Voucher de pago de cuenta recaudadora.....	110
Figura 32: Formato de liquidación de gastos.....	115
Figura 33: Formato de reposición de caja chica.....	116
Figura 34: Formato de Comprobante provisional para el retiro de efectivo de caja chica.....	118
Figura 35: Notificación escrita para la anulación de cobro de cheque.....	119
Figura 36: Estado de cuenta.....	122
Figura 37: Formato de Nota de Egreso Bancos.....	123
Figura 38: Reporte de liquidación de caja.....	140
Figura 39: Protección de archivos.....	140
Figura 40: Puntajes por componente del SCI - créditos.....	181
Figura 41: Puntajes por componente del SCI - tesorería.....	183

RESUMEN

En auditoría, el término control interno comprende la organización, políticas y procedimientos adoptados por los que dirigen el negocio, para administrar las operaciones y promover el cumplimiento de las responsabilidades asignadas para el logro de los resultados deseados.

El crédito se basa en la cartera de clientes que pueden estar en condiciones de pérdidas o de provisiones, esta depende del stock de cartera vencida y los castigos que se deriven de esta.

Para el desarrollo del presente trabajo se empleó el diseño de investigación pre-experimental, las técnicas de recolección de información, la de observación y de entrevista; para medición la población y muestra. Así mismo se utilizaron las técnicas de auditoría documental como son: la comprobación, rastreo, inspección, observación, revisión selectiva; para la revisión análisis y confirmación, para el trabajo de diagnóstico la empresa no cuenta con un sistema de control interno, lo que hace que no tenga control sobre sus procesos de crédito y tesorería.

El propósito del trabajo es demostrar que la Implementación del Control Interno a los procesos de Crédito y Tesorería mejora la Situación Económica Financiera de Inmobiliaria Coliseo Trujillo S.A. del año 2016.

Se concluye que con la implementación de control interno en el proceso de crédito y tesorería mejoró significativamente el estado de situación económica financiera; porque se mejora la liquidez; por el control del efectivo en un 18% sobre los activos totales, se disminuye la cartera morosa, representando esta el 10% de las cuentas por cobrar. Así mismo mejora la situación económica por una mejor gestión como tal disminuye el gasto administrativo en 10% en relación a las ventas (2015 - 28% y 2016 - 18%) y una reducción ligera del gasto de venta, de esa manera la empresa logra un resultado neto de 11% en el 2016, con ello se consigue demostrar la hipótesis que con la implementación del control interno a los procesos de crédito y tesorería, mejora significativamente la situación económica financiera de Inmobiliaria Coliseo Trujillo S.A.

ABSTRACT

In audit, the term internal control includes the organization, policies and procedures adopted by those who run the business, to manage the operations and promote the fulfillment of the responsibilities assigned to the achievement of the desired results.

The credit is based on the portfolio of customers that may be in a condition of losses or provisions, this depends on the stock of past due portfolio and the penalties that derive from this.

For the development of the present work we used the pre-experimental research design, the techniques of data collection, observation and interview; For measuring the population and sample. Document auditing techniques were also used, such as: verification, tracking, inspection, observation, selective review; For review and confirmation, for the diagnostic work the company does not have an internal control system, which means that it does not have control over its credit and treasury processes.

The purpose of the work is to demonstrate that the Implementation of Internal Control to the Credit and Treasury processes improves the Financial Situation of Real Estate Coliseo Trujillo S.A. Of the year 2016.

It is concluded that the implementation of internal control in the credit and treasury process significantly improved the state of financial economic situation; because liquidity improves; for the control of cash by 18% over total assets, the delinquent portfolio is reduced, representing 10% of accounts receivable. It also improves the economic situation by better management as such reduces administrative expenditure by 10% in relation to sales (2015 - 28% and 2016 - 18%) and a slight reduction in sales spending, that way the company achieves A net result of 11% in 2016, thereby demonstrating the hypothesis that with the implementation of internal control to the credit and treasury processes, significantly improves the financial situation of Inmobiliaria Coliseo Trujillo SA

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Las empresas vendedoras de bienes y servicios han creado sistemas de contingencia para evaluar el otorgamiento de créditos a sus clientes. En México, así como en otras partes del mundo, se otorga créditos a clientes que cuentan con un score viable, es decir que tengan referencia de haber accedido a otros créditos en donde cumplieron de manera responsable sus obligaciones. La razón de dicha evaluación obedece a evitar que el riesgo por incumplimiento y morosidad sea elevado y genere problemas de insolvencia a las empresas otorgantes de créditos. Cada institución, empresa, tiene sus propios filtros para otorgar créditos, es decir tienen sus propias políticas de control, cabe señalar que, a mayor rigurosidad en la evaluación crediticia, será menor el número de colocaciones de ventas al crédito. Sin embargo, esto también guarda relación con la probabilidad de incobrabilidad y morosidad de los clientes. Es por eso que el desarrollo de un proceso de créditos y cobranza debe ser a la medida de la gestión de la empresa. (EL ECONOMISTA, 2017).

En el Perú, al cierre de abril de 2016, la morosidad ascendió a 2.77%, debido a los fuertes créditos que se otorgó a clientes. En Caja Trujillo a finales de diciembre del 2016 se permitieron obtener un crecimiento de 80 millones de soles en créditos, y en términos porcentuales un crecimiento del 6% con una mejora en su calidad de cartera que cerró en 6.1%, lo cual vienen trabajando para seguir satisfaciendo las necesidades de los clientes y seguir brindando nuevas alternativas de obtención de créditos y tasas de interés, cabe señalar que la empresa tiene dentro de sus acciones estratégicas el análisis de oportunidades de adquisición de créditos que le permitan consolidarse y ampliar operaciones a otros departamentos del Perú. (La Republica, 2017).

Otro aspecto importante cuando se trata de la gestión del dinero refiere al control de Tesorería, el desenvolvimiento normal del gran universo empresarial, que implica el desarrollo de distintas operaciones, las cuales permiten contemplar situaciones en las cuales la empresa requiere de un buen proceso de tesorería los mismos que constituirán una base de una administración financiera efectiva y oportuna. En esta oportunidad nos estamos refiriendo a los pagos en efectivo que son inevitablemente

necesarios. Es por dicha razón, que las empresas en el mundo optan por controlar sus fondos a través de plataformas integradoras de información, mediante las cuales pueden tener información oportuna de los movimientos del efectivo a detalle, así mismo los responsables del control del efectivo rinden cuenta según plazos y condiciones que estas plataformas soportado en software exigen a sus usuarios, con dicho sistema las empresas buscan controlar sus fondos, evitando sobregiros bancarios. (Caballero Bustamante, 2016)

Respecto a la gestión de Tesorería, en el Perú es común las entregas a rendir cuenta con retrasos, propio de empresas que no cuentan con un soporte sistemático que permita mantener la información actualizada a fin de exigir a los responsables la devolución o liquidación de las mismas, esto genera además de sobregiros, problemas de liquidez. Para un manejo eficiente de los recursos de la cuenta Caja y Bancos es necesario establecer un adecuado control sobre nuestras entregas en tránsito, sobre los cheques pendientes y principalmente sobre nuestras cuentas registradas en la contabilidad. Un control adecuado de las cuentas bancarias permitirá una mejor utilización de recursos, así como obtener una mayor precisión en la contabilización de las operaciones que realiza la empresa. (Actualidad Empresarial, 2007)

La Inmobiliaria Coliseo Trujillo S.A., fue creada por iniciativa de un equipo de profesionales emprendedores; para atender la demanda de bienes inmuebles comerciales y para promover el desarrollo económico de la ciudad de Trujillo, en la región La Libertad. En su corto período de vida, ya va ganando espacio y reconocimiento. Sin embargo, existe ciertas incertidumbres; como el incumplimiento de las obligaciones contraídas por sus clientes que han firmado contrato de compra venta de un bien futuro; financiado por la empresa, por lo que se presenta un riesgo crediticio, el cual debe ser determinado y minimizado. Ello implica determinar la capacidad de pago del cliente y mecanismos para la recuperación de la cartera morosa o atrasada; de la misma manera también existe un mal control de tesorería el cual implica directamente a la salida de efectivo de fondos fijos, no se lleva un control adecuado sobre el rendimiento de ingresos y egresos del efectivo, lo cual genera una falta de información clara y oportuna, generando así un atraso de información a fin de mes.

Por otro lado, no hay un control en la salida de cheques lo cual genera que, al momento de cobrar un cheque, este sea rebotado por falta de fondos y genere a la empresa futuros problemas con la entidad bancaria.

Esta investigación es necesaria para minimizar los problemas de los procesos de crédito y tesorería mediante la implementación del control interno en la empresa Coliseo Trujillo S.A., ya que servirá como guía para los Gerentes y colaboradores de la Inmobiliaria; para la minimización de los problemas operativos; así como para determinar las falencias en la administración y en la organización; con el propósito de tomar decisiones oportunas y adecuadas que contribuyan a la solución del problema planteado.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la implementación del control interno a los procesos de Crédito y Tesorería mejora la situación económica financiera de Inmobiliaria Coliseo Trujillo SA, en la ciudad de Trujillo, del año 2016?

1.3. Justificación

El presente trabajo de investigación se realiza a fin de estudiar la incidencia de estos procesos operativos en la Inmobiliaria Coliseo Trujillo S.A. para controlar los riesgos que pueden ocasionar dichos procesos y así poder minimizar los problemas generados en la empresa Coliseo Trujillo S.A.

Se presentan hechos problemáticos en cuanto al control de crédito y tesorería; necesitando controlar de manera más eficiente los procesos operativos, pudiendo ver aquí la importancia de mejorar dichos procesos que ayude a lograr un control eficiente; el cual le permita conocer en tiempo real cuáles son sus deficiencias, lo cual influirá en sus decisiones de financiamiento e inversión.

En la parte metodológica hay que tener en cuenta que una de las razones que determina la importancia y justificación es de desarrollar una mejora en los procesos operativos, por la que se desarrollará para este proyecto y que servirá de base para ser aplicados a otras empresas similares que aquejen el mismo problema

y también a profesionales, estudiantes y personas interesadas en el tema del presente trabajo de investigación.

1.4. Limitaciones

En el presente trabajo de investigación no se presentó limitaciones para su desarrollo.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Demostrar que la Implementación del Control Interno a los procesos de Crédito y Tesorería mejora la Situación Económica Financiera de Inmobiliaria Coliseo Trujillo S.A. del año 2016.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procesos: crédito y tesorería aplicando el sistema COSO de la Inmobiliaria Coliseo Trujillo S.A, 2016.
- Rediseñar los procesos de crédito y tesorería de la Inmobiliaria Coliseo Trujillo S.A, del año 2016.
- Implementar los procesos rediseñados de crédito y tesorería de la Inmobiliaria Coliseo Trujillo S.A, del año 2016.
- Comprobar que la implementación del control interno y los procesos rediseñados mejoran la situación económica financiera de la Inmobiliaria Coliseo Trujillo S.A, del año 2016, con el uso de indicadores de medición.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Alvarado y Suyon (2016), en su tesis denominada: "El Proceso de Créditos y Cobranza y la mejora en la situación económica y financiera de la empresa comercial Inversiones D'Kar SAC. Trujillo, en el año 2015", tuvo como objetivo general demostrar que el proceso de créditos y cobranza mejora la situación económica y financiera de la empresa comercial Inversiones D'Kar SAC en el año 2015.

Así mismo, sus objetivos específicos fueron diagnosticar el proceso de créditos y cobranzas con la aplicación de la metodología COSO y analizar la situación económica y financiera, diseñar el nuevo proceso de créditos y cobranzas que resuelva los problemas detectados (diseño de acciones correctivas), implementar el nuevo proceso de créditos y cobranzas; y comprobar que el proceso de créditos y cobranzas mejora la situación económica y financiera de la empresa con el uso de indicadores de medición. Y su principal conclusión fue que se demostró que el proceso de créditos y cobranzas aumento la liquidez en un 69% con respecto al año anterior, bajo el endeudamiento en sus cuentas por pagar comerciales de un 11% y en sus obligaciones financieras en un 22% y como no existen provisiones del año 2014 en su cartera morosa, no se puede mostrar en los EEFF y finalmente el índice de morosidad bajo a un 77.6% porque no existía un control en su recuperación de cartera. El diseño del nuevo proceso de créditos y cobranzas se encamino a mejorar la situación económica financiera de la empresa comercial Inversiones D'Kar SAC.

La tesis muestra la importancia de las políticas de crédito, el control del efectivo, el control de las cuentas por pagar, el control del endeudamiento, con lo cual disminuye el índice de morosidad y a la vez evita las perdidas por el incremento de la cartera morosa.

Castillo (2016), en su tesis denominada: "La gestión de Tesorería y la mejora de la liquidez de la empresa San Valentín SAC, Trujillo, 2016", tuvo como

objetivo general demostrar que la gestión de tesorería mejora la liquidez de la empresa San Valentín SAC, Trujillo, 2016.

Así mismo sus objetivos específicos fueron diagnosticar que la gestión de tesorería mejora la liquidez de la empresa San Valentín SAC, Trujillo, 2016; diseñar una adecuada gestión de tesorería para resolver los problemas detectados en el área de tesorería, de la empresa San Valentín SAC, Trujillo, 2016; implementar procedimientos para la gestión de tesorería en la empresa San Valentín SAC en Trujillo, 2016; y comprobar que el proceso de tesorería mejora la liquidez de la empresa con el uso de indicadores de medición.

Y su principal conclusión fue que la implementación de medidas de control para mejorar la gestión de tesorería presenta un costo de S/ 1,120.83 soles. Después de esta etapa se realiza la medición de los cambios principales en cuanto a los problemas detectados. Es así que se obtuvieron resultados que repercutieron en la mejora de la liquidez como la reducción de sobrantes y faltantes de caja, además se redujeron los gastos sin sustento, adelantos indiscriminados a los trabajadores como parte de sus remuneraciones, la mejora en los saldos de las cuentas corrientes y la reducción de gastos financieros.

Este trabajo muestra que el control interno sobre el área de tesorería es importante porque evita cualquier mal manejo del dinero en efectivo que pueda ocasionar un problema de liquidez en la empresa; esto contribuye de manera significativa a la investigación, ya que muestra la importancia de evitar gastos no sustentados, el cual genera que la caja se vea involucrada en un problema de arqueo o un problema de cuadro, lo cual repercute en la liquidez de la empresa.

Aranda y Cochachin (2007), en su tesis denominada: "Incidencia de la implementación de un sistema de control interno en el área de caja, para mejorar la gestión administrativa de una empresa de Servicios de Transportes de Carga Pesada XXX SAC", han tenido como objetivo general implementar un sistema de control interno adecuado a la Empresa Servicios de Transportes de Carga Pesada XXX SAC en el área de caja, que permitirá mejorar la gestión administrativa promoviendo la eficiencia operativa a fin de corregir debilidades en la labor que se realiza y obtener mejores resultados económicos financieros.

Así mismo sus objetivos específicos fueron diagnosticar del proceso del área de caja, evaluar la eficiencia del proceso de caja y del manejo de las operaciones, efectuar los ajustes correctivos, y aplicación detallada de los procedimientos en el área de caja.

Y su principal conclusión fue que de realizar arqueo en forma sorpresiva se determinará si el responsable de caja este llevando el control del efectivo de manera correcta, detectando posibles situaciones de fraudes u omisiones si las hubiera.

Esta tesis se enfocó en la caja general, por presentar malos manejos de ella, utilizando gastos que no eran sustentados correctamente como lo requiere SUNAT, así mismo se evitó que se siga llevando el mismo procedimiento; iniciando con un arqueo de caja. Esto refuerza a la tesis a desarrollar procedimientos y políticas sobre el proceso de caja y sus respectivos egresos sean sustentados con documentos que requiera SUNAT.

Loor Segovia (2014), en su tesis denominada "Control Interno en el Departamento de Crédito-Cobranza de la Cooperativa Innovación Andina LTDA. Provincia de Cotopaxi, Periodo 2012"; tuvo como objetivo general evaluar el control interno en el departamento de Crédito-Cobranza de la Cooperativa Innovación Andina Ltda. Provincia de Cotopaxi, periodo 2012.

Así mismo sus objetivos específicos fueron analizar las políticas del control interno en el área de crédito- cobranza en la Cooperativa, examinar las actividades de crédito-cobranza en la Cooperativa, determinar el nivel de confianza y elaborar un informe de control interno

Y su principal conclusión fue la evaluación del control interno en el Departamento de Crédito - Cobranza de la Cooperativa Innovación Andina Ltda., se presenta en los componentes: área administrativa el nivel de confianza es del 63.63% y el nivel de riesgo es bajo sin embargo se puede decir que se presentan atrasos en los procesos de crédito y cobranza, y origina falta de suficiente liquidez; en el área contable el nivel de confianza es del 100%.

Se analizó el área de crédito y cobranza, el cual es lo primordial en toda empresa ya que depende de la cartera de clientes y los ingresos, la empresa pueda tener un valor significativo. Esto refuerza la tesis, a evaluar cada procedimiento del área de crédito y tesorería con el fin de que los procesos se realicen de una manera eficiente demostrando un control óptimo de sus procedimientos y así cumplir con sus objetivos trazados.

Rodriguez (2008), en su tesis denominada "Control Interno Aplicado a las Cuentas por Cobrar de la Empresa CADAPE, Región Uno"; tuvo como objetivo general analizar el Sistema de Control Interno aplicado a las Cuentas por Cobrar de la empresa CADAPE, Región Uno.

Así mismo sus objetivos específicos fueron explicar los procedimientos de facturación de las cuentas por cobrar en las oficinas comerciales, describir las normas y procedimientos utilizados en la empresa para el registro y control de las cuentas por cobrar, verificar la existencia de supervisión autónoma o directa sobre las cuentas por cobrar facturadas por la empresa, verificar que se cumplan las normativas internas referentes al control de las Cuentas por Cobrar, y analizar las fortalezas y debilidades del Sistema de Control Interno aplicado a las cuentas por cobrar.

Y su principal conclusión fue que no hay un buen control en el proceso de facturación, ya que se producen muchos reclamos por parte del cliente, porque el monto facturado no coincide con la energía consumida. El proceso para la realización de cambios en los datos de los suscriptores se da de una manera muy lenta. Se necesita mayor eficacia por parte del personal encargado de tomar la lectura de los medidores. Se evidencia deficiencia en el programa de cuentas por cobrar, ya que existe un gran número de cuentas incobrables.

La importancia del control interno es lo más relevante de este trabajo, dado que para mejorar los procedimientos administrativos y contables del manejo de las cuentas por cobrar corrige las facturaciones generando confianza en la contabilidad y en los suscriptores. Así mismo, contribuye a que al aplicar un control interno sirva como medio de comunicación y coordinación; permitiendo registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de la empresa.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Control Interno

2.2.1.1. Definición

Para Bacon (2006), sostiene que se denomina al conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administracion dentro de una organización, y tambien a cualquiera de los numerosos recursos para supervisar y dirigir una operación determinada, o las operaciones en general.

El control interno es, en una forma u otra, un factor básico de operación para la dirección de cualquier organización, empresa o negocio. Aunque algunas veces el control interno se halla vinculado al mismo mecanismo administrativo, a menudo se caracteriza como el sistema nervioso que impulsa el conjunto de politicas de operación y las mantiene dentro del limites de ejecucion practicables.

2.2.1.2. Componentes del control interno

Al hablar de componentes de control interno, Cohaila & Llerena (2012), sostiene que dentro del marco integrado del informe COSO se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí, los mismos son:

2.2.1.2.1 Ambiente de control o ambiente interno

Define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Fundamentalmente, es consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto y constituye el soporte para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores

en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los elementos del entorno de control son; (a) la integridad personal y profesional y los valores éticos de la gerencia y el resto del personal, incluyendo una actitud de apoyo hacia el control interno todo el tiempo a través de la organización; (b) competencia; (c) el "tono de superiores" (es decir la filosofía de la dirección y el estilo gerencial); (d) estructura organizacional; y (e) políticas y prácticas de recursos humanos.

2.2.1.2.2 Evaluación de riesgos

Al hablar de evaluación de riesgos, O. Ray Whittington & Kurt, (2005), sostienen que requieren identificar, analizar y manejar los que influyen en la preparación de los estados financieros. En el ciclo de ingresos, los ejecutivos deberían diseñar un proceso formal para monitorear los factores externos: cambios de las condiciones económicas, competencia, demanda de los clientes y regulaciones que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos de ventas de la empresa. Además, deberían evaluar los efectos de factores internos como las modificaciones de los principios contables, la introducción de nuevos productos y servicios, el uso de otros tipos de transacciones de ventas. Son factores que pueden crear nuevos riesgos pues indican la necesidad de implementar nuevas clases de control para evitar errores en los ingresos.

2.2.1.2.3 Actividades de control

Al hablar de actividades de control, Muries, (2013), sostiene que son las acciones establecidas a través de políticas y los procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos del negocio, y en el entorno tecnológico. Según la naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación

de funciones normalmente esta integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

2.2.1.2.4 Información y comunicación

Al hablar de información y comunicación, Moscoso, (2008), sostiene que, la información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en forma y estructuras de tiempo que facilite a la gente cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen información operacional financiera y suplementaria que hacen posible controlar y manejar los negocios. El sistema de información incluye el sistema contable. Consiste en los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar las operaciones de la compañía. La calidad de la informacion generada por el sistema afecta la habilidad de la gerencia para tomar decisiones apropiadas, para controlar las actividades y preparar información financiera confiable. La comunicación involucra proveer un entendimiento de las responsabilidades sobre la información financiera.

Se desprende que todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta dirección en el sentido de que las responsabilidades del control deben ser tomadas muy seriamente. Ellos deben entender claramente el significativo comunicativo de la inmediatez de la información. También es necesario tener una comunicación útil con el exterior como clientes, proveedores, entidades gubernamentales y accionistas.

2.2.1.2.5 Supervisión o monitoreo

Al hablar de supervisión o monitoreo, Muries, (2013), sostiene que las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, estan presentes y funcionará adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que estan integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes,

que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

2.2.1.3. Principios del control interno

Al hablar de principios de control interno, Mantilla B. (2013), sostiene que los principios del control interno permiten señalar un análisis de los distintos criterios y estructuras conceptuales más importantes los cuales son siete principios; segregación de funciones, autocontrol, desde arriba hacia abajo, costo menor que beneficio, eficacia, confiabilidad y documentación.

- **SEGREGACION DE FUNCIONES:** Los papeles que desempeñan directivos principales, personal de apoyo y auditores. El principio que está en la base de este principio es el que técnicamente se le conoce como "*checks and balances*" (pesos y contrapesos); la diferenciación fundamental en las funciones/roles en la búsqueda del logro de objetivos compartidos.
- **AUTOCONTROL:** Conjunto de herramientas de trabajo a través de las cuales se facilita que el personal de una organización haga su propia valoración del control y la traduzca en informes y acciones relacionadas con el funcionamiento de la organización.
- **DESDE ARRIBA HACIA ABAJO:** El control interno es una presión o influencia ejercida por los máximos niveles administrativos (alta gerencia), desde arriba hacia abajo. Técnicamente se denomina el tono desde lo alto. Ningún control interno puede funcionar desde abajo hacia arriba, esto es, un empleado de nivel bajo no puede controlar a los directivos principales.
- **COSTO MENOR QUE BENEFICIO:** Este principio afianza el hecho de que el control interno genera valor para la organización (generación de valor para el cliente y agregación de valor para el accionista). El control interno es un proceso o un sistema. Como proceso, se inserta dentro del sistema organizacional y hace parte de la cadena de valor del negocio. En otras

palabras, hace parte del ciclo financiero de agregación de valor para el cliente y de generación de valor para el accionista.

- **EFICACIA:** El control interno depende de los resultados que ofrece. Si no asegura el logro de los objetivos organizacionales, no sirve. De ahí que la evaluación básica del control interno sea siempre una evaluación/valoración de su eficacia.
- **CONFIABILIDAD:** Es la relación que existe entre la efectividad del diseño y operación del sistema de control interno y la extensión de la documentación, conciencia y monitoreo del control interno.

2.2.1.4. Herramientas del control interno

Al hablar de herramientas del control interno, Cohaila & Llerena (2012), sostienen que las herramientas que habitualmente emplean los gestores y auditores para el control interno de sus actividades son diversas, siendo las más características las siguientes:

- Herramientas de gestión de planeamiento
- Herramientas de gestión de presupuesto
- Herramientas de gestión de organización
- Herramientas de gestión de procedimientos

2.2.1.5. Objetivos generales del control interno

Al hablar de objetivos generales de control interno, Torafío (1999), sostiene que se pueden señalar como objetivos generales del control interno contable, los que a continuación se señalan:

- a. **Objetivos de autorización:** Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o especificaciones de la administración.
- b. **Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones:** Todas las operaciones deben registrarse, para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o de cualquier otro criterio aplicable a dichos estados y para mantener en archivos apropiados datos relativos a los activos sujetos a custodia.

- c. Objetivos de salvaguarda física: El acceso a los activos solo debe permitirse de acuerdo con autorizaciones de la administracion.
- d. Objetivos de verificación y evaluación: Los datos registrados relativos a activos sujetos a custodia deben compararse con los activos existentes a intervalos razonables y tomar las medidas apropiadas con respecto a las diferencias que existan.

Así mismo, deben existir controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros, ya que este objetivo complementa en forma importante a los mencionados anteriormente.

2.2.1.6. ISO 9001: Modelo de enfoque basado en procesos

Velasco (2012), sostiene que la Norma ISO 9001 es un informe internacional para el diseño de Sistemas de Gestion de la Calidad. Se busca demostrar la capacidad de la empresa para suministrar un producto o servicio conforme a los requisitos especificados con el objeto de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. El objetivo que subyace en esta normalización es el de conseguir y mantener la calidad real del producto o servicio de acuerdo con los requisitos normativos, especificados por el cliente o por la propia empresa. Para ello se requiere interpretar y adaptar la norma para su adaptacion a las caracteristicas y tipo de producto o servicio de cada empresa.

2.2.1.7. Propósito del reporte COSO

Al hablar de propósito de reporte coso, Mantilla (2009), sostiene que este informe se refiere a las necesidades y expectativas de administradores y otros. Define y describe el control interno para establecer una definición común que sirva a las necesidades de diferentes partes; proporciona un estándar mediante el cual las entidades de negocios y otras, en el sector público o privado, con o sin ánimo de lucro puedan valorar sus sistemas de control y determinar cómo mejorarlos.

2.2.1.8. Riesgo crediticio

Al hablar de riesgo crediticio, Martinez (2009), sostiene que fundamentalmente, el riesgo crediticio es el que se concede a los clientes, en el cual concurren, a su vez:

- El riesgo de insolvencia: Tipo de riesgo que deriva de la capacidad económica financiera del cliente para atender sus compromisos de pago más extensamente y a la totalidad de sus compromisos.
- El riesgo jurídico: Las operaciones mercantiles de uso habitual se instrumentan en el albarán, la factura y, en función de la importancia de la operación, en el contrato intervenido por el fedatario público. El contenido de esos documentos es de vital importancia. Es posible que un cliente que ha pagado siempre bien deje de hacerlo o que se rompan las relaciones comerciales

2.2.1.9. Matriz de riesgos

Al hablar de matriz de riesgo, Haro (2009), sostiene que es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades. Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros, operativos y estratégicos que impactan la misión de la organización.





Fundamento de la matriz del riesgo

La matriz es la base en el método de análisis de riesgo con un grafo de riesgo, usando la formula **Riesgo = Probabilidad de Amenaza x Magnitud de daño.**

La probabilidad de amenaza y magnitud de daño pueden tomar los valores y condiciones respectivamente.

- 1 = Muy bajo
- 2 = Bajo
- 3 = Medio
- 4 = Alto

LEYENDA					
		GRAVEDAD (IMPACTO)			
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO
		1	2	3	4
APARICIÓN (probabilidad)	ALTA 4	4	8	12	16
	MEDIA 3	3	6	9	12
	BAJA 2	2	4	6	8
	MUY BAJA 1	1	2	3	4

	Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.
	Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.
	Riesgo apreciable. Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.
	Riesgo marginal. Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.

El riesgo que es el producto de la multiplicación "Probabilidad por Impacto", esta agrupado en 4 rangos, y para su visualización, se aplica diferentes colores.

2.2.1.10. Presupuesto de tesorería

Al hablar de presupuesto de tesorería, Jimenez(2012) sostiene que, desde el punto de vista de la tesorería, la necesidad de visión global y de anticipación, que incorpora la visión de la empresa como flujo de fondos, hace necesaria la utilización de un instrumento que integre toda la información sobre el flujo monetario y la muestra desde la perspectiva adecuada.

2.2.1.11. Objetivos del Presupuesto de Tesorería

Al hablar de objetivos del presupuesto de tesorería, Mairena (2015), sostiene que tiende a realizar los siguientes:

- Realizar la eficiente administración de los fondos, atendiendo a los principios de unidad de caja, economicidad, veracidad, oportunidad, programación, seguridad y transparencia en su gestión.
- Establecer las normas específicas para la eficiente gestión de los procesos de captación y utilización de los fondos en las entidades.
- Hacer el registro oportuno de las operaciones con fondos derivados de la gestión financiera, así como de la presentación de la información confiable y transparente en un contexto de responsabilidad y búsqueda de la estabilidad fiscal.

2.2.1.12. Funciones generales del área de Tesorería

Al hablar de funciones del área de tesorería, Novoa (2004), sostiene que:

- Programar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar las actividades del área de tesorería.
- Conducir la ejecución de las diferentes etapas de tesorería tales como: programación, determinación, recaudación, depósito, custodia y distribución de pago.
- Centralizar la recaudación fiscal y efectuar la distribución de los fondos, en el marco de principio de unidad de caja.
- Autorizar la apertura de cuentas y sub cuentas bancarias.
- Coordinar y ejecutar los aspectos de política del flujo de fondos programados.
- Formular el estado de tesorería.

- Cumplir con las normas y procedimientos técnicos, orientados a asegurar y uniformizar el funcionamiento del proceso del flujo de efectivo.

2.2.2. SITUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

2.2.2.1. Situación Económica

Según el autor Jimenez (2012), se entiende por situación económica de una empresa a la capacidad que tiene la misma para generar resultados positivos (ganancia) o negativos (perdida). Este resultado de situación económica la vamos a conocer a través del estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados.

El objetivo de una Empresa es generar lucro, por ello el interés de los dueños y administradores sobre el Estado de Resultados; puesto que si se ha invertido dinero nos preocupa conocer la rentabilidad obtenida.

2.2.2.2. Situación Financiera

Según el autor, Montes (1999), se entiende que el Estado de Situación Financiera es una proyección hacia el futuro, de los servicios sujetos a valuación que habrán de rendirse (pasivo) y los servicios sujetos a valuación que habrán de recibirse (activo) estos últimos, clasificados en dos grupos: los que, por su valuación directa y automática, expresan en moneda el valor a recibir y los que, por su valuación indirecta y convencional, expresan la estimación del valor a recibir a la luz de principios contables de valuación generalmente aceptados.

La situación financiera excluye intencionalmente, por falta de bases de valuación, el valor económico de la unidad o empresa y su capacidad de producir beneficios.

2.2.2.3. Ratios financieros

Según el autor Milla (2011), se entiende que son instrumentos que se emplean para analizar e interpretar los Estados Financieros (EEFF) de una empresa, en un periodo dado. Se calculan a partir de la combinación de los datos del Estado de Situación Financiera y del Estado de Resultados. Una de las características principales es que las diversas relaciones que se pueden

obtener de los EEFF permiten, en conjunto, evaluar la situación económica y financiera de la compañía.

Así mismo, la interpretación de estos indicadores permite describir el desenvolvimiento de la organización en un periodo de recesión o auge, y de esta manera, observar su trayectoria de crecimiento. Sin embargo, a pesar de su gran importancia, estos indicadores presentan limitaciones si el objetivo del análisis es medir el éxito o fracaso de la empresa, tanto en el giro del negocio, como en un proyecto específico.

2.2.2.3.1 Ratios de liquidez

Razón corriente o de liquidez (RC)

Jiménez (2012), sostiene que es la medición de la capacidad para hacer frente a sus deudas a corto plazo, pero sin tener en cuenta los stocks, presumiblemente la parte menos liquida más difícilmente realizable, en la q es más fácil que se produzcan perdidas en caso de querer transformarlos rápidamente en dinero, es decir, revela la capacidad de pago de la firma, para el mismo periodo de tiempo, pero se determina dividiendo los activos corrientes entre los pasivos corrientes.

$$RC = \frac{AC}{PC}$$

Ratio periodo de cobro

Oriol (2000), sostiene que es el ratio que indica el número de días que se tarda en cobrar a los clientes. Se calcula dividiendo los saldos que reflejan créditos en relación con los clientes por la venta.

$$\text{Plazo de cobro} = \frac{\text{Saldo de clientes} \times 365}{\text{Ventas anuales}}$$

Periodo de pago

Al hablar de periodo de pago, Oriol (2000), sostiene que es el ratio que refleja el número de días promedio que se tarda en pagar a los proveedores.

$$\text{Plazo de pago} = \frac{\text{Proveedores} \times 365}{\text{Compras anuales}}$$

2.2.2.3.2 Ratios de actividad de gestión

Según el autor Milla (2011), se entiende que estos índices tienen como objetivo evaluar el desempeño de la firma, en las diversas áreas de su estructura productiva. Dichos indicadores, serán reflejo de las políticas y estrategias adoptadas por los directivos, y de la efectividad con la que manejen sus recursos ante situaciones determinadas. Finalmente, su uso también es empleado para medir la velocidad que demoran algunas partidas de los EEFF, para convertirse en ventas o en dinero.

Rotación de cuentas por cobrar (RCC)

Ratio que calcula el número de veces que han sido renovadas las cuentas por cobrar, es decir, la cantidad de veces que la firma otorgo créditos a sus clientes durante el ejercicio. Se deriva dividiendo las ventas netas entre el promedio de cuentas por cobrar netas.

$$\text{RCC} = \frac{\text{VN}}{\text{PCCn}} \quad \text{Y}; \quad \text{PCCn} = \frac{\text{CCi} + \text{CCf}}{2}$$

Dónde:

VN: Ventas Netas

PCCn: Promedio de las cuentas por cobrar netas

CCi: Cuentas por Cobrar Netas al inicio de año.

CCf: Cuentas por Cobrar Netas a fin de año.

Periodo promedio de cuentas por cobrar (PPCC)

Este índice pondera el número de días, que dichas cuentas se convierten en efectivo; en otras palabras, calcula el tiempo que esta demora en cobrar por los productos o servicios proveídos. Se determina dividiendo 365 entre la rotación de las cuentas por cobrar.

$$\text{PPCC} = \frac{365}{\text{RCC}}$$

Rotación de cuentas por pagar

Este ratio mide el desempeño de la empresa en la cancelación del crédito obtenido de parte de sus proveedores. El tiempo promedio que se obtiene mediante el cálculo de este ratio se debe comparar con los parámetros de tiempo que establece la política de la empresa para el pago de sus deudas, y así conocer si se están logrando los objetivos de la política. La rotación de cuentas por pagar depende de las políticas crediticias de los proveedores, que generalmente varían en función de algunas variables como tamaño de la empresa, importancia del cliente, volumen, de compras, entre otras. Por lo tanto, este ratio indica el promedio de los días que la empresa se demora en cancelar a sus proveedores.

$$\frac{\text{Compras}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

2.2.2.3.3 Ratios de rentabilidad

Según el autor, Bustamante (2015), sostiene que se encargan de medir la ganancia generada por determinada variable, por ejemplo, el patrimonio, las ventas, los activos, el capital social, etc. es decir evalúan la utilidad neta producido por estos.

Margen de Utilidad Neta (MUN)

Tal como los demás indicadores de rentabilidad, este, también conocido como Margen de Utilidad Neta, cuantifica el aporte de una determinada variable a las utilidades. En este caso, la variable aportante son las ventas. El ratio, pues, mide qué porcentaje de cada sol vendido se convierte en ganancia.

Se expresa así:

$$\text{MUN} = \frac{\text{UN}}{\text{VN}}$$

2.3. Definición de términos básicos

- **Actividad de auditoria interna**

Un departamento, división, equipo de consultores, u otro/s practicante/s que proporciona/n servicios independientes y objetivos de aseguramiento y consulta, concebidos para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. La actividad de auditoría interna ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno

- **Control interno**

Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad.

- **Procesos de Créditos**

En un sentido más general y más apegado a la etimología de la palabra, crédito deriva de la palabra creer, comercialmente entonces digamos que crédito significaría el compromiso de pago que adquiere una persona o una institución sobre la base de la opinión que se tiene de ellos en cuanto a que cumplirán puntualmente sus compromisos económicos. Entonces tener crédito significa poseer las características o cualidades requeridas para que otros confíen en una persona o institución y le otorguen su confianza. El crédito permite que usted tome prestado el dinero de mañana para obtener algo hoy. Cuando usted usa el crédito para comprar algo, en realidad está prometiendo que cancelará su deuda.

- **Procesos de Tesorería**

Es el área de una empresa en la cual se organizan y gestionan todas las acciones relacionadas con operaciones de flujo monetario o flujo de caja. Esto incluye los cobros por actividades de la empresa, los pagos a proveedores, las gestiones bancarias y cualquier otro movimiento de la caja de una empresa. Es decir, de los movimientos de dinero que entra y sale de la empresa.

- **Situación económica**

Entendemos por situación económica la capacidad de la empresa para generar un resultado que podrá ser positivo (beneficio) o negativo (pérdidas). Este resultado, esa situación económica la vamos a conocer a través de la cuenta de pérdidas y ganancias o Cuenta de Resultados.

- **Situación financiera**

La situación financiera nos habla de la capacidad de la empresa para pagar sus deudas, las obligaciones que haya contraído en el desarrollo de su actividad económica. Para conocer este dato acudiremos al balance de situación y podremos ayudarnos del Estado de Cambios en el Patrimonio Neto.

- **Cobranza**

Se denomina cobranza al proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, etc. Esta puede ser emprendida por la misma empresa que debe recibir el pago, a partir de un área dedicada especialmente a este menester, o puede encomendarse a otra institución.

- **Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar constituyen el crédito que la empresa concede a sus clientes a través de una cuenta abierta en el curso ordinario de un negocio, como resultado de la entrega de artículos o servicios. Con el objetivo de conservar los clientes actuales y atraer nuevos clientes, la mayoría de las empresas recurren al ofrecimiento de crédito.

- **Cheques**

El cheque es un documento mercantil, aceptado como medio de pago, que emite y firma una persona, para que una entidad financiera pague la cantidad consignada en el mismo a otra persona, siempre y cuando disponga de fondos en la cuenta contra la que se libra el cheque.

- **Gestión de riesgos**

Un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

- **Morosidad**

La morosidad hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago. En el caso de los créditos concedidos por las entidades financieras, normalmente se expresa como cociente entre el importe de los créditos morosos y el total de préstamos concedidos.

- **Riesgo**

Probabilidad de que un factor, acontecimiento o acción, sea de origen interno o externo, afecte de manera adversa a la organización, área, proyecto o programa y perjudique el logro de sus objetivos

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

3.1. Formulación de la hipótesis

La implementación del control interno a los procesos de crédito y tesorería mejora significativamente la situación económica financiera de Inmobiliaria Coliseo Trujillo S.A., en la ciudad de Trujillo, del año 2016, al implementar medidas de control que permiten recuperar la cartera morosa de los clientes y lograr tener liquidez para el pago de sus obligaciones y mejorar sus ingresos.

3.2. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	
			Créditos	Tesorería
Variable Independiente: Control Interno a los procesos de Créditos y tesorería	Proceso efectuado por la dirección de la empresa, diseñado para dar seguridad razonable respecto del logro de objetivos y el cumplimiento de normas.	Ambiente de control	N° de capacitaciones al personal	
		Evaluación de riesgos	N° de créditos otorgados	% de gastos no sustentados.
		Actividades de control	N° de llamadas a clientes	N° de conciliaciones bancarias al año.
		Información y comunicación	N° de procedimientos de créditos-cobranzas y tesorería	
		Supervisión	% de créditos recuperados e importe en soles recuperados	Importe total de liquidez recuperado
Variable Dependiente: Situación económica financiera	Capacidad de la empresa para generar un resultado positivo (beneficio) o negativo (pérdidas).	Estado de situación financiera	<u>Ratio Liquidez</u> - Razón corriente (Activo Corriente / Pasivo Corriente) - Periodo de cobro (Saldo Clientes x 365) / Ventas - Periodo de pago (Saldo Proveedor x 365) / Compras <u>Ratio Actividad o Gestión</u> - Periodo promedio de cobro (365/ Rotación CC) - Rotación de cuentas por cobrar (Ventas Netas/ (CCi+ CCf/ 2)) - Rotación de cuentas por pagar (Compras/ PPC)	
		Índice de morosidad	IM= Cartera vencida / Cartera total	
		Estado de resultados	<u>Ratios de Rentabilidad</u> - Margen de utilidad (Utilidad Neta / Ventas Netas)	

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS

4.1. Tipo de diseño de investigación.

El diseño de la presente investigación es: Cuasi Experimental

G1 O1 X O2

G1: Coliseo Trujillo S.A.

O1: Diagnóstico actual de la empresa

X: Implementación del control interno

O2: Mejora de la situación económica y financiera

4.2. Material.

4.2.1. Unidad de estudio.

La empresa inmobiliaria Coliseo Trujillo S.A

4.2.2. Población.

La población en estudio está conformada por las empresas inmobiliarias de la ciudad de Trujillo.

4.2.3. Muestra.

Inmobiliaria Coliseo Trujillo S.A.

4.3. Métodos.

4.3.1. Técnicas de recolección de datos y análisis de datos

- **Análisis Documental:** Esta técnica permite analizar todo tipo de documentación de la Empresa, principalmente los Estados Financieros que permitirán observar la deficiencia del mal proceso operativo.
- **Encuesta:** Se realizó a las personas que tienen responsabilidad en el cumplimiento de las funciones de los demás trabajadores, como son los

jefes de distintas áreas, con el fin de recoger información de carácter primario.

- **Observación:** Para conocer las deficiencias de los procesos, se tuvo a la mano documentación de su operatividad, de la participación de personas involucradas en el proceso de créditos, la confirmación de procesos, la oportunidad de realizar cálculos se tuvo que valerse de la observación.
- **Entrevista:** Al momento de revisar las líneas de autoridad y responsabilidad, se tuvo contacto con el personal que labora en el área de créditos y tesorería, en estas entrevistas se comprobó el nivel de conocimiento de control interno, la importancia de los controles, la forma de organización, los niveles de comunicación en la organización, la exposición de riesgos mediante la entrevista.

4.3.2. Procedimientos

Para el desarrollo del proyecto se utilizarán cuadros comparativos para poder comparar los resultados obtenidos mediante la implementación de los procesos operativos, se aplicará análisis financiero y económico para ver el resultado de las variaciones que se verán reflejados en los estados financieros de la empresa. Se desarrollarán formatos de Excel para implementar los procesos operativos. Se usarán formatos de Excel para hacer vaciado de las encuestas y cuadros estadísticos para procesar el resultado de la información obtenida.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO

5.1. La empresa

RAZON SOCIAL:

COLISEO TRUJILLO S.A.

RUC:

20230753777

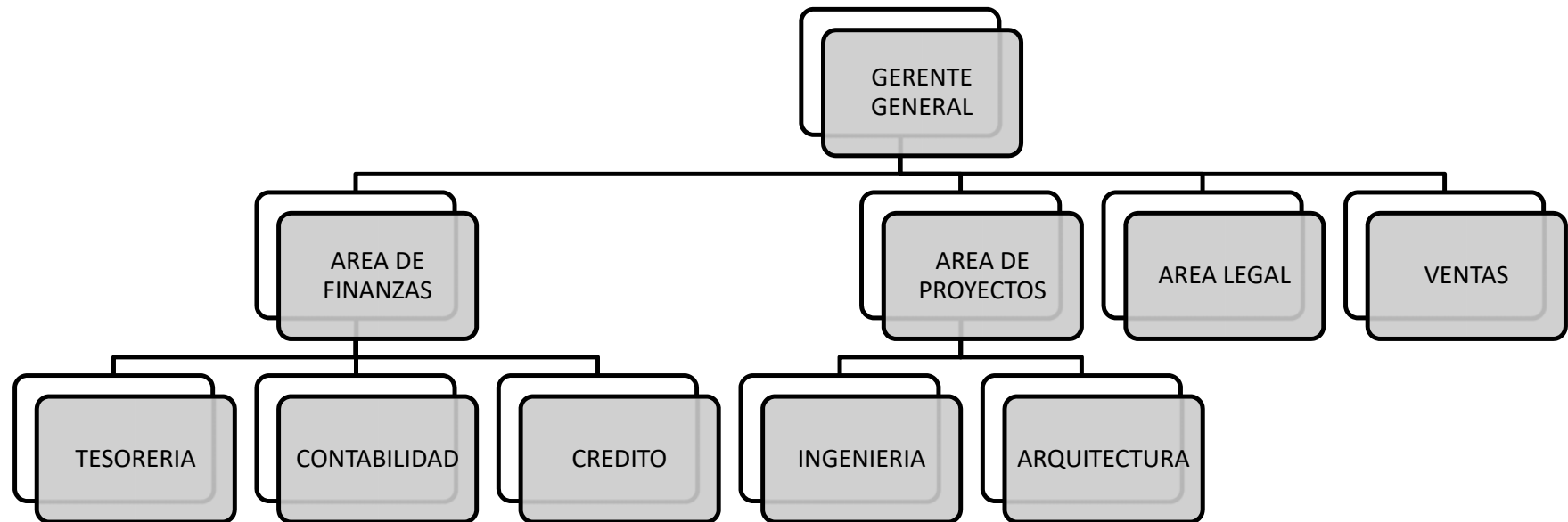
BREVE RESEÑA HISTORICA

La empresa Coliseo Trujillo S.A. fue constituida el 26 de diciembre de 1944, dirigida por el Sr. Luis Alberto Montalván Morales, la empresa en un principio se dedicó al negocio de la cultura trujillana a la corrida de toros, este rubro tuvo un periodo de duración de 68 años; incluyendo también el alquiler de la plaza para eventos extracurriculares.

Después de 68 años de dedicarse a la corrida de toros, en el 2012 la empresa decidió surgir a otro ámbito del negocio, que sería el sector inmobiliario; pues en ese año el sector inmobiliario estaba en su mejor momento. El objetivo de la empresa era en construir un centro comercial en el cual se venderían más de 800 stand para diversos sectores (comercial, bancario, consumo), actualmente es todo un éxito, se encuentra ubicada en la calle Sinchi Roca 1280, en la ciudad de Trujillo.

5.1.1. Organigrama

Figura 1: Organigrama.



Fuente: Empresa Coliseo Trujillo S.A.

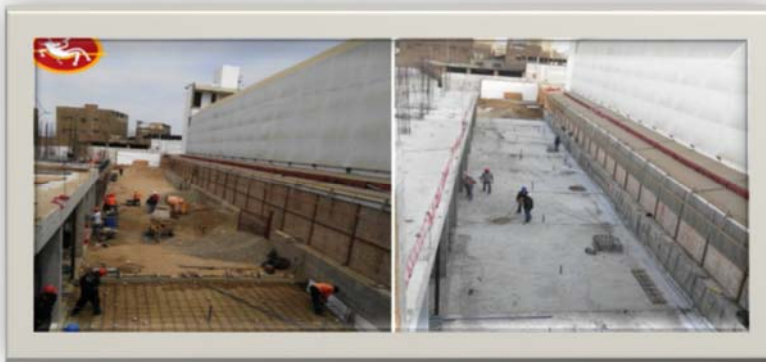
5.1.2. Principales proveedores

CORPORACION MOPA SAC

RUC. 20539857691

Principal proveedor que nos abastece en la construcción de los stands en el Centro Comercial Plaza Toros.

Figura 2: Fotos en construcción.



Fuente: Área de Publicidad Coliseo Trujillo.

C Y SG LEAN SAC

RUC. 20540024678

Se encarga de realizar los acabados y remodelación de la venta de Stand en el Centro Comercial Plaza Toros.

Figura 3: Fotos frontis.



Fuente: Área de Publicidad Coliseo Trujillo SA.

COMPAÑÍA PERUANA DE RADIODIFUSION S.A. RUC. 20100049008

Se encarga de la publicidad a nivel nacional de la venta de los Stand y demás publicidades del Centro Comercial Plaza Toros. Más conocido como **AMERICA TELEVISION**

Figura 4: Publicidad.



Fuente: Área de Publicidad de Coliseo Trujillo.

**COMUNICACIONES ESTRATEGICAS & EDUCATIVAS EIRL
RUC. 20477411577**

Se encarga de la asesoría a los clientes sobre los detalles que se van incursionando en la venta de los Stand, y también se encarga de realizar actividades artísticas, culturales, desfiles para promocionar al Centro Comercial Plaza Toros.

Figura 5: Publicidad 2.



Fuente: Área de Publicidad de Coliseo Trujillo SA.

SEGURIDAD INTEGRAL PROFESIONAL Y ESPECIALIZADA SAC

RUC. 20559801446

Se encarga de la seguridad al 100% del Centro Comercial Plaza toros.

Figura 6: Personal de seguridad del CC. Plaza Toros.



Fuente: Área de Publicidad de Coliseo Trujillo SA.

ZX COMPUTER SAC

RUC. 20438694774

Se encarga de la venta e instalaciones de equipo de cómputo y de seguridad.

Figura 7: Cámaras de Seguridad del CC. Plaza Toros.



Fuente: Área de Seguridad del CC. Plaza Toros.

COMPAÑÍA PERUANA DE ASCENSORES SA

RUC. 20524992249

Se encarga de la venta y mantenimiento de las escaleras eléctricas y ascensores del Centro Comercial Plaza Toros.

Figura 8: Ascensor para autos del CC. Plaza Toros.



Fuente: Área de Ingeniería de Coliseo Trujillo SA.

Figura 9: Diversas fotos.



Fuente: Área de Ingeniería de Coliseo Trujillo SA.

5.1.3. Principales clientes

Nuestros principales clientes son micro empresarios del norte del país que buscan expender su mercadería a través de stands con mostradores y escaparates, se tratan de empresas textiles, de moda y estética. Entre los cuales destacan:

- Chávez Babdilla norma Maritza
- Florian Florian José Carlos
- Espinoza Alva Carlos Enrique
- Degracia Vásquez Luisa Eucebia
- Isidro Cárdenas Edwin Homero
- Muñoz Chup Luz Angelica
- Solis Camacho Juan Francisco
- Surco Hachiri Bernardino Julio
- Figueroa Cueva Herminia
- García Huamán Elalio
- Solano Ramírez Edgar Richard
- Cabrera Villena Katherine Elizabeth
- Rivas Campos María Edadil
- Rojas Graos Rosa
- Armas Rodríguez Leticia
- Rodríguez Marquina Juan Fernando
- Anticona Aranguri Cesar Augusto
- Tumpi Ajroa Carmen Rosa

5.1.4. Producto de la empresa

Venta de Stand dirigida al sector público que cuenta con más de 800 Stand a la venta, dirigidas a personas con el potencial de dirigir su negocio y hacerlo crecer día a día. Cuenta con servicios higiénicos, ascensores para autos, ascensores al público, escaleras eléctricas, amplio patio de comidas, juegos recreativos para los más pequeños en casa, y una amplia variedad de Stand a la venta.

Figura 10: Oficina para informes del CC. Plaza Toros.



Fuente: CC. Plaza Toros.

Figura 11: Juegos del CC. Plaza Toros.



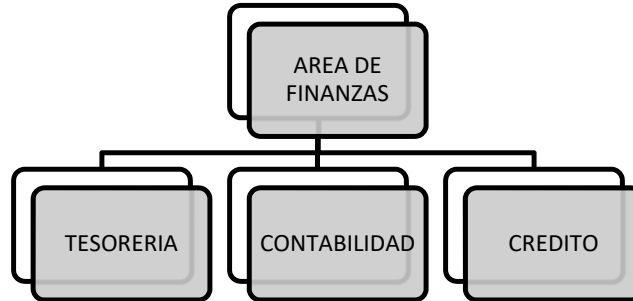
Fuente: CC. Plaza Toros.

5.2. Diagnóstico del proceso de crédito y tesorería aplicando el sistema coso de la Inmobiliaria Coliseo S.A. del año 2016

5.2.1. Diagnóstico con aplicación del Sistema COSO

5.2.1.1. Ambiente de control

En la organización, Tesorería y Crédito están bajo la dirección del Área de Finanzas. No existe dentro de la empresa un manual de organizaciones y funciones (MOF), sin embargo, las labores que realizan cada responsable han sido implantadas según el criterio del jefe del área de finanzas, quien ha determinado funciones genéricas para cada cargo dentro de su área.



Funciones de Tesorería

- Gestión de los cobros, realizando los ingresos en los bancos de los distintos medios de pago utilizados por cada cliente para efectuar sus pagos (transferencia, cheque, pagaré, letra, recibos, etc.).
- Realización de los pagos a cada proveedor según el medio de pago convenido (transferencia, cheque, pagaré, letra, recibos, etc.).
- Contabilización de todas las operaciones relacionadas con la tesorería, como los cobros, los pagos, las transferencias, la previsión de intereses, etc.
- Elaborar, controlar y vigilar el flujo de caja de la compañía, reportando sus movimientos.
- Participar en los arqueos de caja y brindar informes periódicos según requerimiento.

Funciones de Jefe de Crédito

- Realizar la investigación crediticia a posibles clientes que solicitan el otorgamiento de crédito.
- Comunicar y dar seguimiento a los clientes sobre el estado de la gestión de solicitud de crédito.
- Consolidar el informe de la cartera vencida para darle su visto y entregar a tesorería para el seguimiento de la cobranza.
- Seguimiento de la información documentaria de los potenciales clientes para la aprobación de sus créditos.
- Elaborar el reporte de cuotas vencidas de créditos otorgados a clientes.
- Otras labores encomendadas por su jefe superior.

La empresa necesita realizar capacitaciones para sus trabajadores, debido:

- Desconocimiento de evaluación de créditos.
- Falta de compromiso de parte del trabajador para lograr una cobranza efectiva.
- Inexistencia de arqueo de caja.
- Carece de control de los cheques.

5.2.1.2. Evaluación de riesgos:

Riesgos: en el control de créditos:

- Otorgar crédito a un cliente y no cumpla con las condiciones necesarias.
- Incrementar la morosidad de los clientes.
- Reducir la liquidez de la empresa.

Riesgos: en el control de tesorería:

- No disponer del efectivo.
- Emitir cheques sin fondos.
- Aumento de gastos financieros.
- Es inexistente el control en la liquidación de caja.

Del proceso de crédito y cobranza se infiere los siguientes riesgos con su resultado de valoración:

Tabla 1: Matriz de riesgo para el área de Créditos.

MATRIZ DE RIESGO							
AREA	SUB PROCESO	ACTIVIDAD	RIESGO	Aparición Probabilidad	Gravedad (Impacto)	Valor del Riesgo	Resultado
CREDITO Y COBRANZA	Otorgamiento de creditos a clientes	Análisis de expediente de ingresos de cliente potencial, para otorgarle crédito.	Otorgar crédito a un cliente y no cumpla con las condiciones necesarias.	4	4	16	Alto
		Aprobar la entrega de creditos a un cliente que no cumpla con el analisis adecuado	Incrementar la morosidad de los clientes.	4	4	16	Alto
		Cobranza frecuente y exigencia de cobro a los clientes.	Reducir la liquidez de la empresa.	3	4	12	Medio

Elaboración: Propia.

Del proceso de tesorería se infiere los siguientes riesgos con su resultado de valoración:

Tabla 2: Matriz de riesgo para el área de tesorería.

MATRIZ DE RIESGO							
AREA	PROCESO	ACTIVIDAD	RIESGO	Aparición Probabilidad	Gravedad (Impacto)	Valor del Riesgo	Resultado
TESORERIA	Movimientos de ingresos y egresos de efectivo	Ejecutar pagos a proveedores y/u otros encargados por el Jefe de Finanzas	No disponer del efectivo.	4	4	16	Alto
		Revisión de cheques para girar a los proveedores por pagos a cuenta o cancelación de la deuda total.	Emitir cheques sin fondos.	3	4	12	Medio
		Inspeccionar cada cheque emitido.	Aumento de gastos financieros.	4	4	16	Alto
		Realizar arqueo de caja.	Es inexistente el control en la liquidación de caja.	3	4	12	Medio

Elaboración: Propia.

5.2.1.3. Información y comunicación

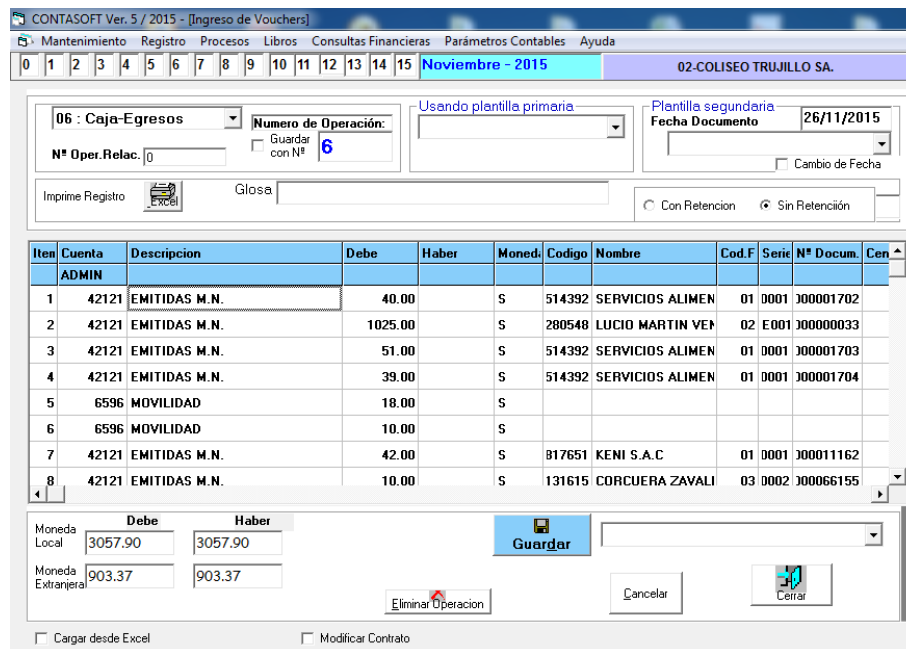
En el menú de las cuentas por cobrar en el software no refleja la información actual de los clientes que obtienen un crédito y con ello no se puede realizar la cobranza ya que es inexistente el historial crediticio de dicho cliente. Las cuentas por cobrar no manejan formatos de comunicación respecto a sus saldos de modo periódico, sino que responde a reportes según requerimiento realizado por la administración.

NOMBRE / RAZON SOCIAL	Nivel	Stand	CONTRATO		DE LAS CUOTAS						
			IMPORTE	NUMERO	IMPORTE de la cuota	AMORTIZACION	VENCIDAS	IMPORTE VENCIDO	POR VENCER	POR COBRAR	
AVALOS MIÑANO SILVIA ANGELICA	Primer	C-02	S/.	69.300,00	18,00	3.850,00	42.350,00	7,00	26.950,00	18,00	26.950,00
MARCELO CORDOVA CESAR LEONI	Primer	D-02	S/.	69.300,00	12,00	5.775,00	-	12,00	69.300,00	12,00	69.300,00
GONZALES GUZMAN MAX EDWAR	Primer	P-08	S/.	60.000,00	18,00	3.333,33	43.333,33	5,00	16.666,67	18,00	16.666,67
ORBEGOSO BOBADILLA ROBERTA B	Primer	E-06	S/.	69.300,00	18,00	3.850,00	50.050,00	5,00	19.250,00	18,00	19.250,00
CHAVEZ BOBADILLA NORMA MARITZ	Primer	C-14	S/.	117.000,00	18,00	6.500,00	84.500,00	5,00	32.500,00	18,00	32.500,00
DE LA CRUZ SAMANA FRANCISCO	Primer	D-19	S/.	69.300,00	12,00	5.775,00	11.550,00	10,00	57.750,00	12,00	57.750,00
LEAL MEDINA YOUSHIE DEL PILAR	Primer	P-04	S/.	63.412,00	18,00	3.522,89	49.320,44	4,00	14.091,56	18,00	14.091,56
RODRIGUEZ VARGAS MARIA CLEMEN	Primer	C-03	S/.	69.300,00	12,00	5.775,00	11.550,00	10,00	57.750,00	12,00	57.750,00
ORTIZ CRUZ PEDRO GUILLERMO	Primer	F-21	S/.	93.000,00	18,00	5.166,67	72.333,33	4,00	20.666,67	18,00	20.666,67
MARTINEZ VERA CARLOS ALBERTO	Primer	D-18	S/.	78.090,00	18,00	4.338,33	60.736,67	4,00	17.353,33	18,00	17.353,33
FLORIAN FLORIAN JOSE CARLOS	Primer	P-03	S/.	181.720,00	12,00	15.143,33	45.430,00	9,00	136.290,00	12,00	136.290,00
FLORIAN FLORIAN JOSE CARLOS	Primer	A-14	S/.	82.200,00	12,00	6.850,00	20.550,00	9,00	61.650,00	12,00	61.650,00
CUEVA MEZA EVARISTO JORGE	Primer	H-11	S/.	93.000,00	18,00	5.166,67	77.500,00	3,00	15.500,00	18,00	15.500,00
CORREO GARCIA PEDRO	Primer	D-09	S/.	69.300,00	18,00	3.850,00	61.600,00	2,00	7.700,00	18,00	7.700,00
ESPINOZA ALVA CARLOS ENRIQUE	Primer	P-13	S/.	52.750,00	12,00	4.395,83	17.583,33	8,00	35.166,67	12,00	35.166,67
DEGRACIA VASQUEZ LUISA EUCEBIL	Primer	I'-12	S/.	96.900,00	18,00	5.383,33	91.516,67	1,00	5.383,33	18,00	5.383,33
DEGRACIA VASQUEZ LUISA EUCEBIL	Primer	I'-13	S/.	96.900,00	18,00	5.383,33	91.516,67	1,00	5.383,33	18,00	5.383,33
MARTINEZ GONZALES MARIA AMADA	Primer	J'-01	S/.	82.500,00	18,00	4.583,33	77.916,67	1,00	4.583,33	18,00	4.583,33
CRUZ QUIROZ DAVID JHIMMY	Primer	F-01	S/.	90.000,00	12,00	7.500,00	37.500,00	7,00	52.500,00	12,00	52.500,00
RODRIGUEZ FLORIANO HERNANDO	Primer	D-03	S/.	69.300,00	12,00	5.775,00	34.650,00	6,00	34.650,00	12,00	34.650,00
ISIDRO CARDENAS EDWIN HOMER	Primer	B-08	S/.	377.900,00	18,00	20.994,44	356.905,56	-	-	18,00	20.994,44
MUÑOZ CHUP LUZ ANGELICA	Primer	B-09	S/.	100.000,00	12,00	8.333,33	58.333,33	5,00	41.666,67	12,00	41.666,67
RODRIGUEZ MEREGLIDO MARIA YOL	Primer	D-04	S/.	68.500,00	12,00	5.708,33	39.958,33	5,00	28.541,67	12,00	28.541,67
CASTILLO RODRIGUEZ DEMETRIO	Primer	J-01	S/.	81.140,00	18,00	4.507,78	76.632,22	-	-	18,00	4.507,78
CASTILLO RODRIGUEZ DEMETRIO	Primer	J-02	S/.	81.140,00	18,00	4.507,78	76.632,22	-	-	18,00	4.507,78
SOLIS CAMACHO JUAN FRANCISCO	Primer	A-15	S/.	129.600,00	12,00	10.800,00	75.600,00	5,00	54.000,00	12,00	54.000,00
QUIROS MARQUINA JOSE ERLIM	Primer	A-07	S/.	68.500,00	18,00	3.805,56	64.694,44	-	-	18,00	3.805,56
APONTE CASTRO SATURNINO DEME	Primer	D-06	S/.	68.500,00	18,00	3.805,56	60.888,89	-	-	18,00	7.611,11
APONTE CASTRO SATURNINO DEME	Primer	D-07	S/.	68.500,00	18,00	3.805,56	60.888,89	-	-	18,00	7.611,11
TEJADA QUINTANA JORGE JONS	Primer	D-11	S/.	68.500,00	12,00	5.708,33	45.666,67	4,00	22.833,33	12,00	22.833,33

Se puede observar que no existe un control de su historial de créditos de cada cliente, no existe un seguimiento de su pago programado, es inexistente la verificación de los pagos realizados a través de depósitos bancarios de parte de los clientes, es probable que ocurra un robo o pérdida de dinero debido a los pagos en efectivo de grandes cantidades que los clientes entregan directamente a la empresa.

La empresa cuenta con un software contable que soporta la información de las operaciones realizadas, este sistema es un módulo netamente contable, que básicamente estructura la organización bajo parámetros contables. En lo que respecta a tesorería se limita al control de operaciones de ingresos y egresos, no permite programar los pagos. El nivel al cual se encuentra implantado no permite dar seguimiento a la programación y ejecución de presupuestos.

Figura 12: Operación de caja y bancos en el Sistema Contasoft.



CONTASOFT Ver. 5 / 2015 - [Ingreso de Vouchers]

Mantenimiento Registro Procesos Libros Consultas Financieras Parámetros Contables Ayuda

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 **Noviembre - 2015** 02-COLISEO TRUJILLO SA.

06 : Caja-Egresos Usando plantilla primaria Plantilla secundaria Fecha Documento 26/11/2015

Nº Oper.Relac. 0 Guardar con Nº 6 Cambio de Fecha

Imprime Registro Glosa Con Retención Sin Retención

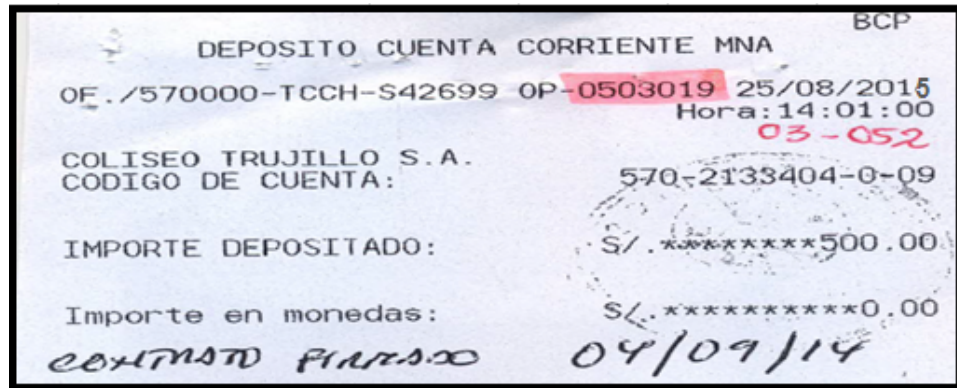
Item	Cuenta	Descripcion	Debe	Haber	Moned.	Codigo	Nombre	Cod.F	Serie	Nº Docum.	Cen
	ADMIN										
1	42121	EMITIDAS M.N.	40.00		S	514392	SERVICIOS ALIMEN	01	0001	300001702	
2	42121	EMITIDAS M.N.		1025.00	S	280548	LUCIO MARTIN VERA	02	E001	300000033	
3	42121	EMITIDAS M.N.	51.00		S	514392	SERVICIOS ALIMEN	01	0001	300001703	
4	42121	EMITIDAS M.N.	39.00		S	514392	SERVICIOS ALIMEN	01	0001	300001704	
5	6596	MOVILIDAD	18.00		S						
6	6596	MOVILIDAD	10.00		S						
7	42121	EMITIDAS M.N.	42.00		S	817651	KENI S.A.C	01	0001	300011162	
8	42121	EMITIDAS M.N.	10.00		S	131615	CORCUERA ZAVALI	03	0002	300066155	

Debe Haber
 Moneda Local 3057.90 3057.90
 Moneda Extranjera 903.37 903.37

Cargar desde Excel Modificar Contrato

Fuente: Sistema Contasoft.

Figura 133: Voucher de pago en cuenta corriente.



Fuente: Área Tesorería de Coliseo Trujillo S.A.

En la Figura N° 13, se muestra que en el año 2015, se contaba con el depósito de pago con cuenta corriente, la cual solo mostraba el número de operación de pago y no se identificaba al cliente.

5.2.1.4. Actividades de control

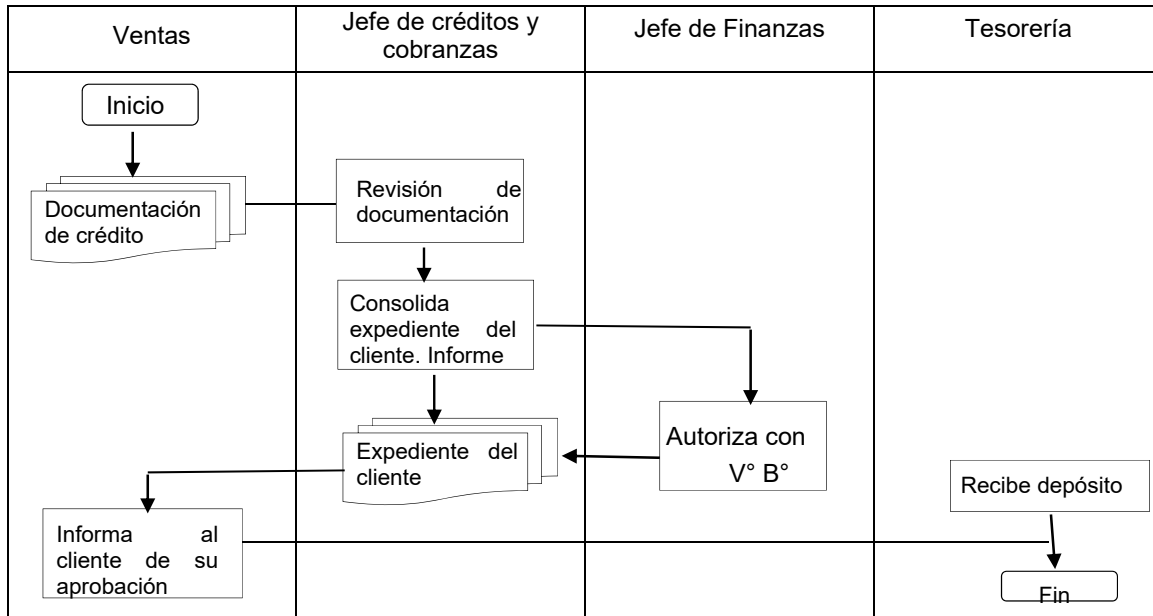
Los procesos y procedimientos no han sido puestos en un documento interno, sino que son costumbres y dinámicas internalizadas que se han implantado por el jefe del área, entre ellas tenemos: proceso de crédito y proceso de tesorería.

Proceso de Crédito

- Los clientes inician el proceso de crédito los cuales son enviados desde el área de ventas, quien solicita la documentación para la evaluación del crédito a ser otorgado al cliente.
- Se solicita información que pueda sustentar ingresos para el otorgamiento del crédito, entre los documentos que se solicitan se tiene: Copia de DNI, 3 últimas declaraciones de impuestos o 3 últimas boletas de pago.
- El jefe de crédito realiza una revisión de la información otorgada por el cliente, verifica la documentación y presume la capacidad de pago de los clientes con los reportes de ingresos, boletas o declaración de impuestos, elabora un expediente y lo otorga al jefe de finanzas para su aprobación.

- Con la aprobación se procede a otorgar el crédito al cliente, el encargado de informar dicha situación es el vendedor.

Figura 14: Flujograma de proceso de crédito.



Fuente: Empresa Coliseo Trujillo.

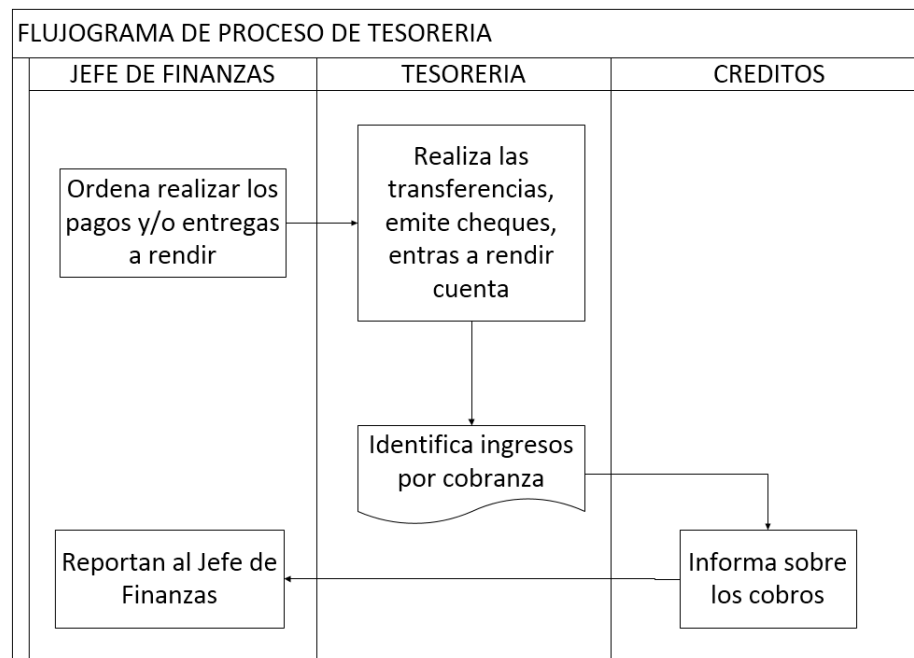
Deficiencias en el proceso de créditos

- No existía una evaluación minuciosa del cliente para otorgarle un crédito.
- En ocasiones los documentos entregados por los clientes para obtener un crédito eran fraguados.
- No se consultaba su historial crediticio del cliente.
- Se otorgaba un crédito a los clientes sin ningún control adecuado.
- Los expedientes no contenían toda la documentación solicitada.
- El jefe de finanzas no solicitaba al área de créditos un informe mensual de los créditos otorgados y cancelados.
- Los clientes al realizar los depósitos a cuenta de la empresa no se lograba identificar el pago del cliente.
- No se controlaba los vencimientos de las cuotas de los clientes.
- Se recibía montos superiores a S/. 3,500.00 lo cual no realizaban una bancarización, por el monto recibido.
- Las cobranzas eran esporádicas.

Proceso de Tesorería

- Semanalmente el área reporta un informe de los ingresos y gastos, con el saldo disponible, al administrador.
- El jefe de finanzas ordena el pago de facturas y entregas a rendir cuenta. Cada uno de los movimientos es registrado en el sistema CONTASOFT.
- Al realizar pagos, estos se informan al jefe de finanzas quien se encarga de comunicar a los involucrados y llevar acabo las gestiones del caso.
- Al realizar cobros, estos se informan al área de contabilidad y al área de créditos, para mantener la información actualizada.
- Tesorería elabora la apertura y cierre diario de las cajas que gestionan los fondos de la empresa.

Figura 15: Flujograma de proceso de tesorería.



Fuente: Empresa Coliseo Trujillo.

Deficiencias en el proceso de tesorería

- No se liquidaban los gastos a caja en la fecha establecida.
- Se generaba sobregiros bancarios por rebote de cheque.
- No se realizaban conciliaciones bancarias.

- Cuando realizaban depósitos a la cuenta corriente de la empresa, no se lograba identificar que cliente fue el que pago la cuota.

5.2.1.5. Supervisión

- **Auditorias:** La información es revisada por la administración esporádicamente. Las auditorias, son requeridas por entes externos, como SUNAT. No se ha realizado una revisión de información a cargo de terceros, tampoco a nivel interno como un área de control.
- **Revisiones:** Se realiza mediante requerimiento de informes a las áreas, y solamente se realizan arqueos de caja por periodos trimestrales. Estos arqueos de caja se realizan en presencia del jefe de finanzas y el contador general. No se han realizado revisión de las cuentas por cobrar, ni se ha corroborado el saldo a través de cartas y cruces de información, se estima que el saldo determinado por el responsable es correcto.

Supervisión al proceso de crédito

En este análisis se realizó una recopilación de todos y cada uno de los créditos efectuados por la empresa, para después estudiar si el crédito se encontraba en situación normal o en vencido. Una vez identificados los créditos en mora, se tomó en cuenta el tiempo que llevaban en mora, para así poder realizar una cuantificación de la cantidad total de dinero que los clientes deben a la empresa.

Para la realización de este análisis se tomó como información toda la cartera de clientes por cobrar de la empresa al 31 de diciembre del 2015. (Ver Tabla N° 03)

El análisis de la cartera de clientes por cobrar de la empresa se encuentra en un promedio de morosidad del 34%, lo cual se aprecia en la Tabla N° 04.

Tomando como referencia la base de datos de los clientes de la empresa, se pudo determinar.

Tabla 3: Cartera de Clientes por cobrar al 2015.

DNI / RUC	NOMBRE / RAZON SOCIAL	Nivel	Stand	Area	Precio M2	CONTRATO		DE LAS CUOTAS						
						IMPORTE	NUMERO	IMPORTE de la cuota	AMORTIZACION	% AMORTIZADO	VENCIDAS	IMPORTE VENCIDO	POR VENCER	POR COBRAR
42563618	AVALOS MIÑANO SILVIA ANGELICA	Primer	C-02	7,00	S/. 9.900,00	S/. 69.300,00	18,00	3.850,00	42.350,00	61%	7,00	26.950,00	-	26.950,00
19090184	MARCELO CORDOVA CESAR LEONIDAS	Primer	D-02	7,00	S/. 9.900,00	S/. 69.300,00	12,00	5.775,00	-	0%	12,00	69.300,00	-	69.300,00
80375019	GONZALES GUZMAN MAX EDWAR	Primer	P-08	5,00	S/. 12.000,00	S/. 60.000,00	18,00	3.333,33	43.333,33	72%	5,00	16.666,67	-	16.666,67
18036574	ORBEGOSO BOBADILLA ROBERTA BILLAR	Primer	E-06	7,00	S/. 9.900,00	S/. 69.300,00	18,00	3.850,00	50.050,00	72%	5,00	19.250,00	-	19.250,00
17838347	CHAVEZ BOBADILLA NORMA MARITZA	Primer	C-14	9,75	S/. 12.000,00	S/. 117.000,00	18,00	6.500,00	84.500,00	72%	5,00	32.500,00	-	32.500,00
18155835	DE LA CRUZ SAMANA FRANCISCO	Primer	D-19	7,00	S/. 9.900,00	S/. 69.300,00	12,00	5.775,00	11.550,00	17%	10,00	57.750,00	-	57.750,00
76615777	LEAL MEDINA YOUSHIE DEL PILAR	Primer	P-04	5,00	S/. 12.682,40	S/. 63.412,00	18,00	3.522,89	49.320,44	78%	4,00	14.091,56	-	14.091,56
17987793	RODRIGUEZ VARGAS MARIA CLEMENTINA	Primer	C-03	7,00	S/. 9.900,00	S/. 69.300,00	12,00	5.775,00	11.550,00	17%	10,00	57.750,00	-	57.750,00
18883148	ORTIZ CRUZ PEDRO GUILLERMO	Primer	F-21	7,75	S/. 12.000,00	S/. 93.000,00	18,00	5.166,67	72.333,33	78%	4,00	20.666,67	-	20.666,67
45650051	MARTINEZ VERA CARLOS ALBERTO	Primer	D-18	6,85	S/. 11.400,00	S/. 78.090,00	18,00	4.338,33	60.736,67	78%	4,00	17.353,33	-	17.353,33
17891705	FLORIAN FLORIAN JOSE CARLOS	Primer	P-03	15,40	S/. 11.800,00	S/. 181.720,00	12,00	15.143,33	45.430,00	25%	9,00	136.290,00	-	136.290,00
17891705	FLORIAN FLORIAN JOSE CARLOS	Primer	A-14	9,75	S/. 8.430,77	S/. 82.200,00	12,00	6.850,00	20.550,00	25%	9,00	61.650,00	-	61.650,00
19420121	CUEVA MEZA EVARISTO JORGE	Primer	H-11	7,75	S/. 12.000,00	S/. 93.000,00	18,00	5.166,67	77.500,00	83%	3,00	15.500,00	-	15.500,00
18145925	CORREO GARCIA PEDRO	Primer	D-09	7,00	S/. 9.900,00	S/. 69.300,00	18,00	3.850,00	61.600,00	89%	2,00	7.700,00	-	7.700,00
18021424	ESPINOZA ALVA CARLOS ENRIQUE	Primer	P-13	5,00	S/. 10.550,00	S/. 52.750,00	12,00	4.395,83	17.583,33	33%	8,00	35.166,67	-	35.166,67
17874893	DEGRACIA VASQUEZ LUISA EUCEBIA	Primer	I'-12	8,50	S/. 11.400,00	S/. 96.900,00	18,00	5.383,33	91.516,67	94%	1,00	5.383,33	-	5.383,33
17874893	DEGRACIA VASQUEZ LUISA EUCEBIA	Primer	I'-13	8,50	S/. 11.400,00	S/. 96.900,00	18,00	5.383,33	91.516,67	94%	1,00	5.383,33	-	5.383,33
17856449	MARTINEZ GONZALES MARIA AMADA	Primer	J'-01	7,50	S/. 11.000,00	S/. 82.500,00	18,00	4.583,33	77.916,67	94%	1,00	4.583,33	-	4.583,33
43700341	CRUZ QUIROZ DAVID JHIMMY	Primer	F-01	7,75	S/. 11.612,90	S/. 90.000,00	12,00	7.500,00	37.500,00	42%	7,00	52.500,00	-	52.500,00
40278935	RODRIGUEZ FLORIANO HERNANDO	Primer	D-03	7,00	S/. 9.900,00	S/. 69.300,00	12,00	5.775,00	34.650,00	50%	6,00	34.650,00	-	34.650,00
15758481	ISIDRO CARDENAS EDWIN HOMERO	Primer	B-08	33,15	S/. 11.399,70	S/. 377.900,00	18,00	20.994,44	356.905,56	94%	-	-	1,00	20.994,44
19903228	MUÑOZ CHUP LUZ ANGELICA	Primer	B-09	9,25	S/. 10.810,81	S/. 100.000,00	12,00	8.333,33	58.333,33	58%	5,00	41.666,67	-	41.666,67
17834606	RODRIGUEZ MEREGILDO MARIA YOLANDA	Primer	D-04	6,85	S/. 10.000,00	S/. 68.500,00	12,00	5.708,33	39.958,33	58%	5,00	28.541,67	-	28.541,67
18119365	CASTILLO RODRIGUEZ DEMETRIO	Primer	J-01	7,20	S/. 11.269,44	S/. 81.140,00	18,00	4.507,78	76.632,22	94%	-	-	1,00	4.507,78
18119365	CASTILLO RODRIGUEZ DEMETRIO	Primer	J-02	7,15	S/. 11.348,25	S/. 81.140,00	18,00	4.507,78	76.632,22	94%	-	-	1,00	4.507,78
19421554	SOLIS CAMACHO JUAN FRANCISCO	Primer	A-15	10,80	S/. 12.000,00	S/. 129.600,00	12,00	10.800,00	75.600,00	58%	5,00	54.000,00	-	54.000,00
18106484	QUIROS MARQUINA JOSE ERLIM	Primer	A-07	6,85	S/. 10.000,00	S/. 68.500,00	18,00	3.805,56	64.694,44	94%	-	-	1,00	3.805,56
19660133	APONTE CASTRO SATURNINO DEMETRIO	Primer	D-06	6,85	S/. 10.000,00	S/. 68.500,00	18,00	3.805,56	60.888,89	89%	-	-	2,00	7.611,11
19660133	APONTE CASTRO SATURNINO DEMETRIO	Primer	D-07	6,85	S/. 10.000,00	S/. 68.500,00	18,00	3.805,56	60.888,89	89%	-	-	2,00	7.611,11
17855270	TEJADA QUINTANA JORGE JONS	Primer	D-11	6,85	S/. 10.000,00	S/. 68.500,00	12,00	5.708,33	45.666,67	67%	4,00	22.833,33	-	22.833,33

DNI / RUC	NOMBRE / RAZON SOCIAL	Nivel	Stand	Area	Precio M2	CONTRATO					DE LAS CUOTAS					
						IMPORTE	NUMERO	IMPORTE de la cuota	AMORTIZACION	% AMORTIZADO	VENCIDAS	IMPORTE VENCIDO	POR VENCER	POR COBRAR		
18022103	LUCANO LAIZA TEOFILA	Primer	D-10	7,55	S/.	12.000,00	S/.	90.600,00	18,00	5.033,33	80.533,33	89%	-	-	2,00	10.066,67
43800654	MENDOZA CARDENAS AYDE	Primer	A-12	6,85	S/.	10.000,00	S/.	68.500,00	12,00	5.708,33	45.666,67	67%	4,00	22.833,33	-	22.833,33
33264807	APARICIO GRANADOS ELEUTERIO JAIME	Primer	D-16	6,85	S/.	10.000,00	S/.	68.500,00	18,00	3.805,56	60.888,89	89%	-	-	2,00	7.611,11
06127805	SURCO HACHIRI BERNARDINO JULIO	Primer	J-09	6,25	S/.	10.666,67	S/.	66.666,70	18,00	3.703,71	59.259,29	89%	-	-	2,00	7.407,41
06127805	SURCO HACHIRI BERNARDINO JULIO	Primer	J-10	12,50	S/.	10.666,66	S/.	133.333,30	12,00	11.111,11	88.888,87	67%	4,00	44.444,43	-	44.444,43
18883148	ORTIZ CRUZ PEDRO GUILLERMO	Primer	I-10	7,75	S/.	12.000,00	S/.	93.000,00	12,00	7.750,00	23.250,00	25%	9,00	69.750,00	-	69.750,00
18022103	LUCANO LAIZA TEOFILA	Primer	I-08	7,20	S/.	11.909,72	S/.	85.750,00	18,00	4.763,89	76.222,22	89%	-	-	2,00	9.527,78
18022103	LUCANO LAIZA TEOFILA	Primer	I-09	7,20	S/.	11.909,72	S/.	85.750,00	18,00	4.763,89	76.222,22	89%	-	-	2,00	9.527,78
18087535	CISNEROS SILVA ZOILA SARA	Primer	A-10	6,85	S/.	9.051,09	S/.	62.000,00	12,00	5.166,67	41.333,33	67%	4,00	20.666,67	-	20.666,67
45835184	HUACA RODRIGUEZ JHONATAN WALTER	Primer	C-01	7,55	S/.	12.317,88	S/.	93.000,00	18,00	5.166,67	82.666,67	89%	-	-	2,00	10.333,33
08859290	FIGUEROA CUEVA HERMINIA	Primer	J-11	14,40	S/.	11.400,00	S/.	164.160,00	18,00	9.120,00	136.800,00	83%	-	-	3,00	27.360,00
08859291	FIGUEROA CUEVA HERMINIA	Primer	M-06	6,60	S/.	9.500,00	S/.	62.700,00	18,00	3.483,33	52.250,00	83%	-	-	3,00	10.450,00
19327482	IZQUIERDO GONZALES MARIA ROSALIA	Primer	K'-14	6,15	S/.	11.869,92	S/.	73.000,00	12,00	6.083,33	60.833,33	83%	2,00	12.166,67	-	12.166,67
45751037	LAZARO AREDO JERSSY JAVIER	Primer	A-09	6,85	S/.	9.500,00	S/.	65.075,00	18,00	3.615,28	50.613,89	78%	-	-	4,00	14.461,11
18166136	SEVILLA RODRIGUEZ NANCY DEL ROCIO	Primer	B-20	6,85	S/.	10.145,99	S/.	69.500,00	12,00	5.791,67	57.916,67	83%	2,00	11.583,33	-	11.583,33
19697205	ALAYO MARIÑOS CARLOS MANUEL	Primer	A-08	6,85	S/.	10.000,00	S/.	68.500,00	18,00	3.805,56	53.277,78	78%	-	-	4,00	15.222,22
41828764	MENDEZ ANGULO LIZ KARY	Segund	B-19	7,25	S/.	10.000,00	S/.	72.500,00	18,00	4.027,78	56.388,89	78%	-	-	4,00	16.111,11
18107816	LINARES ROMERO JOSE MOISES	Segund	D-03	6,85	S/.	8.100,00	S/.	55.485,00	18,00	3.082,50	36.990,00	67%	-	-	6,00	18.495,00
26923252	POLO MORENO ROSA	Primer	B-10	6,85	S/.	10.000,00	S/.	68.500,00	18,00	3.805,56	41.861,11	61%	-	-	7,00	26.638,89
18095224	GARCIA RODRIGUEZ DIONICIA CELMIRA	Segund	A-08	6,85	S/.	9.927,01	S/.	68.000,00	12,00	5.666,67	62.333,33	92%	-	-	1,00	5.666,67
17938495	VASQUEZ CARRION MARIA ESTER	Primer	D-12	6,85	S/.	10.000,00	S/.	68.500,00	18,00	3.805,56	41.861,11	61%	-	-	7,00	26.638,89
41831898	CALDERON ALCANTARA JOSE ALBERTO	Primer	E-12	6,85	S/.	10.000,00	S/.	68.500,00	18,00	3.805,56	41.861,11	61%	-	-	7,00	26.638,89
42542437	MAMANI CALLA AMPARO SONIA	Primer	B-22	7,55	S/.	11.920,53	S/.	90.000,00	18,00	5.000,00	55.000,00	61%	-	-	7,00	35.000,00
41586829	VELASQUEZ RODRIGUEZ ALISON ADOLFO	Primer	B-16	6,85	S/.	10.145,99	S/.	69.500,00	18,00	3.861,11	38.611,11	56%	-	-	8,00	30.888,89
18229271	CALDERON PASCUAL FLOR DE MARIA	Primer	E-03	6,85	S/.	10.000,00	S/.	68.500,00	18,00	3.805,56	38.055,56	56%	-	-	8,00	30.444,44
18184843	RODRIGUEZ FLORES DALILA VALERIA	Primer	I-01	6,85	S/.	11.400,00	S/.	78.090,00	12,00	6.507,50	65.075,00	83%	-	-	2,00	13.015,00
10130446	CONTRERAS QUISPE SANDRA YESMINE	Primer	L-02	6,85	S/.	10.000,00	S/.	68.500,00	18,00	3.805,56	38.055,56	56%	-	-	8,00	30.444,44
18120463	CANCHACHI CALDERON SEGUNDO MANUE	Primer	G-15	6,85	S/.	9.489,05	S/.	65.000,00	12,00	5.416,67	54.166,67	83%	-	-	2,00	10.833,33
32533860	ASCATE ASCATE EREICIO	Primer	F-02	6,85	S/.	10.000,00	S/.	68.500,00	18,00	3.805,56	38.055,56	56%	-	-	8,00	30.444,44
17983628	PEREZ DE FERNANDEZ ZOILA	Primer	C'-08	6,40	S/.	10.000,00	S/.	64.000,00	18,00	3.555,56	35.555,56	56%	-	-	8,00	28.444,44
17874447	ESPARZA PEREZ OLGA BIBIANA	Segund	D-01	6,85	S/.	12.000,00	S/.	82.200,00	12,00	6.850,00	68.500,00	83%	-	-	2,00	13.700,00
43125287	PERES BERNABE YISSA YNGRITS EMPERA	Primer	I'-06	7,50	S/.	11.066,67	S/.	83.000,00	12,00	6.916,67	69.166,67	83%	-	-	2,00	13.833,33
23086733	CERVANTES PIMENTEL WILDER MIGUEL	Primer	D-14	6,85	S/.	9.000,00	S/.	61.650,00	18,00	3.425,00	34.250,00	56%	-	-	8,00	27.400,00

DNI / RUC	NOMBRE / RAZON SOCIAL	Nivel	Stand	Area	Precio M2	CONTRATO			DE LAS CUOTAS								
						IMPORTE	NUMERO	IMPORTE de la cuota	AMORTIZACION	% AMORTIZADO	VENCIDAS	IMPORTE VENCIDO	POR VENCEP	POR COBRAR			
43729938	ULLOA PARIMANGO JULIO CESAR	Primer	L-10	6,85	S/. 10.118,98	S/. 69.315,00	18,00	3.850,83	38.508,33	56%	-	-	8,00	30.806,67			
19261369	CASTILLO YZQUIERDO RUDDY OMAR	Primer	C-05	6,85	S/. 10.000,00	S/. 68.500,00	12,00	5.708,33	57.083,33	83%	-	-	2,00	11.416,67			
43302945	ATOCHÉ PUSE MIGUEL ALFREDO	Primer	E-11	6,85	S/. 9.000,00	S/. 61.650,00	18,00	3.425,00	34.250,00	56%	-	-	8,00	27.400,00			
44156693	CABRERA VILLENA KATHERINE ELIZABETH	Primer	G'-01	9,10	S/. 12.000,00	S/. 109.200,00	18,00	6.066,67	60.666,67	56%	-	-	8,00	48.533,33			
18078929	ROJAS ORBEGOSO MAVILA AMADA	Primer	D-13	6,85	S/. 9.489,05	S/. 65.000,00	18,00	3.611,11	36.111,11	56%	-	-	8,00	28.888,89			
19091506	CASTILLO CUEVA ANA MELVA	Primer	B'-06	6,40	S/. 10.000,00	S/. 64.000,00	12,00	5.333,33	53.333,33	83%	-	-	2,00	10.666,67			
43424708	SANTOS PEREZ SEGUNDO RICARDINO	Primer	H-02	6,85	S/. 10.000,00	S/. 68.500,00	18,00	3.805,56	38.055,56	56%	-	-	8,00	30.444,44			
09216005	RIVAS CAMPOS MARIA EDADIL	Primer	I'-01	11,65	S/. 12.000,00	S/. 139.800,00	12,00	11.650,00	116.500,00	83%	-	-	2,00	23.300,00			
17828604	HARO ALVAREZ JUAN DE DIOS	Primer	L-11	6,85	S/. 10.000,00	S/. 68.500,00	18,00	3.805,56	38.055,56	56%	-	-	8,00	30.444,44			
19567103	JULCA AGREDA MARIA	Primer	H-16	6,50	S/. 10.538,46	S/. 68.500,00	18,00	3.805,56	34.250,00	50%	-	-	9,00	34.250,00			
42127223	GUITIERREZ QUIPUSCOA MERI UBALDINA	Primer	H-06	6,85	S/. 10.000,00	S/. 68.500,00	12,00	5.708,33	51.375,00	75%	-	-	3,00	17.125,00			
17966674	SAONA ACEVEDO ASUCENA YSABEL	Primer	H-15	6,85	S/. 10.000,00	S/. 68.500,00	12,00	5.708,33	51.375,00	75%	-	-	3,00	17.125,00			
17966674	SAONA ACEVEDO ASUCENA YSABEL	Primer	C-08	6,85	S/. 10.000,00	S/. 68.500,00	18,00	3.805,56	34.250,00	50%	-	-	9,00	34.250,00			
41449577	HARO SAONA ROSANGELA	Primer	C-07	6,85	S/. 10.000,00	S/. 68.500,00	18,00	3.805,56	34.250,00	50%	-	-	9,00	34.250,00			
19054180	ROJAS GRAOS ROSA	Primer	I'-04	14,90	S/. 12.000,00	S/. 178.800,00	12,00	14.900,00	134.100,00	75%	-	-	3,00	44.700,00			
43908038	LIÑAN PAREDES MARITZA LEONOR	Primer	G-03	6,85	S/. 10.000,00	S/. 68.500,00	12,00	5.708,33	51.375,00	75%	-	-	3,00	17.125,00			
18151782	MEREGILDO GARCIA SANROS MARLENY	Primer	M-11	7,85	S/. 10.000,00	S/. 78.500,00	18,00	4.361,11	39.250,00	50%	-	-	9,00	39.250,00			
18079183	RODRIGUEZ MARQUINA JUAN FERNANDO	Primer	M-10	8,00	S/. 12.000,00	S/. 96.000,00	18,00	5.333,33	48.000,00	50%	-	-	9,00	48.000,00			
47704570	ANTICONA ARANGURI CESAR AUGUSTO	Primer	J'-02	8,35	S/. 11.519,76	S/. 96.190,00	18,00	5.343,89	48.095,00	50%	-	-	9,00	48.095,00			
47704570	ANTICONA ARANGURI CESAR AUGUSTO	Primer	O-05	16,80	S/. 11.518,75	S/. 193.515,00	12,00	16.126,25	112.883,75	58%	-	-	5,00	80.631,25			
27923791	BUENO SANCHEZ EULALIA	Primer	E'-03	6,40	S/. 10.234,38	S/. 65.500,00	18,00	3.638,89	29.111,11	44%	-	-	10,00	36.388,89			
19083427	IPARRAGUIRRE SANCHEZ SONIA ISABEL	Primer	K-06	6,85	S/. 10.000,00	S/. 68.500,00	12,00	5.708,33	45.666,67	67%	-	-	4,00	22.833,33			
18151644	VALENTIN RODRIGUEZ LIZ MARISOL	Primer	D-03	6,40	S/. 10.000,00	S/. 64.000,00	18,00	3.555,56	28.444,44	44%	-	-	10,00	35.555,56			
01335481	TUMPI AJROTA CARMEN ROSA	Primer	J'-01	15,30	S/. 12.098,04	S/. 185.100,00	18,00	10.283,33	82.266,67	44%	-	-	10,00	102.833,33			
43307548	BUENDIA LIMAS ROGER ANTONIO	Primer	K'-10	6,20	S/. 12.000,00	S/. 74.400,00	18,00	4.133,33	12.400,00	17%	-	-	15,00	62.000,00			
40995325	ZAVALA VITERI DANIEL GUSTAVO	Segund	H-02 C	13,70	S/. 12.000,00	S/. 164.400,00	18,00	9.133,33	82.200,00	50%	-	-	9,00	82.200,00			
17813196	FLORES RODRIGUEZ FLAVIO ELEUTERIO	Primer	F-03	6,85	S/. 10.000,00	S/. 68.500,00	12,00	5.708,33	22.833,33	33%	-	-	8,00	45.666,67			
18032068	GARCIA VARAS LEODORO CELESTINO	Primer	L-13	6,85	S/. 11.000,00	S/. 75.350,00	12,00	6.279,17	12.558,33	17%	-	-	10,00	62.791,67			
448639996	MOSTIGA ALVARADO JUAN JOSE	PRIME	E-02	6,85	S/. 11.386,86	S/. 78.000,00	18,00	4.333,33	4.333,33	6%	-	-	17,00	73.666,67			
7577787	ALONSO CUEVA VALENTINA NORMA	Primer	A-13	6,85	S/. 10.218,98	S/. 70.000,00	18,00	3.888,89	3.888,89	6%	-	-	17,00	66.111,11			
19427357	JARA FLORES ANA	Primer	B'- 01	13,50	S/. 13.000,00	S/. 175.500,00	12,00	14.625,00	14.625,00	8%	-	-	11,00	160.875,00			
TOTAL													42%		1.019.570,99		2.982.838,54

Elaboración: Propia.

Tabla 4: Índice de morosidad al 2015.

CARTERA VENCIDA	TOTAL CARTERA	INDICE DE MOROSIDAD
1.019.570,99	2.982.838,54	34%

Elaboración: Propia.

Como se observa, hay una cartera morosa de S/ 1,019,570.99, el cual indica que el 34% es el índice de morosidad en el año 2015; lo cual se espera reducir esta cartera morosa para que la empresa pueda tener la liquidez necesaria para el pago de sus obligaciones y obtener inversiones.

PROCESO DE TESORERIA

En cuanto a la liquidación de gastos:

Las liquidaciones de caja cuentan con ciertos documentos que no son comprobantes de pago en el que se detallan los gastos respectivos de la parte solicitante, así mismo no son liquidados a tiempo:

- Para rendir las cuentas de caja, se necesita tener comprobantes de pagos y/o recibos de servicios que detallen el gasto que se ha realizado.
- El dinero de caja que ha sido solicitada para el gasto de un trabajador, no se liquida en su debido momento, ocasionando en el arqueo de caja, un faltante de dinero y el responsable de caja tenga que asumir con los cargos llevando así a un mal control del efectivo.
- También respecto a los comprobantes de pago liquidados, no tienen ninguna firma de autorización que haga valer dicho gasto. Por lo que se espera poder tener un responsable que autorice el gasto.

En este Tabla N° 05 (cuentas a rendir) se hizo un resumen en el que se detallan todas las cuentas pendientes que aún no han sido sustentadas al área de tesorería durante el año 2015; identificando así la fecha de entrega del dinero, responsable del dinero y los días de atraso. Una vez identificada las cuentas pendientes, se espera tomar medidas para su pronto cobro a fin de lograr un buen control y manejo de ello.

Tabla 5: Cuentas a rendir al 2015.

RESPONSABLE	CUENTAS A RENDIR AL 2015							
	AREA	FECHA DE ENTREGA	EFFECTIVO/CHEQUE	MONTO ENTREGADO	RENDIDO	SALDO	DIAS DE ATRASO	ESTADO
ROBERTO SHIMA	ADMINISTRACION	13/01/2015	CHEQUE	S/. 16.000,00	S/. 10.000,00	S/. 6.000,00	347	POR LIQUIDAR
LEONARDO ORELLANO	ARQUITECTURA	15/01/2015	CHEQUE	S/. 5.400,00	S/. -	S/. 5.400,00	345	POR LIQUIDAR
LUIS MONTALVAN	GERENCIA	21/01/2015	CHEQUE	S/. 6.400,00	S/. 2.400,00	S/. 4.000,00	339	POR LIQUIDAR
MANUEL CIUDAD	ARQUITECTURA	26/01/2015	CHEQUE	S/. 15.000,00	S/. 2.000,00	S/. 13.000,00	334	POR LIQUIDAR
ANAGABRIEL ARENAS	ARQUITECTURA	30/01/2015	CHEQUE	S/. 3.500,00	S/. -	S/. 3.500,00	330	POR LIQUIDAR
MARTIN VILCHEZ	INGENIERIA	05/02/2015	CHEQUE	S/. 5.200,00	S/. -	S/. 5.200,00	325	POR LIQUIDAR
ELIZABETH PEREZ	CONTABILIDAD	09/02/2015	EFFECTIVO	S/. 1.800,00	S/. -	S/. 1.800,00	321	POR LIQUIDAR
FERNANDO BURGOS	ADMINISTRACION	10/02/2015	CHEQUE	S/. 6.300,00	S/. 300,00	S/. 6.000,00	320	POR LIQUIDAR
LUIS MONTALVAN	GERENCIA	19/02/2015	CHEQUE	S/. 5.100,00	S/. 485,00	S/. 4.615,00	311	POR LIQUIDAR
MARTIN TUESTA	PROYECTO	26/02/2015	CHEQUE	S/. 4.050,00	S/. 190,00	S/. 3.860,00	304	POR LIQUIDAR
KARLA YUPAMQUI	LEGAL	02/03/2015	EFFECTIVO	S/. 1.900,00	S/. -	S/. 1.900,00	298	POR LIQUIDAR
FELIX SANCHEZ	LEGAL	05/03/2015	CHEQUE	S/. 3.450,00	S/. -	S/. 3.450,00	295	POR LIQUIDAR
PEDRO GARCIA	INGENIERIA	12/03/2015	EFFECTIVO	S/. 1.720,00	S/. 700,00	S/. 1.020,00	288	POR LIQUIDAR
ROSA NOVOA	ADMINISTRACION	15/03/2015	EFFECTIVO	S/. 1.680,00	S/. -	S/. 1.680,00	285	POR LIQUIDAR
LEONARDO ORELLANO	ARQUITECTURA	17/03/2015	EFFECTIVO	S/. 1.440,00	S/. -	S/. 1.440,00	283	POR LIQUIDAR
GUSTAVO SALAZAR	ARQUITECTURA	24/03/2015	CHEQUE	S/. 7.200,00	S/. -	S/. 7.200,00	276	POR LIQUIDAR
ELIZABETH PEREZ	CONTABILIDAD	05/05/2015	EFFECTIVO	S/. 800,00	S/. 400,00	S/. 400,00	235	POR LIQUIDAR
FERNANDO BURGOS	ADMINISTRACION	22/05/2015	EFFECTIVO	S/. 1.980,00	S/. -	S/. 1.980,00	218	POR LIQUIDAR
MANUEL CIUDAD	ARQUITECTURA	17/06/2015	CHEQUE	S/. 1.600,00	S/. 200,00	S/. 1.400,00	193	POR LIQUIDAR
KARLA YUPAMQUI	LEGAL	18/06/2015	CHEQUE	S/. 2.700,00	S/. 450,00	S/. 2.250,00	192	POR LIQUIDAR
LUIS MONTALVAN	GERENCIA	26/06/2015	CHEQUE	S/. 3.600,00	S/. 400,00	S/. 3.200,00	184	POR LIQUIDAR
FELIX SANCHEZ	LEGAL	29/06/2015	CHEQUE	S/. 18.000,00	S/. 6.000,00	S/. 12.000,00	181	POR LIQUIDAR
ROBERTO SHIMA	ADMINISTRACION	02/07/2015	EFFECTIVO	S/. 1.000,00	S/. -	S/. 1.000,00	178	POR LIQUIDAR
LUIS MONTALVAN	GERENCIA	15/07/2015	EFFECTIVO	S/. 1.200,00	S/. -	S/. 1.200,00	165	POR LIQUIDAR
ANAGABRIEL ARENAS	ARQUITECTURA	13/08/2015	EFFECTIVO	S/. 850,00	S/. 700,00	S/. 150,00	137	POR LIQUIDAR
ROBERTO SHIMA	ADMINISTRACION	04/09/2015	CHEQUE	S/. 6.000,00	S/. -	S/. 6.000,00	116	POR LIQUIDAR
LUIS MONTALVAN	GERENCIA	22/09/2015	CHEQUE	S/. 3.800,00	S/. -	S/. 3.800,00	98	POR LIQUIDAR
MANUEL CIUDAD	ARQUITECTURA	29/09/2015	CHEQUE	S/. 6.500,00	S/. -	S/. 6.500,00	91	POR LIQUIDAR
ROBERTO SHIMA	ADMINISTRACION	16/11/2015	EFFECTIVO	S/. 1.840,00	S/. 600,00	S/. 1.240,00	44	POR LIQUIDAR
FERNANDO BURGOS	ADMINISTRACION	19/11/2015	EFFECTIVO	S/. 2.800,00	S/. -	S/. 2.800,00	41	POR LIQUIDAR
LUIS MONTALVAN	GERENCIA	26/11/2015	CHEQUE	S/. 5.500,00	S/. 300,00	S/. 5.200,00	34	POR LIQUIDAR
GUSTAVO SALAZAR	ARQUITECTURA	03/12/2015	EFFECTIVO	S/. 1.940,00	S/. 1.000,00	S/. 940,00	27	POR LIQUIDAR
FELIX SANCHEZ	LEGAL	16/12/2015	CHEQUE	S/. 13.200,00	S/. 3.000,00	S/. 10.200,00	14	POR LIQUIDAR
MARTIN TUESTA	PROYECTO	22/12/2015	CHEQUE	S/. 8.500,00	S/. -	S/. 8.500,00	8	POR LIQUIDAR
TOTAL						S/. 138.825,00		

Elaboración: Propia.

En este cuadro se puede observar la lista de trabajadores que aún no han liquidado sus gastos y que están pendientes de cobro. Esto puede ocasionar un problema al momento de realizar un arqueo de caja, en el que se detectaría la falta de dinero en caja.

Tesorería no cuenta con un monto fijo en caja para poder pedir más efectivo e inmediatamente al ver la falta de dinero vuelve a emitir un cheque con solo el importe liquidado.

No se toman medidas en la rendición de cuentas.

En cuanto a la emisión de cheques:

Los pagos de las obligaciones y entrada de dinero en efectivo a caja, se realiza mediante una emisión de cheque bancario, el cual es procesado por el área de tesorería. Dicho cheque es firmado por el Gerente General de la empresa, para su posterior cobro; previa autorización del Jefe de Finanzas, quien es el encargado de verificar los fondos de la empresa.

Una vez entregado el cheque a la persona solicitante, ésta a su vez, tiene el derecho de cobrar dicho monto estipulado en el cheque bancario. Sin embargo, ocurren algunos problemas en el transcurso de los días, en el cual la persona solicitante cobra el cheque después de un periodo, lo cual conlleva a que se tenga retenido un monto que puede ser útil para cualquier gasto que requiera la empresa. Así mismo, ocurre el caso en que la persona solicitante cobre el cheque pasado el mes, y la cuenta no tenga fondos, el cual genera problemas para la empresa con el banco, ya que éste le cobra un monto por el rebote de cheque; y probablemente el banco tome otras medidas, como es el cierre de la cuenta corriente de la empresa.

Para realizar un análisis se tomó como información el estado de cuenta de la empresa Coliseo Trujillo SA, perteneciente al Banco Central del Perú.

Al no realizar una conciliación bancaria el rebote de cheques es continuo generando incomodidad por parte de los proveedores y esto genera que las obligaciones financieras se eleven la mayor proporción.

Se muestra la Tabla N° 06 el cual se detallan los cheques que han sido girados y como consecuencia del cobro pasado un periodo largo, se pudo observar que hubo irregularidades en el control de las chequeras, lo que ocasiono el rebote de cheques girados en el año 2015.

Tabla 6: Sobregiro bancario.

FORMATO 1.2: "LIBRO CAJA Y BANCOS - DETALLE DE LOS MOVIMIENTOS DE LA CUENTA CORRIENTE"										
Periodo:		Enero - 2015								
RUC :		20230753777								
Razon Social :		COLISEO TRUJILLO SA.								
Entidad Financ.:		BCP SOLES 570-2133404-0-09								
Codigo Cta Cte.:		570-2133404-0-09								
Codigo de Operación	Fecha Operación	Operaciones Bancarias				Cuenta Contable Asociada		Saldos y Movimientos		
		Medio de pago	Descripcion de oper.	Nombres o Razon social	Numero de Transaccio	Codigo	Denominacion	Deudor	Acreedor	SALDO
		Saldo Inicial						61,136.01		61,136.01
07-212	05/01/15	Deposito en cuenta	INGRESO DE CLIENTE VARIOS	MENDEZ ANGULO LIZ KAT	873821	12134	EN COBRANZA M.N. VAR	11,500.00		72,636.01
03-2	05/01/15	Deposito en cuenta	Pago BCP boleto.002-2570,DAV	DAVID JHIMY CRUZ QUIR	884118	12131	EN COBRANZA M.N.	2,975.00	4.00	75,607.01
07-140	05/01/15	transferencia de fondos	ITF		909	6412	ITF		3.10	75,603.91
07-141	06/01/15	Deposito en cuenta	Avance en cuenta		71	104	SOBREGIRO	5,000.00		80,603.91
07-17	06/01/15	Cheques	Pago BCP recibo.000-1,CIUDAD	CIUDAD RQUIZA MANUEL	69	42121	EMITIDAS M.N.		80,000.00	603.91
03-3	07/01/15	transferencia de fondos	Pago BCP boleto.002-2572,JER	JERSSY JAVIER LAZARO	53756	12131	EN COBRANZA M.N.	10,000.00		10,603.91
03-4	08/01/15	Deposito en cuenta	Pago BCP boleto.002-2576,YOU	LEAL MEDINA YOUSHA I	214789	12131	EN COBRANZA M.N.	4,330.00		14,933.91
03-5	08/01/15	Deposito en cuenta	Pago BCP boleto.002-2577,DEM	CASTILLO RODRIGUEZ DI	266945	12131	EN COBRANZA M.N.	5,095.00		20,028.91
07-142	08/01/15	transferencia de fondos	ITF		909	6412	ITF		0.45	20,028.46
03-46	10/01/15	Deposito en cuenta	Pago BCP boleto.002-2579,ROM	ROMERO GUARNIZ CESA	67816	12131	EN COBRANZA M.N.	3,654.00		23,682.46
07-144	11/01/15	transferencia de fondos	ITF		909	6412	ITF		0.65	23,681.81
03-8	13/01/15	Deposito en cuenta	Pago BCP factur.002-40,INJOTE	INJOTEP S.A.C.	4749	12131	EN COBRANZA M.N.	2,000.00		25,681.81
03-7	13/01/15	transferencia de fondos	Pago BCP factur.002-40,INJOTE	INJOTEP S.A.C.	4752	12131	EN COBRANZA M.N.	2,200.00		27,881.81
03-21	13/01/15	Deposito en cuenta	Pago BCP boleto.002-2587,MAR	VASQUEZ CARRION MAR	440761	12131	EN COBRANZA M.N.	13,200.00		41,081.81
03-26	13/01/15	Deposito en cuenta	Pago BCP boleto.002-2586,EUL	EULALIO GARCIA HUAMA	509329	12131	EN COBRANZA M.N.	5,000.00		46,081.81
03-19	13/01/15	Deposito en cuenta	Pago BCP boleto.002-2584,CIRIL	CIRILO ALEJANDRO YUP	673454	12131	EN COBRANZA M.N.	1,000.00		47,081.81
03-20	13/01/15	Deposito en cuenta	Avance en cuenta		78	104	SOBREGIRO	6,000.00		53,081.81
07-63	13/01/15	Cheques	Pago BCP factur.002-4,GUARNIZ	GUARNIZ FLORES ADA S	73	42121	EMITIDAS M.N.		50,000.00	3,081.81

Fuente: Sistema Contasoft

Para el control de cheques girados; no se ha cobrado debido a que el saldo de la cuenta de Bancos se recurre al avance en cuenta corriente (sobregiro bancario autorizado), con fecha 06 de enero por el valor de S/ 5,000, para cubrir el cheque de Ciudad Urquiza Manuel por un valor de S/. 80,000; y otro sobregiro en cuenta corriente con fecha 13 de enero del 2015 por un valor de S/. 6,000 para cubrir el cheque de Guarniz Flores Ada por un valor de S/. 50,000, ocasionó gastos financieros e incomodidad para los proveedores.

Tabla 7: Cuadro de Flujo de Caja al año 2015.

AÑO	2015
Etiquetas de fila	IMPORTE
INGRESO	S/. 19,816,449.00
SALDO INICIAL	S/. 234,563.00
CLIENTES	
Cartera vencida	S/. 346,456.00
Cobranza comercial	S/. 19,235,430.00
EGRESO	S/. 19,256,827.00
INVERSION (compra de maquinaria)	S/. 12,534.00
CTAS.POR COBRAR AL PERSONAL	S/. 345,365.00
PAGO A PROVEEDORES	S/. 18,689,166.00
IMPUESTOS	S/. 45,673.00
REMUNERACION PERSONAL	S/. 45,264.00
OBLIGACIONES BANCARIAS	S/. 118,825.00
TOTAL GENERAL	S/. 559,622.00

Fuente: Área de Contabilidad de Coliseo Trujillo SA

En la siguiente tabla, se muestra un resumen de la liquidez de la empresa, el cual tiene como efectivo para el año 2015 de S/ 559,622.00. Dentro de este importe, podemos ver que S/ 345,365.00 son de cuentas por cobrar a personal, en el cual están las cuentas por rendir. Se espera reducir ese monto para que la empresa cuente con más liquidez para que así pueda solventar sus gastos.

5.2.2. Análisis de los estados financieros

Para efecto de demostrar la incidencia de los controles internos de la empresa, los resultados iniciales fueron:

Tabla 8: Estado de situación financiera 2015.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015		
(expresado en nuevos soles)		
ACTIVO CORRIENTE	S/	%
Efectivo y equivalentes de efectivo	559,622.00	7%
Cuentas por Cobrar Comerciales	2,982,838.54	40%
Ctas.por Cobrar al personal, accion.,directores y gerentes	492,405.00	7%
Cuentas por cobrar diversas	58,530.00	1%
Servicios y otros contratados por anticipado	71,718.04	1%
Producto Terminado	2,510,469.80	34%
Productos en Proceso	792,622.10	11%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	7,468,205.48	100%
ACTIVO NO CORRIENTE		
Inm. Maq. y Equipo - Arrendam. Financiero	595,370.00	49%
Inmueble Maquinaria y Equipo	767,917.00	63%
Depreciación, amortiz. y agotamiento acumulado	-136,328.70	-11%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1,226,958.30	100%
TOTAL ACTIVO	8,695,163.78	100%
PASIVO CORRIENTE		
Anticipos de Proveedores	2,639,491.70	49%
Tributos, contraprestaciones y aportes por pagar	75,735.84	1%
Remuneraciones y Participaciones por pagar	1,106,000.00	20%
Cuentas por Pagar Comerciales-Terceros	1,319,745.85	24%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	5,140,973.39	95%
PASIVO NO CORRIENTE		
Obligaciones Financieras	118,825.00	2%
Cuentas por pagar diversas	93,426.00	2%
Otras Ctas Por Pagar	55,345.00	1%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	267,596.00	5%
TOTAL PASIVO	5,408,569.39	100%
PATRIMONIO		
Capital	2,103,800.00	64%
Reserva Legal	24,942.47	1%
Resultados Acumulados	249,424.68	8%
Resultados del Ejercicio	908,427.24	28%
TOTAL PATRIMONIO	3,286,594.39	100%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8,695,163.78	

Fuente: Área de Contabilidad de Coliseo Trujillo SA

En la situación financiera de la empresa en el año 2015 en las cuentas por cobrar comerciales representa un 40% del activo total así mismo en las cuentas por cobrar a personal representa un 7%.

Tabla 9: Estado de resultados 2015.

ESTADO DE RESULTADOS		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015		
(expresado en nuevos soles)		
	S/.	%
Ventas	9,052,359.00	100%
Costo de Ventas	(5,016,862.00)	55%
UTILIDAD BRUTA	4,035,497.00	45%
Gastos de Ventas	(897,972.00)	10%
Gastos de Administracion	(926,578.00)	10%
RESULTADO DE OPERACIÓN	2,210,947.00	24%
Gastos Financieros	(794,670.00)	9%
Otros ingresos	25,671.00	0%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	1,441,948.00	16%
Participación Utilidades - trabajadores	144,194.80	2%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	1,297,753.20	14%
Impuesto a la Renta 30%	-389,325.96	-4%
RESULTADO NETO	908,427.24	10%

Fuente: Área de Contabilidad de Coliseo Trujillo SA

Los gastos administrativos con un 10% sobre las ventas y la utilidad neta del 10%

LIQUIDEZ GENERAL

$$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{7,468,205.48}{5,408,569.39} = \mathbf{1.38 \text{ VECES}}$$

Por cada nuevo sol de deudas de corto plazo, la empresa tiene una cobertura en activos corrientes de 1.38 veces, es decir al cancelar la deuda por cada nuevo sol, la empresa contaría con S/ 1.38 de cobertura.

PERIODO DE COBRO

$$\frac{\text{SALDO CLIENTES X N}^\circ\text{DIAS}}{\text{VENTAS ANUALES}} = \frac{2982838.539 \times 360.00}{9,052,359.00} = 119 \text{ DIAS}$$

Nos indica que la empresa demora 119 días en recuperar la cartera morosa.

ROTACION CUENTAS POR COBRAR

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR}} = \frac{9,052,359.00}{1,983,817.77} = 5$$

DONDE:

$$\text{PCC} = \frac{(\text{CxC al inicio del año} + \text{CxC a fin de año})}{2} = \frac{3,967,635.54}{2} = 1,983,817.77$$

Nos indica que la empresa en promedio cobra 5 veces al año, es decir, no cobra siquiera una vez al mes.

PERIODO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR

$$\frac{360 \text{ DIAS}}{\text{RCC}} = \frac{360}{5} = 79 \text{ DIAS}$$

Nos indica que la empresa cobra cada 79 días

PERIODO DE PAGO

$$\frac{\text{SALDO PROVEEDORES X 360}}{\text{COMPRAS ANUALES}} = \frac{1,319,745.85 \times 360}{3,384,891.00} = 140$$

Nos indica que la empresa esta pagando a sus proveedores cada 140 días.

ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR

$$\frac{\text{COMPRAS}}{\text{PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR}} = \frac{3,384,891.00}{1,983,817.77} = 2$$

Nos indica que la empresa paga en promedio 2 veces al año.

MARGEN DE UTILIDAD

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \frac{908,427.24}{9,052,359.00} = 10.04\%$$

Nos indica que en el 2015 por cada sol que vendió la empresa, obtuvo una utilidad del 10.04%

5.3. Rediseño de los procesos de crédito y tesorería de la Inmobiliaria Coliseo Trujillo S.A, del año 2016.

5.3.1. Proceso del área de crédito y cobranza

Esta labor involucra el diseño del puesto para el manual de organización y funciones MOF, determinando para ello lo siguiente:

- Manual del JEFE DE CREDITO
- Manual del ASISTENTE DE CREDITO

Tabla 10: Manual de organización de funciones del Jefe de créditos.

<p>COLABORADOR: JEFE DE CRÉDITO</p> <p>CODIGO: MOF-01</p> <p>DEPENDE JERARQUICAMENTE: JEFE DE FINANZAS</p> <p>EJERCE AUTORIDAD: ASISTENTE DE CRÉDITO Y COBRANZA</p>	 <p>CENTRO COMERCIAL PLAZA TOROS</p>
FUNCIONES DEL CARGO	
<p>Encargado de evaluar el crédito al cliente que haya comprado el Stand, en las condiciones que están establecidas por la empresa. Deberá presentar informes referentes a los créditos solicitados, los montos, si fueron aprobado o no a la Gerencia. Encargado de llevar todos los documentos correspondientes del cliente al Jefe de Finanzas, para la posterior aprobación crediticia del cliente. Es responsable de identificar a los clientes con lo que es inútil ejercitar acción alguna de cobranzas por considerarlos malos deudores. Encargado de supervisar el trabajo que realiza el asistente de créditos. Encargado de actualizar la información requerida por el Jefe de Finanzas sobre los clientes que se les otorgó créditos. Utilizar el correo electrónico corporativo como herramienta de coordinación y gestión.</p>	
REQUISITOS DEL CARGO	
<p>Profesional en contabilidad, administración o afines. Conocimientos en créditos y finanzas, manejo de Excel. Experiencia mínima 2 años</p>	
PREPARADO POR:	
Danizze Edith Avalos Narvaez	

Elaboración: Propia.

Tabla 11: Manual de organización de funciones del Asistente de Créditos.


<p>COLABORADOR: ASISTENTE DE CRÉDITO</p> <p>CODIGO: MOF-02</p> <p>DEPENDE JERARQUICAMENTE: JEFE DE CRÉDITO</p> <p>EJERCE AUTORIDAD: -</p>	 <p>CENTRO COMERCIAL PLAZA TOROS</p>
FUNCIONES DEL CARGO	
<p>Realiza seguimiento de la línea de crédito otorgada y controla permanentemente la estabilidad económica del cliente.</p> <p>Consulta con EQUIFAX sobre la información de antecedentes crediticios sobre los clientes.</p> <p>Ejecuta los trámites necesarios ante la Notaria.</p> <p>Efectúa seguimiento de los vencimientos de los pagos de los clientes.</p> <p>Presenta informes del cierre de las cuentas por cobrar al término de cada mes al área contable.</p> <p>Revisa los informes del área legal y mantiene informado con relación a los juicios pendientes de ejecución por deudas de clientes con la empresa.</p> <p>Utilizar el correo electrónico cooperativo como herramienta de coordinación y gestión.</p>	
REQUISITOS DEL CARGO	
<p>Egresados o Bachiller en Administración, Contabilidad, a fines.</p> <p>Experiencia laboral en cargo similar de 2 años.</p> <p>Buen dominio de Excel</p> <p>Buen trato a los clientes</p>	
PREPARADO POR:	
Danizze Edith Avalos Narvaez	

Elaboración: Propia.

Así mismo para el otorgamiento de créditos se establece los siguientes procedimientos:

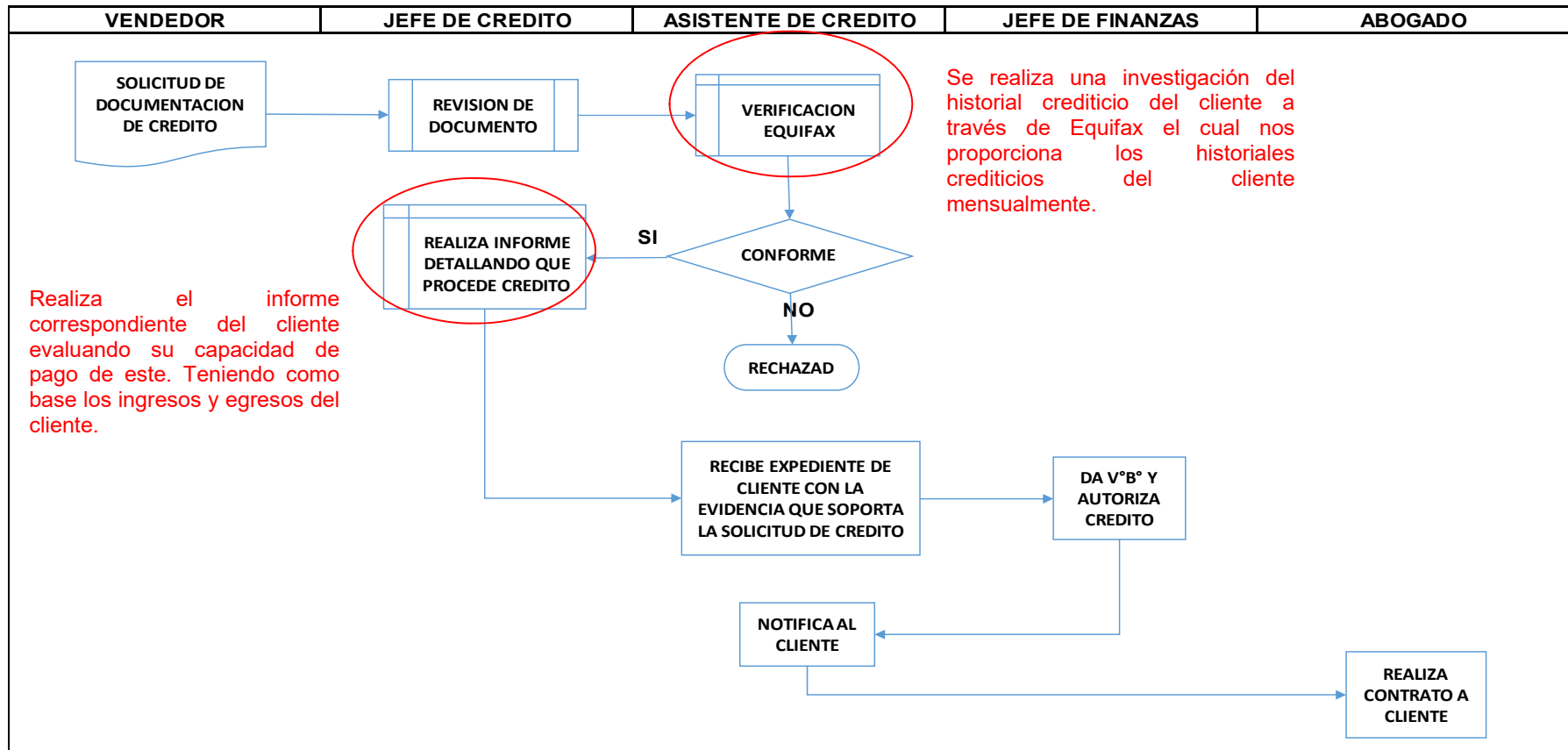
- Otorgamiento de crédito al cliente.
- Cobranza de crédito al cliente mediante depósito bancario
- Cobranza de crédito al cliente mediante dinero en efectivo
- Cobranza al cliente moroso

Tabla 12: Manual de procedimiento de otorgamiento de crédito al cliente.

UNIDAD ORGÁNICA: ÁREA DE CRÉDITO		
PROCEDIMIENTO: OTORGAMIENTO DE CRÉDITO AL CLIENTE	CÓDIGO: MAPROCR01	
OBJETIVO Establecer medidas de control para el manejo adecuado de otorgar crédito a los clientes previa evaluación de antecedentes crediticios, para así evitar una cartera morosa de clientes.		
REQUISITOS <ul style="list-style-type: none"> - Estados Financieros de los clientes - DNI del titular y cónyuge - Historial crediticio óptimo - Carta de recomendación del Banco sobre compromiso de pago 		
RESPONSABLES: VENDEDOR JEFE DE CRÉDITO ASISTENTE DE CRÉDITO JEFE DE FINANZAS ABOGADO		
ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO		
CODIGO	PROCEDIMIENTO	CARGO
CR01	Realiza la solicitud y documentación del crédito	VENDEDOR
CR02	Revisa que la solicitud de crédito este anexada con toda la documentación requerida por la empresa	JEFE DE CRÉDITO
CR03	Recibe la orden del Jefe de Crédito, para poder analizar el historial crediticio del cliente, el cual es analizado mediante el servicio técnico de EQUIFAX, el cual reporta los historiales crediticios de los clientes.	ASISTENTE DE CRÉDITO
CR04	Al haber analizado los reportes de EQUIFAX, realiza un informe el cual detalla que el procedimiento de crédito procede y firma.	JEFE DE CRÉDITO
CR05	Recibe el expediente de reporte de EQUIFAX junto con las evidencias que soporta la solicitud de crédito	ASISTENTE DE CRÉDITO
CR06	Da el V°B° de la solicitud y autoriza el crédito recibido por el Asistente de Crédito	JEFE DE FINANZAS
CR07	Recibe la solicitud autorizada y firmada por el Jefe de Finanzas y el Jefe de Créditos y notifica al cliente.	ASISTENTE DE CRÉDITO
CR08	Realiza el contrato al cliente, autorizada la solicitud de crédito.	ABOGADO
ELABORADO POR: DANIZZE EDITH AVALOS NARVAEZ		

Elaboración: Propia.

Figura 16: Flujograma del proceso de otorgamiento de crédito al cliente.



Elaboración: Propia.

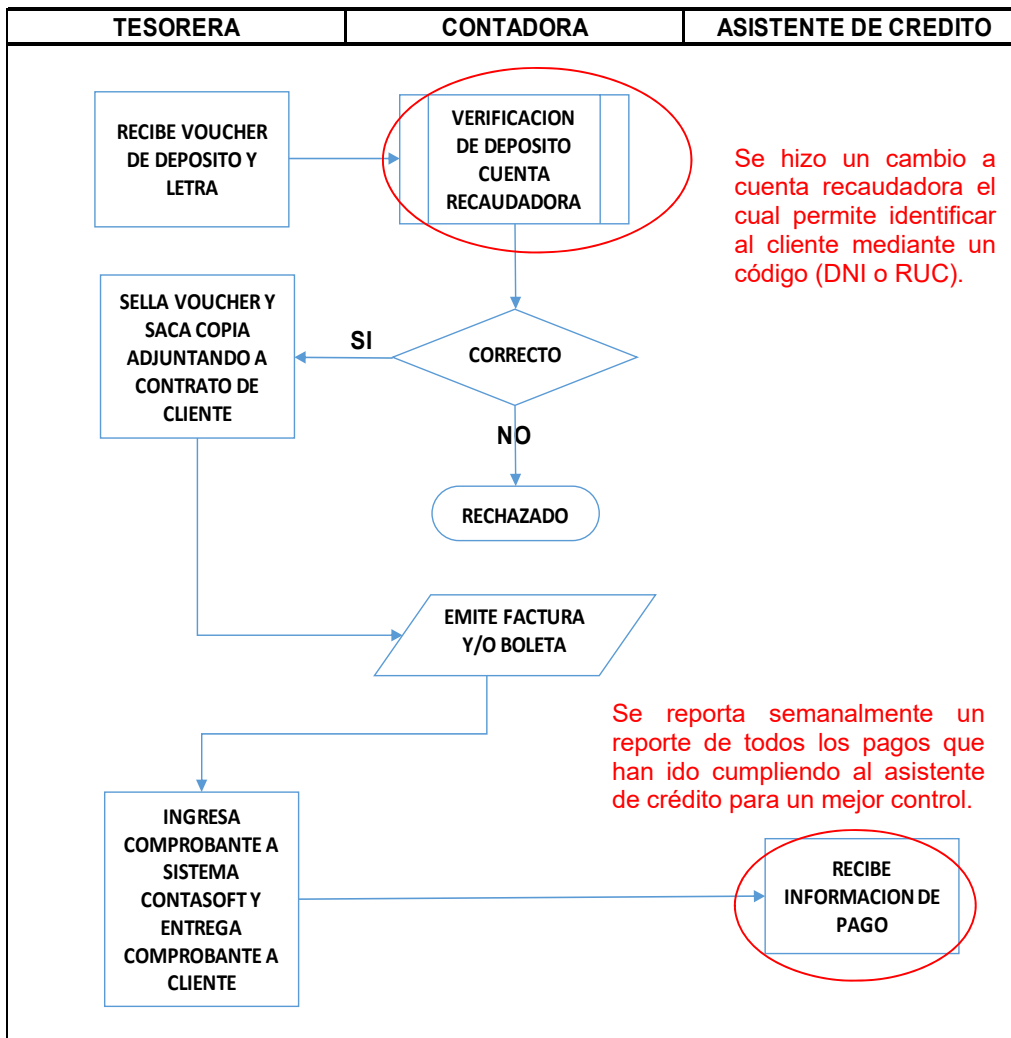
Tabla 13: Manual de procedimiento de cobranza del crédito al cliente mediante depósito bancario.

UNIDAD ÓRGANICA: ÁREA TESORERÍA		 <p>CENTRO COMERCIAL PLAZA TOROS</p>
PROCEDIMIENTO:	CÓDIGO:	
COBRANZA DEL CRÉDITO AL CLIENTE MEDIANTE DEPÓSITO BANCARIO	MAPROTS-01	
OBJETIVO		
Establecer medidas de control para el cobro de los clientes a través de depósito bancario.		
REQUISITOS		
<ul style="list-style-type: none"> - Voucher de depósito original - Copia de depósito original - Factura o boleta - Letras originales 		
RESPONSABLES:		
<p style="text-align: center;">TESORERA CONTADORA ASISTENTE DE CREDITOS</p>		
ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO		
CODIGO	PROCEDIMIENTO	CARGO
TS01	Recibe voucher de depósito original y letra	TESORERA
TS02	Verifica depósito en la cuenta recaudadora de la empresa	CONTADORA
TS03	Sella voucher original y saca copia, luego lo adjunta con el contrato correspondiente del cliente	TESORERA
TS04	Emita Factura y/o Boleta de Venta para el cliente	CONTADORA
TS05	Entrega Factura y/o Boleta de Venta al cliente e ingresa el comprobante al sistema CONTASOFT	TESORERA
TS06	Recibe información de pago del cliente.	ASISTENTE DE CREDITO
ELABORADO POR:		
DANIZZE EDITH AVALOS NARVAEZ		

Elaboración: Propia.

Dentro de este proceso de créditos se ha propuesto aperturar una cuenta recaudadora siendo una solución efectiva para la cobranza hacia los clientes con un cargo mensual y a un costo mínimo por transacción. Permitiendo identificar los pagos de los clientes de manera simple, garantizando así un orden y seguridad en las cuentas de la empresa.

Figura 17: Flujoograma del proceso de cobranza del crédito mediante depósito.



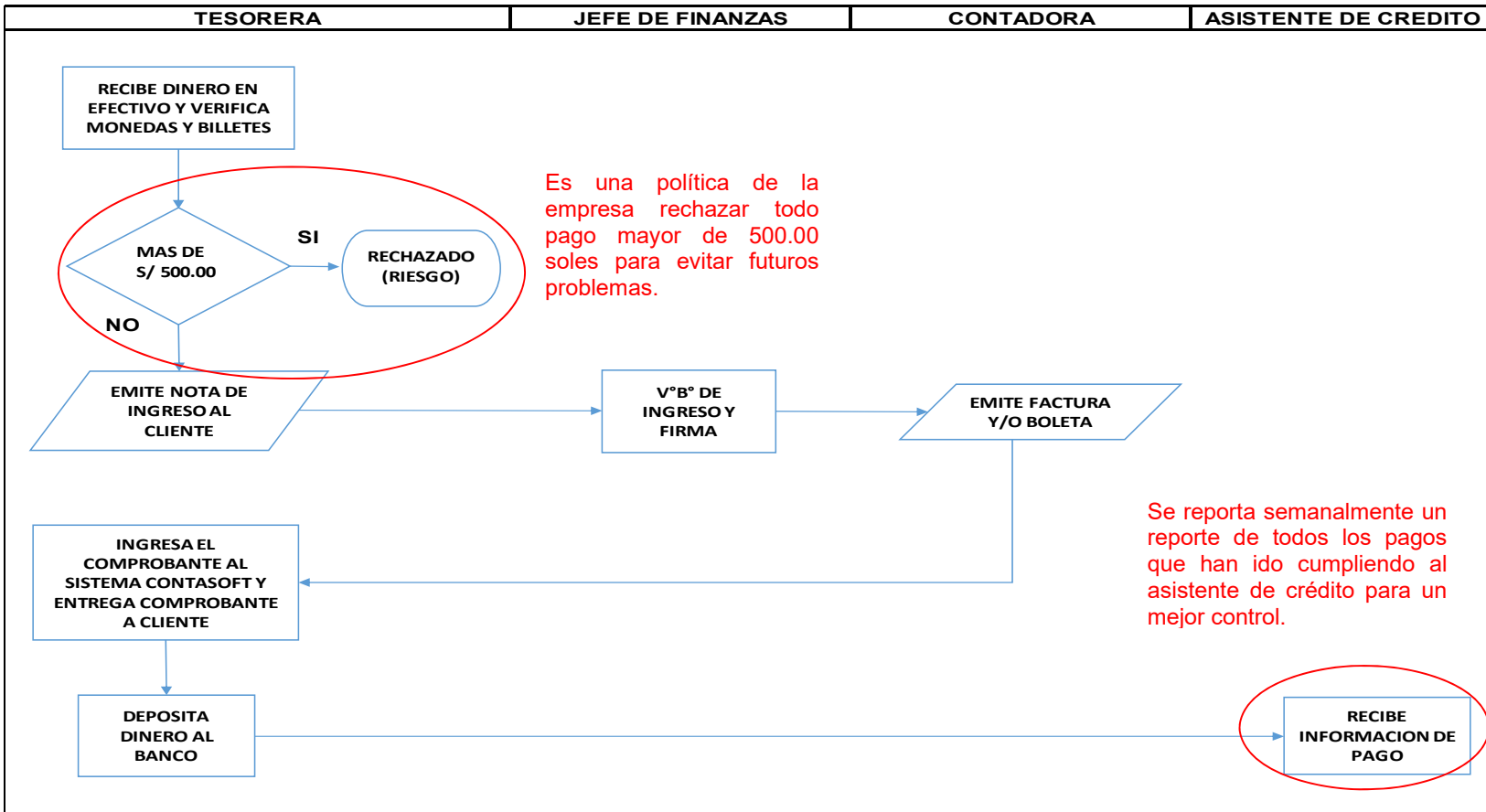
Elaboración: Propia.

Tabla 14: Manual de procedimiento de cobranza del crédito al cliente mediante dinero en efectivo.

UNIDAD ORGÁNICA: ÁREA TESORERÍA		 CENTRO COMERCIAL PLAZA TOROS
PROCEDIMIENTO: COBRANZA DEL CREDITO AL CLIENTE MEDIANTE DINERO EN EFECTIVO	CÓDIGO: MAPROTS-02	
OBJETIVO Establecer medidas de control para el cobro de los clientes a través de dinero en efectivo.		
REQUISITOS <ul style="list-style-type: none"> - Dinero en efectivo - Nota de Ingreso - Factura y/o Boleta de Venta 		
RESPONSABLES: <ul style="list-style-type: none"> Jefe de Finanzas Tesorera Contadora Asistente de Crédito 		
ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO		
CODIGO	PROCEDIMIENTO	CARGO
TS02-01	Recibe dinero en efectivo, verifica monedas y billetes. Solo recibe cantidades no mas de S/ 500.00 soles	TESORERA
TS02-02	Emite Nota de Ingreso por el Pago de cuota de Stand del cliente.	TESORERA
TS02-03	Da el V°B° del ingreso de dinero y firma autorización de ingreso.	JEFE DE FINANZAS
TS02-04	Emite Factura y/o Boleta de Venta del cliente por el pago de cuota.	CONTADORA
TS02-05	Entrega Factura y/o Boleta de Venta a cliente e ingresa el comprobante al sistema CONTASOFT	TESORERA
TS02-06	Deposita dinero en efectivo a la entidad bancaria	TESORERA
TS02-07	Recibe información de pago del cliente	ASISTENTE DE CRÉDITO
ELABORADO POR: DANIZZE EDITH AVALOS NARVAEZ		


Elaboración: Propia.

Figura 18: Flujoograma del proceso de cobranza del crédito mediante dinero en efectivo.



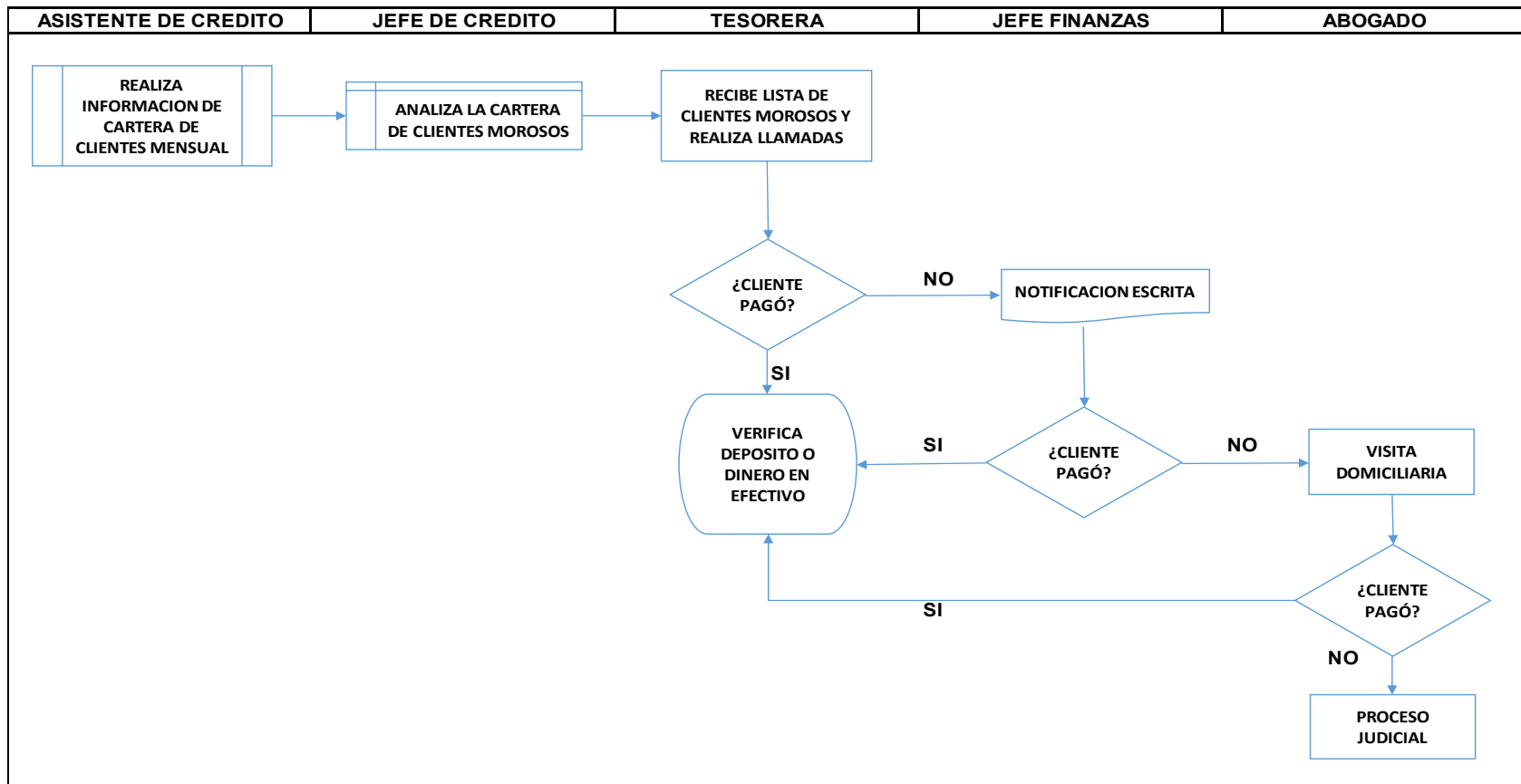
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15: Manual de procedimiento de cobranza del crédito al cliente moroso.

UNIDAD ORGÁNICA: ÁREA TESORERÍA		 CENTRO COMERCIAL PLAZA TOROS
PROCEDIMIENTO: COBRANZA DEL CRÉDITO AL CLIENTE MOROSO	CÓDIGO: MAPROTS-03	
OBJETIVO Establecer medidas de control para reducir lo máximo posible la cartera morosa de Coliseo Trujillo S.A		
REQUISITOS - RELACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES - CONTRATOS DE CLIENTES - NOTIFICACIÓN ESCRITA - VOUCHER DE DEPÓSITOS		
RESPONSABLES: JEFE DE CRÉDITOS ASISTENTE DE CRÉDITOS JEFE DE FINANZAS TESORERA ABOGADO		
ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO		
CODIGO	PROCEDIMIENTO	CARGO
TS03-01	Realiza una información de la cartera de clientes mensual.	ASISTENTE CRÉDITO
TS03-02	Recibe la información brindada por el asistente de crédito y analiza la cartera de clientes morosos y las clasifica.	JEFE DE CRÉDITO
TS03-03	Recibe la información de clientes morosos e inmediatamente realiza una llamada telefónica para recordarles el pago que deben realizar.	TESORERA
TS03-04	Al no haber respuesta de las llamadas realizadas, realiza una notificación escrita.	JEFE DE FINANZAS
TS03-05	Al no haber una respuesta de la notificación escrita, realiza una visita domiciliaria, con el fin de negociar la deuda.	ABOGADO
TS03-06	Al no haber una negociación de la deuda, se procede a un proceso judicial.	ABOGADO
ELABORADO POR: DANIZZE EDITH AVALOS NARVAEZ		

Elaboración: Propia.

Figura 19: Flujograma del proceso de cobranza del crédito al cliente moroso.



Elaboración: Propia

5.3.2. Proceso del área de tesorería

Esta labor involucra el diseño del puesto para el manual de organización y funciones MOF, determinando para ello lo siguiente:

- Manual de Tesorero

Tabla 16: Manual de organización de funciones al tesorero.


<p>COLABORADOR: TESORERA</p> <p>CODIGO: MOF-07</p> <p>DEPENDE JERARQUICAMENTE: JEFE DE FINANZAS CONTABILIDAD</p> <p>EJERCE AUTORIDAD: -</p>	 <p>CENTRO COMERCIAL PLAZA TOROS</p>
FUNCIONES DEL CARGO	
<p>Coordina y controla la correcta operatividad relacionada con las entidades bancarias. Supervisar que los ingresos sean depositados en forma intacta, máximo al día siguiente de recaudados. Supervisa y coordina las actividades de control de egresos, financieros e información contable. Coordinar actividades para la formulación del calendario de pago. Ejecutar el reporte diario de los saldos. Supervisar y analizar los ingresos y egresos procedentes del sistema CONTASOFT. Utilizar el correo electrónico cooperativo como herramienta de coordinación y gestión. Recepcionar y revisar los ingresos de cobranza de los clientes. Consolidar los ingresos y egresos y emitir reportes semanales. Emitir cheques con autorización del Jefe de Finanzas para fines propios de la empresa. Controlar el vencimiento de los compromisos asumidos. Custodiar y controlar las chequeras. Preparar las conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes e informar sobre la disponibilidad de fondos en caja y bancos. Supervisar y manejar correctamente el uso y disponibilidad de la caja chica de la empresa. Tramitar y controlar los pagos por detracción del IGV. Elaborar informes y realizar tareas designadas por el Jefe de Finanzas y/o Contabilidad</p>	
REQUISITOS DEL CARGO	
<p>Título profesional o Bachiller en el área de Contabilidad, administración o afines. Experiencia mínima de 2 años Capacitación especializada en el área Experiencia en el control de caja y bancos.</p>	
PREPARADO POR:	
Danizze Edith Avalos Narvaez	

Elaboración: Propia.

Así mismo para el otorgamiento de créditos se establece los siguientes procedimientos:

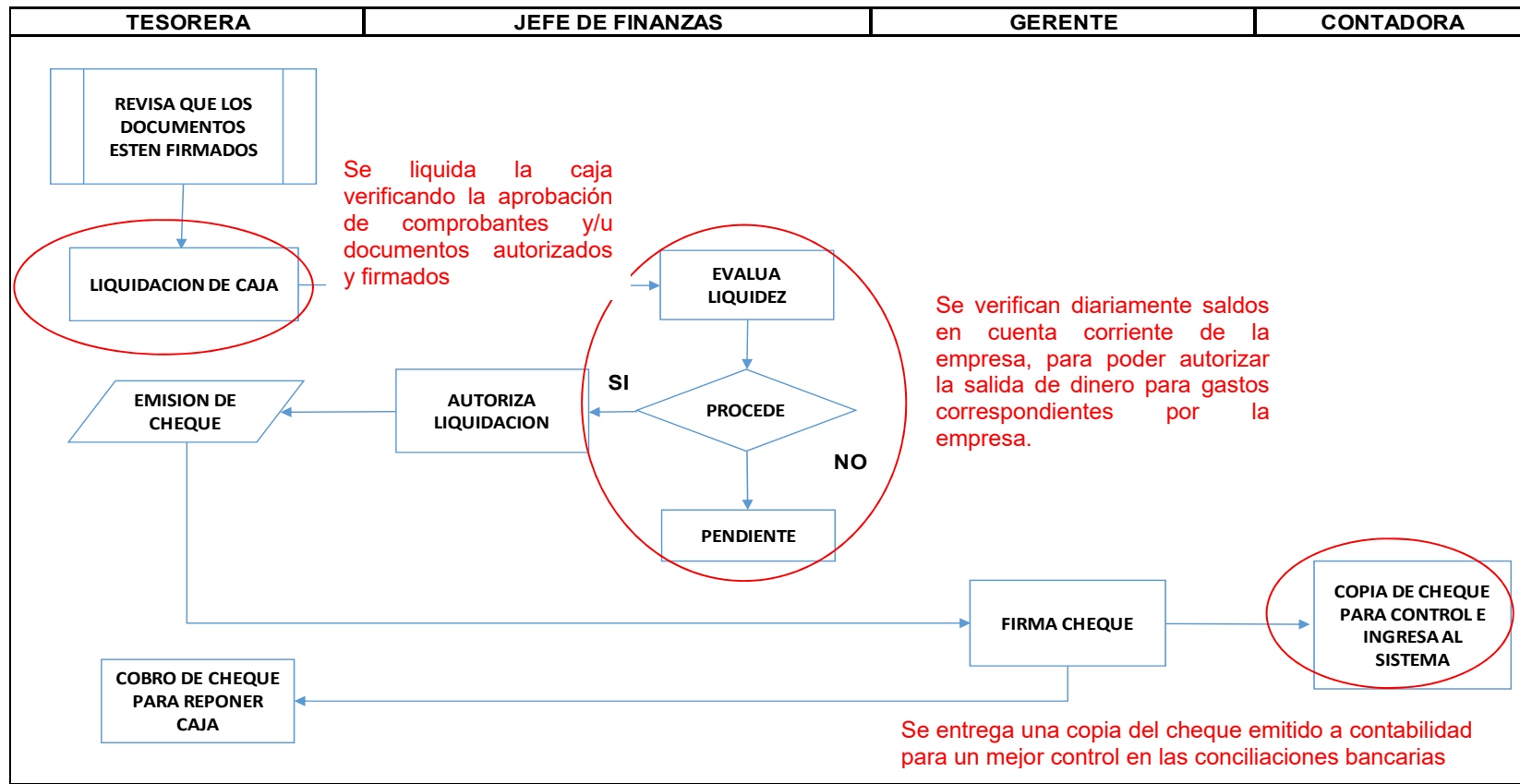
- Reintegro de caja chica.
- Liquidación de gastos.
- Emisión de cheques.

Tabla 17: Manual de procedimiento de reintegro de caja chica.

UNIDAD ORGÁNICA: ÁREA TESORERÍA		 <p>CENTRO COMERCIAL PLAZA TOROS</p>
PROCEDIMIENTO: REINTEGRO DE CAJA CHICA	CÓDIGO: MAPROTS-04	
OBJETIVO Establecer medidas de control del efectivo para el reintegro de caja chica		
REQUISITOS - LIQUIDACIÓN DE CAJA CHICA - COMPROBANTES DE PAGO (FACTURA, BOLETAS, TICKET Y/O RECIBOS) - NOTA DE INGRESO		
RESPONSABLES: JEFE DE FINANZAS TESORERO GERENTE CONTADORA		
ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO		
CODIGO	PROCEDIMIENTO	CARGO
TS04-01	Revisa que todos los comprobantes esten debidamente firmados por contabilidad	TESORERO
TS04-02	Realiza la liquidación de caja adjuntando los comprobantes	TESORERO
TS04-03	Recibe la liquidación de caja	JEFE DE FINANZAS
TS04-04	Evalúa saldos en cuenta corriente de la empresa.	JEFE DE FINANZAS
TS04-05	Firma y sella la liquidación de caja para luego autorizarla	JEFE DE FINANZAS
TS04-06	Emite cheque con importe de la liquidación	TESORERO
TS04-07	Firma y sella el cheque emitido	GERENTE
TS04-08	Recibe copia de cheque para su control.	CONTABILIDAD
TS04-09	Cobro de cheque para reponer caja chica	TESORERO
ELABORADO POR: DANIZZE EDITH AVALOS NARVAEZ		


Elaboración: Propia.

Figura 20: Flujograma del proceso de reintegro de caja chica.



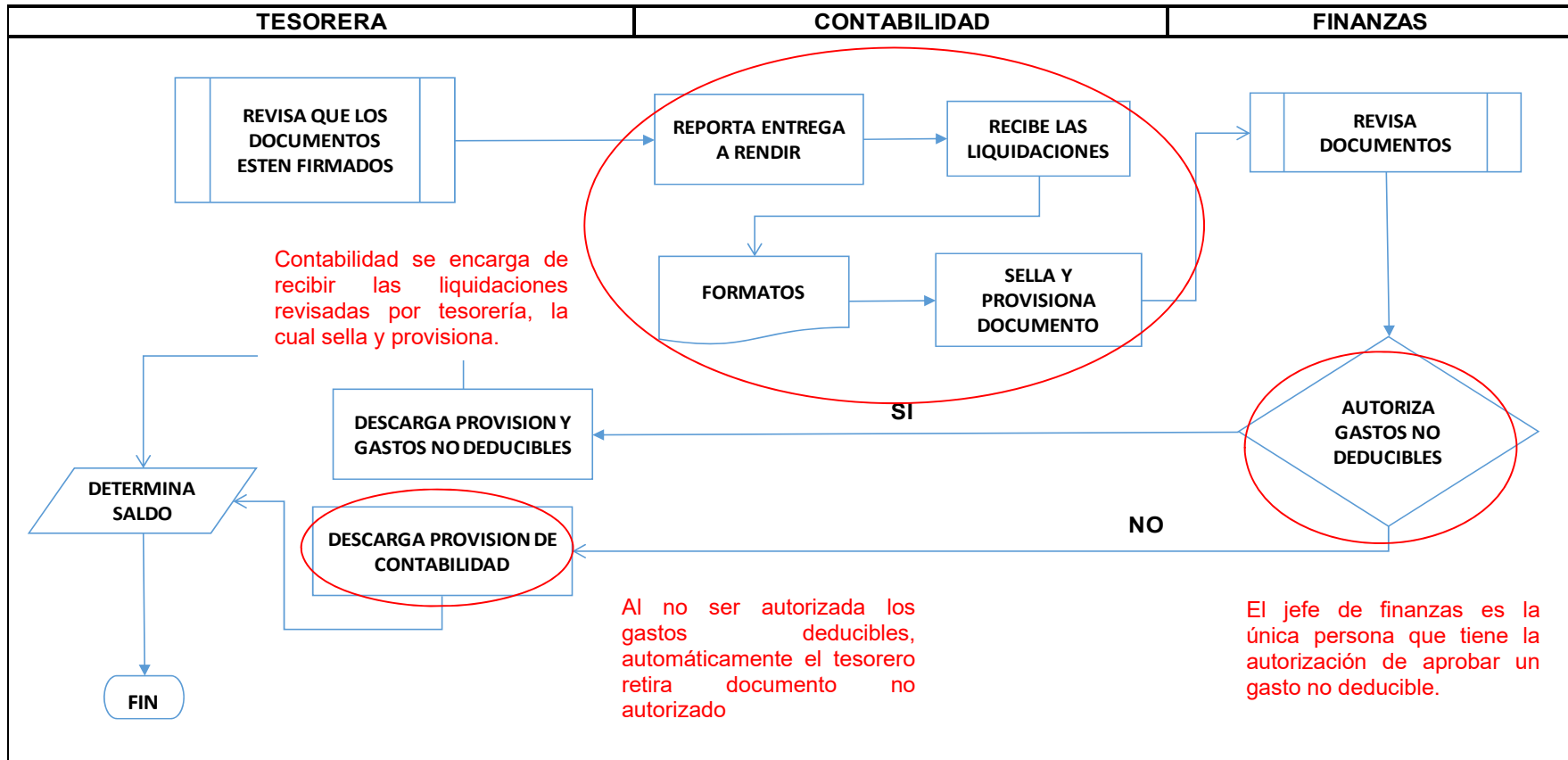
Elaboración: Propia.

Tabla 18: Manual de procedimiento de liquidación de gastos.

UNIDAD ORGÁNICA: ÁREA TESORERÍA		 <p>CENTRO COMERCIAL PLAZA TOROS</p>
PROCEDIMIENTO: LIQUIDACION DE GASTOS	CÓDIGO: MAPROTS-05	
OBJETIVO Garantizar un buen manejo, orden y parametros para la liquidacion de gastos efectuados a traves de cualquier medio economico financiero dispuesto por la empresa hacia el colaborador y/o área. Evitando contingencias tributarias y manteniendo un adecuado flujo documentario que sustente sólidamente la actividad de la empresa.		
REQUISITOS - CUENTAS A RENDIR LIQUIDADAS - COMPROBANTES DE PAGO (FACTURA, BOLETAS, TICKET Y/O RECIBOS)		
RESPONSABLES: JEFE DE FINANZAS TESORERO CONTADORA		
ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO		
CODIGO	PROCEDIMIENTO	CARGO
TS05-01	Dispone el efectivo, previa autorizacion.	TESORERA
TS05-02	Reporta las entregas a rendir cuenta.	
TS05-03	Recibe y analiza la documentacion sustentaria.	CONTABILIDAD
TS05-04	Observa los documentos que no cumplen con los requisitos establecidos	
TS05-05	Provisiona la documentacion recibida	
TS05-06	Firma y sella el formato de liquidacion.	
TS05-07	Entrega al director para su aprobacion.	
TS05-08	Verifica la documentacion sellada por contabilidad	JEFE FINANZAS
TS05-09	Firma los documentos que considera aprobados pese a no estar sellados por contabilidad.	
TS05-10	Aprueba el descargo de la entrega a rendir y/o la devolucion de saldo a favor del responsable	
TS05-11	Revisa la firma de la aprobacion correspondiente	TESORERA
TS05-12	Descarga el reintegro de los saldos a favor del responsable	
ELABORADO POR: <p style="text-align: center;">DANIZZE EDITH AVALOS NARVAEZ</p>		


Elaboración: Propia.

Figura 22: Flujograma del proceso de liquidación de gastos.



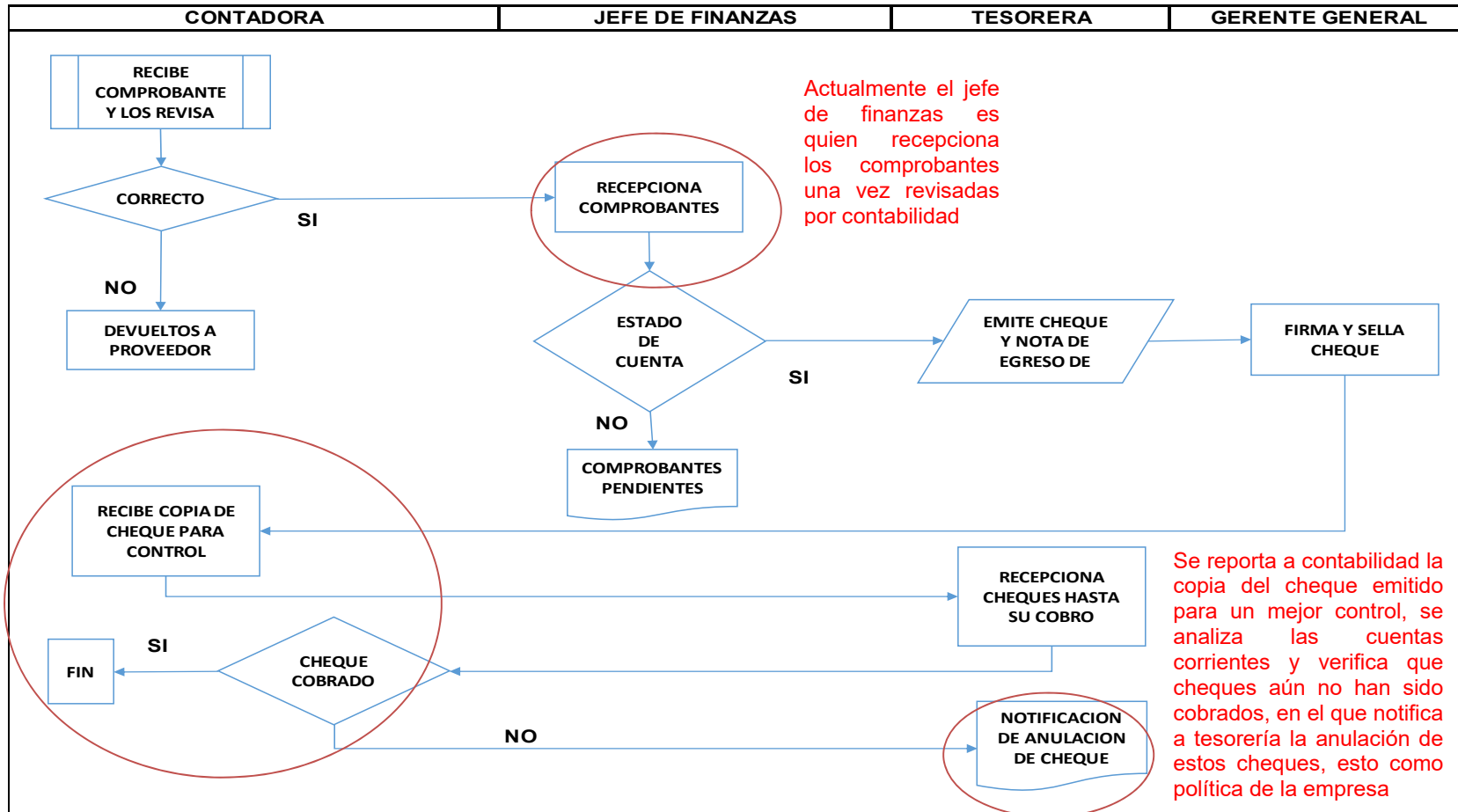
Elaboración: Propia.

Tabla 19: Manual de procedimiento de emisión de cheques.

UNIDAD ORGÁNICA: ÁREA TESORERÍA		
PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE CHEQUES	CÓDIGO: MAPROTS-05	
OBJETIVO Establecer medidas de control para ejercer un control sobre los egresos por medio de los cheques emitidos.		
REQUISITOS - TALONARIOS DE CHEQUES - NOTA DE EGRESOS DE BANCOS - COMPROBANTE DE PAGO (FACTURA, BOLETA DE VENTA, TICKET Y/O RECIBO)		
RESPONSABLES: GERENTE GENERAL JEFE DE FINANZAS CONTADORA TESORERA		
ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO		
CODIGO	PROCEDIMIENTO	CARGO
TS05-01	Recibe comprobante de pago y las revisa detalladamente.	CONTADORA
TS05-02	Recepciona comprobante de pago para su posterior autorización de pago.	JEFE DE FINANZAS
TS05-03	Revisa estado de cuenta de la empresa para ver si hay fondos.	JEFE DE FINANZAS
TS05-04	Emite cheque y nota de egreso de bancos por la salida de éste.	TESORERA
TS05-05	Firma y sella el cheque girado.	GERENTE GENERAL
TS05-06	Recibe copia de cheque para el control de éstos.	CONTADORA
TS05-07	Recepciona cheque hasta su cobro.	TESORERA
ELABORADO POR: DANIZZE EDITH AVALOS NARVAEZ		

Elaboración: Propia.

Figura 23: Flujoograma del proceso de emisión de cheques.



Elaboración: Propia.

5.4. Implementación de los procesos rediseñados de crédito y tesorería de la Inmobiliaria Coliseo Trujillo S.A, del año 2016

5.4.1. Proceso del área de crédito

5.4.1.1. Proceso de evaluación de crédito

Se establecieron nuevas políticas de créditos, con el fin de mejorar la captación del cliente y poder brindarle la mejor elección.

- CLIENTES NUEVOS:
 - Todo cliente nuevo se apertura el crédito con un contrato.
 - Se presentará una copia de DNI y/o RUC del titular.
 - La cuota inicial será del 10% de su crédito.
 - El cliente nuevo estará sujeto a una evaluación crediticia y capacidad de pago.
 - El cliente no tiene que estar registrado en INFOCORD.
 - Se le entregará el pagaré como promesa del cliente en cancelar sus cuotas pactadas determinando a la fecha de vencimiento.

- CLIENTES CON CREDITO ESTABLECIDO:
 - Todo incremento de crédito para un cliente se necesita sustento. Como referencias comerciales de otras empresas, visita de supervisor de ventas. Así como buen record de pagos y presentará una solicitud de crédito.
 - Cada cliente tiene un crédito asignado siendo este flexible de acuerdo con sus pagos. Si el cliente demora más de 31 días, su límite de crédito será afectado e incrementará sus intereses moratorios.
 - Si un cliente demora en cancelar su primer crédito más de 31 días no se asigna sobre crédito.
 - Si el cliente debe más de 61 días ya no se le dará opción a un crédito nuevo hasta que termine de pagar el anterior.
 - Cuando el cliente con crédito realice el pago con cheque, si este genera rebote, pierde su línea de crédito.
 - Si el cliente cambiara de razón social, la empresa deberá solicitar el respeto de su línea de crédito. Esto se debe hacer

de forma inmediata, de otra manera se manejará como cliente nuevo.

- Se toma en cuenta que se puede otorgar un crédito hasta 40% de la totalidad de los clientes durante el año.

La capacidad de pago es un indicador que nos permite conocer la probabilidad que tenemos de cumplir con nuestras obligaciones. Este indicador es usado por la empresa como parte del procedimiento del otorgamiento de un crédito, lo cual quiere decir que antes de que la empresa apruebe un crédito, primero evalúa que el cliente se encuentre en capacidad de responder por dicha obligación, de lo contrario el crédito será negado.

Desde la perspectiva de la empresa el término más relevante en materia de capacidad de endeudamiento es el riesgo crediticio, este se define como la posibilidad de que la empresa incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que un deudor incumpla sus obligaciones.

Los métodos mediante los cuales la empresa realiza el análisis de la capacidad de pago de un deudor se basan en recaudar una mayor cantidad de información que soporte sus evaluaciones, información como la siguiente:

- Datos personales y laborales del cliente
- Flujo de ingresos del cliente
- Flujo de egresos del cliente
- Cumplimiento actual y pasado de sus obligaciones financieras.
- No estar en INFOCORD

Se realiza un análisis de la capacidad de pago del cliente, siguiendo estos pasos:

1° Datos personales y laborales: Se realiza una proforma el cual se le pide al cliente sus datos personales y laborales.

Tabla 20: Datos personales y laborales del cliente.

DATOS DEL TITULAR					
DNI	N° 17891705	Apellidos	Florian Florian		Nombres: José Carlos
Dirección	Mza. F lote 9 IV Santa María	Educación:	Universitaria	Título: Biólogo	
Estado civil	Casado	Nacionalidad:	Peruano	Situación laboral	Consultoría, Negocios
Cónyuge:	DNI N°	17896399	Apellidos:	Guerra Padilla	Nombres: Ana Marlene
DECLARACION DE INGRESOS					
NEGOCIO	02 CAFETERIAS		DIRECCION	PJ SAN AGUSTIN 167 A	PSTO K 1 Mcd. Central
NEGOCIO	02 STAND		DIRECCION	STAND 15 BLOCK A C.C. PLAZA TOROS	STAND 14 BLOCK A C.C. PLAZA TOROS
ACTIVIDAD	Actividad profesional Biólogo				
PROPIEDADES					
INMUEBLE	JOSE SABOGAL N° 249, 253, 257 Y 287		376.82 M2		
INMUEBLE	FUNDO PALOMAR		8,396.73 M2		

Elaboración: Propia.

2° Ingresos: Se realiza un listado con todos sus ingresos, tanto salarios, como pensiones, en general cualquier fuente de ingresos. Siendo estos ingresos una responsabilidad del cliente, habiéndose verificado el domicilio consignado en su declaración y la actividad del negocio.

Tabla 21: Declaración jurada del cliente.

DECLARACION JURADA DEL CLIENTE	
DETALLE	INGRESOS
2 cafeterías	S/. 935,482.00
2 stand	S/. 2,702,964.00
Actividad Profesional	S/. 45,000.00
TOTAL	S/. 3'683,446.00

Elaboración: Propia.

Gráfico 1: Porcentaje de ingresos del cliente.



Elaboración: Propia.

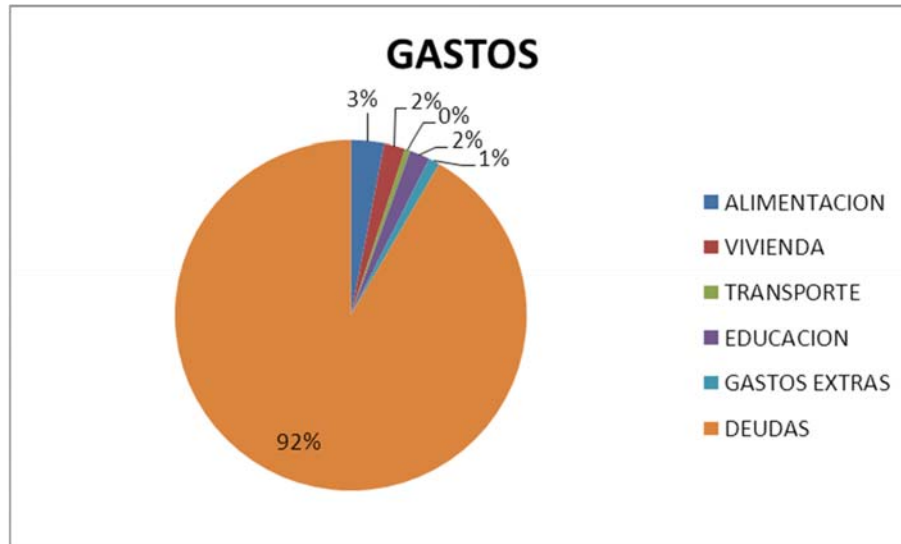
3° Gastos: Se hace un listado de todos los gastos, procurando no obviar gasto alguno, teniendo en cuenta que se tiene gastos fijos y variables.

Tabla 22: Importe de gastos del cliente.

GASTOS	
DETALLE	GASTOS
ALIMENTACION	S/. 7,200.00
VIVIENDA (alquiler o cuotas, servicios públicos, internet, etc.)	S/. 4,560.00
TRANSPORTE	S/. 1,200.00
EDUCACION (1 hijo)	S/. 4,360.00
GASTOS EXTRACURRICULARES	S/. 2,400.00
DEUDAS (créditos formales e informales)	S/. 215,940.00
TOTAL	S/. 235,660.00

Elaboración: Propia.

Gráfico 2: Porcentaje de gastos del cliente.



Elaboración: Propia.

3° Disponible: Ahora se verifica cuanto de efectivo es lo que dispone el cliente.

Disponible = Total ingresos – Gastos

Disponible = S/. 3'683,446.00 – S/. 235,660.00

Disponible = **S/. 3'447,786.00**

4° Gastos imprevistos: Tanto el ser humano como sus finanzas son vulnerables, de tal manera que debemos prepararnos para algún gasto de emergencia, de tal forma que se aconseja aplicar un 20% sobre el valor disponible para prever este tipo de gastos:

Disponible después de imprevistos = S/. 3'447,786.00 x (100% - 20%)

Disponible después de imprevistos = **S/. 2'758,228.80**

5° Gastos eventuales: Existen muchos gastos que se van diariamente de más, y que no están presupuestados, de tal forma que para preverlos se aplica un 10% sobre el valor disponible después de imprevistos:

Disponible después de eventuales = S/. 2'758,228.80 x (100%-10%)

Disponible después de eventuales = **S/. 2'482,405.92**

6° Calculamos cuál es su valor de capacidad de pago.

Capacidad de pago = Disponible después de eventuales / Total de Ingresos

Capacidad de pago = 2'482,405.92 / 3'683,446.00

Capacidad de pago = **0.67%**

Podemos concluir que el cliente tiene la capacidad de pago del 67% para poder asumir con el pago de sus obligaciones. Ya que cuando una capacidad es baja se encuentra por debajo del 10%, media cuando esta se encuentra entre el 10% y el 30%, y alta cuando supera el 30%.

Además, se incluyeron las siguientes actividades para mejorar el proceso de créditos.

- Se ha incluido un asistente para el área de crédito y cobranza que es encargado de verificar y validar el historial crediticio de cada cliente. Ya que anteriormente había solo un encargado en el chequeo general del proceso de crédito, lo cual generaba acumulación de trabajos y atrasos.
- Se ha incluido la verificación historial crediticio del cliente con un soporte técnico que, de conformidad al estudio realizado, se trata de la ayuda que el área de crédito recibe por parte de un proveedor que es EQUIFAX, el cual reporta todos los meses los detalles de los clientes identificando su historial crediticio.

Esto influye en el estado de situación económica financiera, de modo que al obtener este soporte técnico y confiable de EQUIFAX hace que la cartera de clientes morosos no se incremente al llegar al extremo de correr riesgos de quedar con cuentas por cobrar incobrables, con este soporte técnico evitamos que la cartera de clientes morosos tenga un saldo moroso elevado.

A continuación, se muestra una evidencia del soporte técnico de EQUIFAX, el cual nos reporta cada mes del año su comprobante de pago para su respectivo pago.

Figura 24: Comprobante de pago de soporte técnico para historial crediticio del cliente.



EQUIFAX PERU S.A.
Calle Chinchón 1018 Piso 13 - San Isidro - Lima - Lima
Telf.: 415-0300, Fax: 415-0352

R.U.C.: 20265681299
**FACTURA
ELECTRONICA**
N° F001- 00098734

SEÑOR(ES) : COLISEO TRUJILLO S.A.
R.U.C. : 20230753777
DIRECCIÓN : JR. ORBEGOSO N° 359 CENTRO HISTORICO
: LA LIBERTAD - TRUJILLO - TRUJILLO
REFERENCIA : -
SUB ENTIDAD : -

FECHA : 2015-11-30
MONEDA : NUEVOS SOLES
VENCIMIENTO : 2015-12-30
CONDICION : -
PAGO : -

Cantidad	Unidad	Descripción	Valor Venta Unit.	Importe
1.00	UNI	POR SERVICIOS DE PUBLICACION DE INFORMACION DE MOROSOS DURANTE EL PERIODO DE 01/11/2015 AL 30/11/2015, MONTO MINIMO	120.000	120.00

SON :CIENTO CUARENTA Y UNO CON 60/100 NUEVOS SOLES.

Total Gravado	120.00
Total No Gravado	0.00
Total Exonerado	0.00
Total IGV	21.60
Importe Total	141.60


PERIODO : 01/11/2015-30/11/2015
CONTRATO :
DOCUMENTO INTERNO : 1307503
DOCUMENTO SGC : -
AGENTE DE RETENCION segun art. 4 de la R.S. 037-2002/SUNAT. SUJETO AL SPOT R.S. N. 203-2014 SUNAT: 10% Importe Gravado mayor a S/ 700.00 nuevos soles Cta.Cte. Bco. Nacion N. 00-000-426288
Por servicio de recaudación: BCP, Scotiabank, BBVA

Representación impresa de la Factura Electrónica
Podrá ser consultada en <https://soluciones.equifax.com.pe/webComprobantes/>
Autorizado mediante resolución: N° 0180050001382/SUNAT





Se muestra en la siguiente figura la documentación de solicitud del crédito que se le realiza al cliente.

Figura 25: Solicitud de crédito al cliente.



**CENTRO COMERCIAL
PLAZA TOROS**

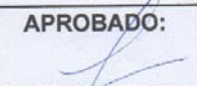
FICHA DE CLIENTE

GIRO DE NEGOCIO	COMERCIAL	LIMITE CREDITO	₡ 34,650.00
DATOS DEL CLIENTE			
NOMBRE DEL CLIENTE	HERNANDO RODRIGUEZ FLORIANO		
DIRECCION	Kz. SI 4.19 AAHH VICTOR HAYA - LA ESPERANZA		
TELEFONO	CELULAR	985616558-949795343	DNI 40278935
E-MAIL	HERNANDORODRIGUEZ@HOTMAIL.COM		
DATOS DE LA EMPRESA			
RAZON SOCIAL	COLISEO TRUJILLO S.A		
DIRECCION	Jr. ORBEGOSO N° 359 - CENTRO CIVICO		
RUC	20230753777		
TELEFONO	320652		
E-MAIL	www.inmobiliariaplazatoros.com		
CONTACTOS			
ADMINISTRACION	FERNANDO BURGOS	TELEF. / CELU	300652 Anexo
RECEPCION	ANDRES PEREA		Anexo 102
CONTABILIDAD	MANNIA HILARIO		Anexo 103
COBRANZA	EUZABETH PEREZ		Anexo 104
LEGAL	FELIX SANCHEZ		Anexo 105
DATOS DE COBRANZA			
FORMA DE PAGO			
EFFECTIVO	DEPOSITO	<input checked="" type="checkbox"/>	DIAS DE PAGO 28 de mes.
FRECUENCIA DE PAGO			
MENSUAL	CONTADO	<input checked="" type="checkbox"/>	HORARIO PAGO -
INICIAL DE PAGO:	₡ 10,395.00		
CUOTAS:	₡ 3,000.00 por 8 meses y ₡ 2,500 al Noveno mes.		
DATOS ADICIONALES:			
El Cliente adquiere el Stand D-03 del 1º Nivel del Centro Comercial Plaza Toros.			
 FIRMA CLIENTE DNI 40278935		 COLISEO TRUJILLO S.A RUC 20230753777	

Elaboración: Propia.

Así mismo, se realiza un pagaré, que es un documento que contiene la promesa incondicional del cliente, de que pague a una segunda persona, una suma determinada de dinero en un determinado plazo de tiempo.

Figura 26: Formato de letra de cambio.

LETRA DE CAMBIO		NUMERO	N° EXPEDIENTE	DIA	MES	AÑO	BONO POR
		010	00388	22	09	2016	₺ 6,850.00
A <u>Coliseo Trujillo S.A.</u> se servirán ustedes mandar pagar incondicionalmente por esta <u>Primera.</u> letra de cambio.							
La cantidad de: <u>Seis mil ochocientos cincuenta y 00/100 soles.</u>							
VALOR RECIBIDO QUE CARGARAN USTEDES EN CUENTA SEGÚN AVISO DE:							
NOMBRE Y DATOS DEL DEUDOR				FIRMA			
Nombre: <u>Jose Carlos Florian Florian</u>							
Domicilio: <u>Hz. F Lt. 09 Urb. Santa Maria IV Etapa</u>							
Ciudad: <u>Trujillo.</u>							
REVISADO:  JEFE DE CREDITOS		ENTREGADO:  TESORERIA		APROBADO:  <u>Fernando Burgos Jacobs</u> JEFE FINANZAS COLISEO TRUJILLO S.A. JEFE DE FINANZAS			

Elaboración: Propia.

5.4.1.2. Proceso de cobranza de crédito otorgado

Se establecieron nuevas políticas de cobranza el cual se detalla a continuación:

- Intermediación del área de crédito y cobranza.
- Se reportarán los vencimientos de pago del cliente diariamente.
- Se realizará periódicamente visita a domicilios de clientes que demoren en pagar de 60 días a más.

- Se realizarán reportes diarios de los avisos de pagos (llamada telefónica, visitas, cobros).
- Utilizar como auxiliar del crédito, el pagaré, porque es irrevocable, y se pueden establecer intereses, en los mismos.
- Seguimiento de la cobranza, a través de la técnica de antigüedad de saldos, con el diseño automatizado de una hoja de cálculo, que mostrará la base de datos de los clientes, facturas y pagos y antigüedad de saldos; sin perder de vista a aquello que se han retrasado en los pagos.

a. Seguimiento de las cobranzas.

Este cuadro nos muestra que, al haberse cumplido la fecha pactada de la cuota del cliente, pasado los 3 días se procederá a realizar llamadas telefónicas para el recordatoria de dicha deuda, así mismo se hace mención que de 15 días a más, de atraso de pago, se procederá a las notificaciones escritas.

Tabla 233: Cuadro de seguimiento de cobranza.

RECORDATORIO DE PAGO	ACTIVIDAD
3 DIAS	Se realizará llamadas telefónicas a los clientes.
15 DIAS	Se enviará la primera notificación indicando que se acerquen a cancelar su deuda.
30 DIAS	Se enviará la segunda notificación indicando que tal fecha específica se cobrará lo pendiente.
45 DIAS	Se enviará la tercera notificación indicando que según el contrato establecido se le procederá a retirar el derecho del uso del Stand.

Elaboración: Propia.

A continuación, se muestra en la siguiente figura un modelo de notificación escrita que la empresa realiza para el cliente Florián Florián José Carlos, el cual tiene la deuda de 2 Stand.

Figura 27: Notificación escrita para cobro de cliente moroso.



Elaboración: Propia.

Es necesario que se cree una nueva columna en el reporte de la cartera de crédito porque no muestra sus días de atraso lo cual no hay verdadero control sobre el seguimiento de las cobranzas.

DNI / RUC	NOMBRE / RAZON SOCIAL	Nivel	Stand	CONTRATO										DIAS DE ATRASO	SITUACION	VCTO	CIERRE	MESES TRANS CURRIDOS
				IMPORTE	NUMERO	IMPORTE de la cuota	AMORTIZACION	% AMORTIZADO	VENCIDAS	IMPORTE VENCIDO	POR VENCER	POR COBRAR						
42563618	AVALOS MIÑANO SILVIA ANGELICA	Primer	C-02	S/.	69.300,00	18,00	3.850,00	65.450,00	94%	1,00	3.850,00	-	3.850,00	585,00	VENCIDO	26/05/2015	31/12/2016	37
19090184	MARCELO CORDOVA CESAR LEONIDAS	Primer	D-02	S/.	69.300,00	12,00	5.775,00	57.750,00	83%	2,00	11.550,00	-	11.550,00	749,00	VENCIDO	13/12/2014	31/12/2016	36
80375019	GONZALES GUZMAN MAX EDWAR	Primer	P-08	S/.	60.000,00	18,00	3.333,33	53.333,33	89%	2,00	6.666,67	-	6.666,67	537,00	VENCIDO	13/07/2015	31/12/2016	35
18036574	ORBEGOSO BOBADILLA ROBERTA BILLARMA	Primer	E-06	S/.	69.300,00	18,00	3.850,00	50.050,00	72%	5,00	19.250,00	-	19.250,00	529,00	VENCIDO	21/07/2015	31/12/2016	35

b. Reporte de intereses por pagos atrasados.

Este cuadro nos muestra la tasa de interés por pago atrasado de acuerdo con el tiempo de atraso en el pago de su cuota.

Tabla 24: Cuadro de intereses por pagos atrasados.

Días a pagar	Descripción	Intereses
0-30	Pago a cuenta	0%
31-60	Moroso	5%
61-90	Moroso	10%
91 a más	Moroso	20%

Elaboración: Propia.

c. Clasificación de la cartera de crédito

Se considerará el siguiente criterio para la calificación de la cartera, conforme el número de días de vencimiento.

Tabla 25: Cuadro de clasificación de la cartera.

N° DE DIAS DE MORA	CALIFICACION DE LA CARTERA
0-30	AA
31-60	BB
61-90	CC
91 A MÁS	DD

Elaboración: Propia

- CATEGORIA AA: Los créditos registrados con esta calificación presentan una estructura de solidez y solvencia, de riesgo normal; toda la información crediticia de esta cartera indica una capacidad de pago apropiada en cuanto al monto, plazos y la fuente de recursos del cliente para atender a sus obligaciones periódicas.
- CATEGORIA BB: Es considerada como crédito deficiente, con riesgo considerable. La característica principal es la insuficiencia en la capacidad de pago del deudor y que comprometen la recaudación ordinaria de cartera.
- CATEGORIA CC: Esta categoría se presenta como riesgo significativo, catalogada como crédito de difícil recuperación. La probabilidad de no cobrar las obligaciones es elevada.
- CATEGORIA DD: Se define como cartera morosa irre recuperable. Se estima como crédito incobrable.

d. Etapas de la gestión de recuperación de la cartera.

- **Etapas Administrativa (Categoría AA):**

Esta etapa inicia a partir de la generación de cartera a través de la colocación del crédito.

NOTIFICACION DE CORREO ELECTRONICO

El asistente de créditos remitirá a tesorería una notificación automática 5 días antes del vencimiento, y a su vez se notificará al cliente.

LLAMADA TELEFONICA AL CLIENTE

Cuando no se tuviera respuesta a la primera opción, se notificará al cliente mediante una llamada telefónica, información que será validada mediante el formato establecido (Ver figura N°34) de manera diaria, y mantener el registro en el sistema de esta acción.

- **Etapa Prejudicial (Categoría BB):**

Ya en esta segunda etapa, si el cliente no ha cumplido con sus obligaciones, dentro de los primeros 30 días, se efectuarán las siguientes acciones.

LLAMADA TELEFONICA AL CLIENTE

Se notificará al cliente mediante una llamada telefónica, información que será validada mediante el formato establecido (Ver figura N°34) de manera diaria, y mantener el registro en el sistema de esta acción.

NOTIFICACION DE PAGO

En caso de que el cliente no hubiera cancelado su pago, se dará inicio al proceso de recuperación. El primer paso se dará dentro de los primeros 15 días del vencimiento, mediante notificación escrita, interpuesta por el Jefe de Créditos y Jefe de Finanzas.

VISITA AL CLIENTE

En esta etapa el asistente de créditos podrá delegar al Jefe de Créditos, las visitas al deudor para solicitar el pago respectivo.

- **Etapa de Persuasión (Categoría CC):**

En este periodo se realizarán las últimas gestiones de cobro previo al trámite legal.

OFICIO CONMINATORIO PREJUDICIAL

A partir del día 61, se generará una solicitud hacia el cliente y será entregado a su destinatario al momento de la visita efectuada por el Jefe de Créditos

VISITA AL CLIENTE

Será realizada al deudor por parte del Jefe de Créditos con el abogado. A partir de esta visita, será posible concluir al menos las intenciones del cliente. Se podrán efectuar las visitas que sean necesarias dentro de esta etapa para persuadir la cancelación de las obligaciones pendientes y se plantearía de ser el caso, la situación de la reestructuración de la deuda.

- **Etapa Judicial (Categoría DD):**

El jefe de créditos tiene la obligación de remitir toda la documentación pertinente a efectos del cobro judicial.

ACTIVIDAD DE ABOGADO PARA INICIO DEL PROCESO LEGAL

Se iniciará el trámite legal del día 91 mediante el abogado especializado en este tipo de litigios; el cual continuará la demanda hasta el pago respectivo o, de ser el caso, la declaración de insolvencia del deudor.

INICIO DE LA DEMANDA

El cliente será notificado de las acciones jurídicas emprendidas por la Empresa, cumpliendo la normativa legal vigente.

Las acciones legales serán coordinadas con el Área de Créditos y Cobranzas.

- e. **Reporte de carteras vencidas.**

Este reporte permite al gestor de cobranzas tener un control de los clientes sobre las fechas de vencimiento del pago de sus cuotas del Stand, con el fin de evitar que el cliente incumpla con su pago y pueda llegar a tener un proceso judicial innecesario. Así mismo la empresa evite tener un índice de morosidad alto de la cartera morosa.

Figura 28: Reporte de la Cartera Vencida.

Reporte de cartera vencida										
CLIENTE		STAND		VOTO DE CUOTA		CARTERA VENCIDA (dias)				DIAS DE ATRASO
DNI/RUC	RAZON SOCIAL	LETRA/ NRO	NIVEL	F. INICIO	FECHA	0-30	31-60	61-90	+91	
42563618	Bustamante Gilvin Angélica	C-02	1º	26/11/2013	24/05/2014	/				10
1909184	Moreno Candazo Cesar	D-02	1º	13/11/2013	15	/				04
80325019	Cruzales Susman Shuna	P-08	1º	15/01/2014	28	/				32
18036349	Ortega Bobadilla Roberto	E-06	1º	21/01/2014	30	/				15
13838342	Ortiz Bobadilla Norma	C-14	2º	30/01/2014	01		/			63
76615322	Leal Medina Washie	P-04	1º	16/02/2014	10		/			31
17987743	Rodriguez Vazquez Maria	C-03	2º	13/02/2014	23		/			35
18893148	Ortiz Cruz Pedro	F-21	2º	26/02/2014	15	/				02
45650051	Martinez Vera Carlos	D-18	1º	28/02/2014	30	/				11
17891705	Florian Florian Jose	P-03	1º	15/03/2014	15	/				0
17891705	Florian Florian Jose	A-14	1º	15/03/2014	15	/				0
19020121	Cuan Heza Evaristo	H-11	1º	05/03/2014	05		/			38
18145925	Carreo Garcia Pedro	D-09	1º	01/04/2014	25	/				01
18021424	Espinosa Niza Carlos E.	P-13	1º	22/04/2014	10	/				08
13856444	Martinez Gonzalez Maria	J-01	1º	02/05/2014	02		/			40
83700341	Cruz Quiroz Doris	F-01	1º	04/05/2014	30	/	/			36
40228835	Rodriguez Flomino Hermin	D-03	1º	30/06/2014	29	/	/			05
19903228	Muñoz Chap Alejandra	B-09	1º	19/07/2014	12	/	/			31
19421554	Solis Camacho Juan	A-15	2º	15/08/2014	20	/	/			05
17855290	Tijera Quintana Jose	D-11	2º	01/09/2014	20	/	/			10
83806654	Hernandez Cardenas Lyde	A-12	1º	03/09/2014	01	/	/			12
18087535	Cosmeo Silva Loli	A-10	1º	28/09/2014	15	/	/			32
18166136	Socilla Rodriguez Nancy	B-20	1º	13/10/2014	01	/	/			62
1743847x	Vasquez Carrón Ester	D-12	1º	13/10/2014	06	/	/			02
4831878	Calderon Alcantara Jose	E-12	1º	19/10/2014	10	/	/			05

Elaboración: Propia.

f. Reporte de cobros diarios.

Este reporte permite evaluar día a día el cobro de los clientes, para el control de la cartera de morosa; nos muestra el detalle de las llamadas consecutivas que se hizo durante el día, de igual manera el detalle de visitas domiciliarias, los cobros que se hicieron por día, obteniendo como final el monto recibido por día.

Figura 29: Reporte de cobros diarios.

DIA		LLAMADAS		VISITAS		COBROS		FACTURACIÓN	
DIA	DIA	N° LLAMADA	DIA	N° VISITA	DIA	N° COBROS	MONEDA	TOTAL	
1	10	5	3	3	04	03	S/.	25,900.00	
2	10	3	3	1	04	02	S/.	3,184.00	
3	10	6	3	2	04	-	S/.	-	
4	10	3	3	2	04	03	S/.	12,200.00	
5	10	3	3	1	04	04	S/.	39,000.00	
6	-	-	-	-	-	-	-	-	
7	-	-	-	-	-	-	-	-	
8	10	8	3	1	04	01	S/.	30,000.00	
9	10	10	3	2	04	04	S/.	202,162.00	
10	10	2	3	3	04	08	S/.	217,093.00	
11	10	4	3	3	04	03	S/.	67,590.00	
12	10	5	3	1	04	07	S/.	84,326.00	
13	-	-	-	-	-	-	-	-	
14	-	-	-	-	-	-	-	-	
15	10	4	3	1	04	05	S/.	42,127.00	
16	10	6	3	2	04	06	S/.	37,917.00	
17	10	10	3	2	04	03	S/.	16,000.00	
18	10	10	3	2	04	-	-	-	
19	10	8	3	3	04	03	S/.	18,922.00	
20	-	-	-	-	-	-	-	-	
21	-	-	-	-	-	-	-	-	
22	10	4	3	2	04	-	-	-	
23	10	3	3	1	04	02	S/.	37,000.00	
24	10	6	3	2	04	06	S/.	6,154.00	
25	10	10	3	2	04	03	S/.	16,627.00	
26	10	10	3	1	04	-	-	-	
27	-	-	-	-	-	-	-	-	
28	-	-	-	-	-	-	-	-	
29	10	5	3	2	04	03	S/.	32,975.00	
30	10	10	3	1	04	05	S/.	39,233.00	
TOTAL	220	136	66	40	88	71	S/.	928,010.00	

Elaboración: Propia.

- Por otra parte, se ha hecho algunos cambios con el control de ingreso de efectivo por el pago de los clientes, es decir antes se aceptaban dinero en efectivo de cualquier importe que los clientes cancelaban en oficina el cual se generaba un riesgo para la empresa (robo o pérdida), actualmente se ha mejorado este proceso, en oficina solo se aceptan importes menores de S/ 500.00.

Se muestra en la siguiente figura el formato de nota de ingreso que es directamente para el cobro de los clientes que cancelan con montos menores a S/ 500.00

Figura 30: Nota de Ingreso - Stand.

		NOTA DE INGRESO - STANDS		N° 00001
CENTRO COMERCIAL PLAZA TOROS				
SON:	Quinientos y 00/100 soles.		IMPORTE:	S/ 500.00
CLIENTE:	Zoila Sara Cisneros Silva			
STAND:	Stand A- 10 1er Nivel.			
GLOSA:	Por el pago de cuota			
AUTORIZADO POR:		RESPONSABLE		
 Fernando Burgos Jacobs JEFE FINANZAS COLISEO TRUJILLO S.A.		 ELIZABETH PEREZ		
FUENTE: ELABORACION PROPIA				

Elaboración: Propia.

Esto influye en el estado de situación económica financiera, ya que al haber rechazado cualquier monto mayor de S/ 500.00, la liquidez de la empresa no se vea afectada por alguna pérdida o robo de dinero en efectivo y esto genera mayor disponibilidad de dinero en cuentas bancarias.

- También se ha mejorado en cuanto al cambio de cuenta corriente normal a cuenta corriente recaudadora. Para fines de mejor control sobre el cobro de los clientes identificando de manera más sencilla la identificación de estos.

En la actualidad los depósitos de pago en el 2016 se apertura una cuenta de recaudación, en el cual se identifica con mayor precisión a que cliente pertenece el pago identificando el número de DNI o RUC, el cual se mejoró para el mejor control de pagos de los clientes:

Figura 31: Voucher de pago de cuenta recaudadora.

SERVICIO DE RECAUDACION MNA		BCP
OF. /570003-T03C-S37881	OP-0631702	27/03/2016
		Hora: 11:16:21
Tipo de empresa :	VARIOS	
Empresa afiliada :		EFE
COLISEO TRUJILLO SA		
03-091		
Cuenta a Abonar :	VENTAS SOLES	
Nro de cuenta :	570-2133404-0-09	
Código Id Usuario:	18180676	
Importe :	S/.	*****10,000.00
Comisión :	S/.	*****0.00
Importe Total :	S/.	*****10,000.00

ANTES DE RETIRARSE DE LA VENTANILLA, POR FAVOR VERIFIQUE QUE LA EMPRESA Y LA CUENTA ABONADA SEAN LAS CORRECTAS		

Fuente: Tesorería de Coliseo Trujillo SA.

5.4.1.3. Matriz de riesgo Implementada para el proceso de crédito y cobranza

Tabla 26: Matriz de riesgo Implementada para el proceso de crédito y cobranza.

MATRIZ DE RIESGO										
PROCESO	SUB PROCESO	ACTIVIDAD	RIESGO	RESPONSABLE				ACCIONES CONCRETAS	ESTADO DE IMPLEMENTACION	
CREDITO Y COBRANZA	EVALUACIÓN DEL CRÉDITO	Reporte de comportamiento de pagos, para medir el cumplimiento de sus obligaciones, a través de consulta en sistema EQUIFAX	Otorgar creditos a sujetos morosos en otras entidades.	1	4	4	Apreciable	Jefe de Creditos	Consignar sello de Visto, al expediente que ya fue reportado.	EN PROCESO
		Evaluación de la capacidad de pago del cliente solicitando: declaracion de impuestos, otro documento que sustente ingresos.	Incapacidad de pago por falta de ingresos que cubran la deuda del cliente.	2	4	8	Apreciable	Jefe de Creditos	Adjuntar documentos sustentarios al expediente de credito.	EN PROCESO
	APROBACIÓN Y CLASIFICACIÓN DEL CRÉDITO	Validar anticipadamente los documentos correspondientes	Inconsistencia en la validación de la documentación	2	4	8	Apreciable	Asistente de Creditos	Firma y sello del responsable de la validación.	EN PROCESO
		Clasificar el crédito según contrato establecido (monto del Stand, mts2, amortizaciones, fecha de venc., etc)	Mal control y pérdida de información de las cuentas por cobrar	1	4	4	Apreciable	Asistente de Creditos	Sello con el tipo de clasificación del contrato que se establece.	EN PROCESO
	OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO	Plantear el cronograma de pagos y sus respectivos porcentajes de intereses por atrasos.	El cliente se niegue a cumplir con las cuotas y condiciones por retraso.	1	4	4	Apreciable	Asistente de Creditos	Firma y huella del cliente aceptando su cronograma.	EN PROCESO
		Registrar las operaciones del crédito junto con la entrega de la letra de cambio.	Desorden documentario, error del sistema.	2	3	6	Apreciable	Tesoreria	Impresión del voucher de registro y comprobante.	EN PROCESO
	COBRANZA	Seguimiento al cronograma de pagos del cliente	Incumplimiento de cronograma de pagos.	1	4	4	Apreciable	Tesoreria	Revisión diaria de los vencimientos de las cuotas por cobrar.	EN PROCESO
		Ejecutar llamadas telefónicas de aviso de vencimiento y sanciones de incumplimiento	Retrasos en el cumplimiento del pago.	2	4	8	Apreciable	Tesoreria	Registrar llamada y compromiso via fono de los clientes de manera diaria.	EN PROCESO

Elaboración: Propia.

5.4.2. Proceso del área de tesorería

5.4.2.1. Proceso de caja chica

Se han incluido aspectos importantes que se debe tomar en cuenta, en cuanto al control de la liquidez de la empresa. Para esto se han detallado las siguientes políticas.

- El área de tesorería es responsable de controlar los saldos de caja de la empresa en soles y dólares a determinada fecha.
- El proceso de cierre de tesorería es ejecutado por el área de tesorería siendo responsabilidad del tesorero garantizar el cierre de forma oportuna.
- Es responsabilidad del tesorero garantizar la entrega de información requerida y en los plazos establecidos al área de contabilidad.
- Toda autorización pago por conceptos haberes, obligaciones con proveedores, tributos, préstamos y otros deben contar con el V°B° del Jefe de Finanzas y Contabilidad, en caso de ausencia, se designará a la persona autorizada para aprobar pagos comunicando oportunamente a Tesorería.
- El área de tesorería realizará las labores de registro y control de la información de manera previa y oportuna de acuerdo al cronograma de cierre establecido, planificando las actividades para que no se afecte el cumplimiento y entrega de información al área de contabilidad.
- El tesorero es el responsable de asegurar que cada uno de los procesos que intervienen en el cierre de tesorería queden cargados en el sistema de forma oportuna y con datos confiables.
- Toda transferencia, traslado, pago u otra operación que se realice bajo herramientas virtuales, deberá ser aprobada con la firma autorizada del Jefe de Finanzas.
- Se realizarán arquezos de caja mensuales.

En cuanto al control de las liquidaciones de gastos que afecta directamente a la caja chica de la empresa, se ha controlado mejor los ingresos y salidas del fondo fijo de la empresa, cumpliendo ciertos criterios que a continuación se detallan.

DE LA ENTREGA

Las disposiciones de efectivo y equivalentes de efectivo son mediante:

- Entrega en efectivo (Recibo de ingresos).
- Giro de cheques (Copia de Cheque)

Estas se ejecutan luego de ser aprobadas en el presupuesto y/o con la orden del Jefe de Finanzas.

DE LOS PLAZOS

- Para los casos de entregas a rendir para gastos efectuados dentro de la localidad, estos deben ser liquidados con fecha límite de hasta 3 días después de ser entregadas. Caso contrario se descontará de su remuneración.
- Para los casos de entregas a rendir para gastos efectuados en viajes fuera de la localidad, estos deben ser liquidados con fecha límite de hasta 3 días después de su regreso. Caso contrario se descontará de su remuneración.

DE LOS DOCUMENTOS SUSTENTATORIOS

- Son documentos permitidos para sustentar gastos:
 - Factura: A nombre de la Empresa, con los datos correspondientes.
 - Ticket Factura: A nombre de la Empresa, con los datos correspondientes.
 - Recibo por honorarios: A nombre de la Empresa, con los datos correspondientes.
 - Ticket Aéreo: A nombre de la Empresa, con los datos correspondientes.
 - Boletos de viaje: A nombre de la Empresa, con los datos correspondientes.
 - Planilla de gastos por movilidad: De acuerdo al formato establecido por la dirección.
- Son hechos aceptados como gastos siempre que cumplan con los requisitos mínimos siguientes:
 - Sean sustentados con la documentación permitida.

- Cumplan con el criterio de la fehaciencia. Razonabilidad del gasto, los cuales pueden ser sustentados con medios probatorios (informe, fotos, etc.)
- Se consigne en el comprobante el centro de costos correspondiente.

DE LOS FORMATOS ESTABLECIDOS

- Debe tenerse en consideración, al momento de rendir los gastos, los formatos establecidos. Estos deben contener mínimamente la siguiente información:
 - Nombre, cargo y área a la cual pertenece el responsable.
 - Fechas y motivo de la entrega a rendir.
 - Detalle de documentos, fecha, número, centro de costos, descripción y monto.
 - Resumen aritmético con el resultado de la entrega a rendir determinando el saldo.
 - Firma del responsable, del jefe de área y de contabilidad.
- Tratándose de gasto por movilidad estos deben ser detallados en formatos adicionales que contengan los requisitos mínimos para sustentar gasto.


DE LA APROBACIÓN DE LA LIQUIDACIÓN


- Todas las liquidaciones son visadas por el área contable, quien verifica la documentación sustentable y lo entrega a la dirección correspondiente.
- Para el Jefe de Finanzas, la liquidación es firmada y aprobada por el área de contabilidad, luego se realiza su descargo en Tesorería.


Se muestra el formato de liquidación de gastos por cada solicitante en el que se detalla la forma de entrega del dinero y los gastos correspondientes por el responsable, el cual será anexado a la liquidación de caja chica al momento de rendir al Jefe de Finanzas.

Figura 33: Formato de reposición de caja chica.

COMPROBANTE		N°	CUENTA	CONCEPTO	MONTO
FACT-001	20101	65	COMPRA UTILES OFICINA		S/ 25.40
FACT-001	08981	63	CONSUMO		S/ 348.00
FACT-001	00800	63	AGASAJO		S/ 200.00
FACT-002	00153	63	Por el Servicio de Vigilancia-Oct.		S/ 400.00
FACT-003	00811	63	COCHERA - MES OCTUBRE		S/ 200.00
FACT-001	01711	65	Compra de cables		S/ 200.00
Recibo-501	175431	63	Pago Serv. Movistar		S/ 390.00
FACT-002	00802	65	Compra de hojas bond		S/ 190.00
FACT-002	00162	60	Compra bidones con agua		S/ 190.00
RECIBO	105	65	MOBILIDAD		S/ 10.00
Recibo-008	0177876	63	Pago recibo de agua		S/ 111.40
Recibo-501	15172362	63	Pago recibo de luz		S/ 179.50
Fact-001	08122	65	Por Consumo		S/ 370.00
Fact-401	75426	63	SANAJA ZANAETA JULIO-PUBLIC.		S/ 550.00
Fact-002	00174	63	Por el Servicio Vigilancia - Oct.		S/ 400.00
Recibo-103	1978583	63	Pago Serv. Claro		S/ 235.70
GASTOS TOTAL					S/ 4,000.00

ELABORADO POR:  N° 06-104

AUTORIZADO POR: 
Fernando Burgos Jacobs
 JEFE FINANZAS
 COLISEO TRUJILLO S.A.

RECIBIDO POR: 
 ELIZABETH PEREZ

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Elaboración: Propia.

Se muestra el formato de liquidación de caja chica para la reposición de dinero; así mismo nos muestra un monto fijo de S/ 4,000.00 que será asignada como política de la empresa.

Tabla 27: Cuadro de Flujo de Caja al año 2016.







AÑO	2016
Etiquetas de fila	IMPORTE
INGRESO	S/. 22,583,426.00
SALDO INICIAL	S/. 559,622.00
CLIENTES	
Cartera vencida	S/. 910,340.00
Cobranza comercial	S/. 21,113,464.00
EGRESO	S/. 21,537,890.00
INVERSION (compra de maquinaria)	S/. 652,824.00
CTAS.POR COBRAR AL PERSONAL	S/. 149,353.00
PAGO A PROVEEDORES	S/. 20,519,007.00
IMPUESTOS	S/. 65,019.00
REMUNERACION PERSONAL	S/. 54,964.00
OBLIGACIONES BANCARIAS	S/. 96,723.00
TOTAL GENERAL	S/. 1,045,536.00

Fuente: Área de Tesorería de Coliseo Trujillo SA

Podemos ver que en las cuentas por cobrar han tenido una disminución de S/. 196,012.00 (cuenta por cobrar al personal al 2015 de S/ 345,365.00 – cuenta por cobrar al personal al 2016 de S/ 149,353.00), ya que se realizó el descuento por planilla a cada trabajador que tenía un saldo por liquidar a la empresa; y en lo que respecta a las obligaciones bancarias se redujo en un 9% con respecto al año anterior y así se realizó con normalidad el cierre de caja. Ahora todo gasto será corroborado, es decir, los documentos sustentados tendrán la firma y autorización del responsable de cada área. Y se tendrá un control en la salida de cheques para evitar los sobregiros bancarios.

Se muestra el formato de comprobante provisional para el retiro de efectivo de caja chica, el cual es firmado por el solicitante del gasto, el cual se provisiona como sustento hasta que pueda rendir sus gastos realizados, con el fin de que sea sustentado la salida de dinero.

Figura 34: Formato de Comprobante provisional para el retiro de efectivo de caja chica.

 CENTRO COMERCIAL PLAZA TOROS	COLISEO TRUJILLO S.A.	
	COMPROBANTE PROVISIONAL PARA EL RETIRO DE EFECTIVO DE CAJA CHICA	
	N° 00001 TRUJILLO, 14 / 11 / 2015	
HE RECIBIDO DE: <u>ELIZABETH PEREZ</u>		
LA CANTIDAD DE: <u>TRESCIENTOS CINCUENTA y 00/100 SOLES</u>		MONTO: <u>S/ 350.00</u>
POR CONCEPTO DE: <u>COMPRA UTILES DE OFICINA PARA AREA ARQUITECTURA</u>		
AUTORIZADO POR:	ENTREGADO POR:	RECIBIDO POR
 Fernando Burgos Jacobs JEFE FINANZAS COLISEO TRUJILLO S.A.	  ELIZABETH PEREZ	  LEONARDO ORELLANO
FUENTE: ELABORACION PROPIA		

Elaboración: Propia.

5.4.2.2. Proceso de emisión de cheques

- Se ha mejorado en la toma de decisiones de emitir un cheque a cargo del Jefe de Finanzas, quien es responsable del manejo de los estados de cuenta, previo al control se puede decidir si se realiza un pago o no, de acuerdo con los saldos para la eficiencia de liquidez de la empresa. Ya que antes se emitían cheques sin verificar los cheques emitidos anteriores, el cual generaba gastos protestos de cheques, efecto rebote de cheque.
- Se ha implementado en el control de cobros de cheques, dando como un plazo máximo de cobro de 30 días hábiles a la persona que solicita dicho cheque, cuando este no haya cobrado en determinado tiempo, automáticamente el cheque será anulado mediante una carta de notificación dirigida hacia el banco. Esto ayuda a tener un control ordenado en la empresa sobre el dinero.
- El tesorero tiene que realizar una conciliación bancaria mensual para evitar el rebote de cheques y con ello también evitar los sobregiros bancarios.

Figura 35: Notificación escrita para la anulación de cobro de cheque.



COLISEO TRUJILLO S.A.
20230753777



13 de Diciembre del 2016

Sr. Banco de Crédito del Perú
Sucursal - Trujillo

ASUNTO: ANULACION DE CHEQUE

Yo, Luis Alberto Montalván Morales, gerente general de la empresa Coliseo Trujillo S.A. identificada con RUC N° 20230753777, hago de su conocimiento, que el Cheque N° 478 de la cuenta corriente en soles N° 570-2133404-0-09 deberá ser anulada.

El Cheque N° 478 de la cuenta corriente en soles N° 570-2133404-0-09, detalla lo siguiente:

Nombre de Destinatario: C y SG LEAN S.A.C.

Monto: S/. 4,880.00 soles

Agradeciendo de antemano la atención que brinden a la presente, me despido.

ATENTAMENTE.


Luis A. Montalván Morales
Gerente General
COLISEO TRUJILLO S.A.

 (044) 242 714
 www.inmobiliariaplazatoros.com
 Jr. Orbegoso 359 - Centro Cívico
Trujillo, Perú

Elaboración: Propia.

- Se controlan cada mes los cheques que han sido cobrados según el reporte del estado de cuenta.

Fecha	Fecha valu	Descripción operación	Monto	Saldo	Operació	DETALLE	X
13/05/2016		CHEQUE 00000353	-1,000.00	59,158.74	00196965	PROVEEDOR	CHEQUES DE MESES ANTERIORES RECIEN COBRADOS
11/05/2016		CHEQUE 00000464	-600.00	60,158.74	00199248	PROVEEDOR	CHEQUES DE MESES ANTERIORES RECIEN COBRADOS
06/05/2016		CHEQUE 00000444	-1,500.00	60,772.79	00326181	PROVEEDOR	CHEQUES DE MESES ANTERIORES RECIEN COBRADOS
05/05/2016		CHQ.DEP.00000450 BCP	-6,355.12	61,774.49	00805020	PROVEEDOR	CHEQUES DE MESES ANTERIORES RECIEN COBRADOS
05/05/2016		CHEQUE 00000448	-4,885.00	68,129.61	00810268	PROVEEDOR	CHEQUES DE MESES ANTERIORES RECIEN COBRADOS
05/05/2016		CHEQUE 00000466	-4,244.00	73,014.61	00810267	PROVEEDOR	CHEQUES DE MESES ANTERIORES RECIEN COBRADOS
05/05/2016		CHQ.DEP.00000451 BCP	-3,177.56	77,258.61	00805019	PROVEEDOR	CHEQUES DE MESES ANTERIORES RECIEN COBRADOS
05/05/2016		CHEQUE 00000457	-1,860.00	83,136.17	00810266	PROVEEDOR	CHEQUES DE MESES ANTERIORES RECIEN COBRADOS
05/05/2016		CHEQUE 00000455	-600.00	84,996.17	00810265	PROVEEDOR	CHEQUES DE MESES ANTERIORES RECIEN COBRADOS
05/05/2016		CHEQUE 00000456	-240.00	85,596.17	00810264	PROVEEDOR	CHEQUES DE MESES ANTERIORES RECIEN COBRADOS
05/05/2016		CHEQUE 00000469	-500.00	88,925.17	00425415	YURI VEGABAZAN VACACIO	CHEQUES DE MESES ANTERIORES RECIEN COBRADOS
04/05/2016		CHEQUE 00000445	-1,500.00	95,532.07	00906618	PROVEEDOR	CHEQUES DE MESES ANTERIORES RECIEN COBRADOS
04/05/2016		CHEQUE 00000459	-750.00	98,232.07	00909568	PROVEEDOR	CHEQUES DE MESES ANTERIORES RECIEN COBRADOS
04/05/2016		CHEQUE 00000439	-245.00	99,282.07	00909701	PROVEEDOR	CHEQUES DE MESES ANTERIORES RECIEN COBRADOS
04/05/2016		CHEQUE 00000472	-115.00	99,527.07	00909725	C. CH.	CHEQUES DE MESES ANTERIORES RECIEN COBRADOS
02/05/2016		CHEQUE 00000446	-21,240.00	68,465.57	00804465	PROVEEDOR	CHEQUES DE MESES ANTERIORES RECIEN COBRADOS
02/05/2016		CHEQUE 00000447	-5,735.00	89,705.57	00804464	PROVEEDOR	CHEQUES DE MESES ANTERIORES RECIEN COBRADOS
02/05/2016		CHEQUE 00000432	-1,000.00	95,440.57	00281667	LUIS MONTALVAN PRESTAM	CHEQUES DE MESES ANTERIORES RECIEN COBRADOS
02/05/2016		CHEQUE 00000437	-750.00	96,440.57	00626018	PROVEEDOR	CHEQUES DE MESES ANTERIORES RECIEN COBRADOS
02/05/2016		CHEQUE 00000435	-750.00	97,190.57	00664696	PROVEEDOR	CHEQUES DE MESES ANTERIORES RECIEN COBRADOS
02/05/2016		CHEQUE 00000468	-500.00	97,940.57	00783149	ROSA NOVOA VACACIONES	CHEQUES DE MESES ANTERIORES RECIEN COBRADOS
02/05/2016		CHEQUE 00000465	-454.40	98,440.57	00842640	LUIS NEYRA ADELANTO DE	CHEQUES DE MESES ANTERIORES RECIEN COBRADOS

- Se realiza una conciliación al libro bancos para detectar los cheques que se han girado en el mes, para así poder tener un control de todos los cheques girados y evitar futuros problemas.

Tabla 28: Resumen del libro caja y bancos del mes de mayo 2016

FORMATO 1.2: "LIBRO CAJA Y BANCOS - DETALLE DE LOS MOVIMIENTOS DE LA CUENTA CORRIENTE"

Periodo: **May-16**

RUC : **20230753777**

Razon Social **COLISEO TRUJILLO SA.**

Entidad Finar **BCP SOLES 570-2133404-0-09**

Codigo Cta C **570-2133404-0-09**

Codigo de Operació	Fecha Operació	Operaciones Bancarias				Cuenta Contable Asociada		Saldos y Movimientos			COMENTARIO
		Medio de pag	Descripcion de oper.	Nombres o Razon social	Numero de Transacc	Codigc	Denominaci	Deudo	Acreed	SALDO	
07-127	11/05/16	Cheques	ANTICIPO A PROVEEDO	AMIEL INVERSIONES SAC	487	42121	EMITIDAS M.N		270.00	81,686.97	CHEQUES GIRADOS Y NO COBRADOS
07-68	29/05/16	Cheques	Pago BCP recibo.000-18,	MENDEZ GARCIA JULIA KA	503	42121	EMITIDAS M.N		490.00	39,432.12	CHEQUES GIRADOS Y NO COBRADOS

Fuente: Área de Contabilidad de Coliseo Trujillo SA.

Al tener un control de los cheques emitidos y cobrados, podemos ver el estado de cuenta que sus saldos son correctos y no se encuentra ningún saldo negativo a comparación del año anterior. Evitando así, sobregiros bancarios.

Figura 36: Estado de cuenta.

BCP

ESTADO DE CUENTA CORRIENTE
DEL 01/05/2016 AL 31/05/2016
COLISEO TRUJILLO S.A.
JR. MARISCAL ORBEGOZO N. 359 P 2
TRUJILLO-LA LIBERTAD
TRUJILLO-LA LIBERTAD
570 (84TN11)

PAGINA 1 DE 6	
MONEDA	CODIGO DE CUENTA
SOLES	570-2133404-0-09
EJECUTIVO DE NEGOCIOS FLORES O. HEYDY OFICINA SUC TRUJILLO TELEFONO 044-242380 CELULAR E-MAIL	

AVISOS
IMPORTANTE: SI DENTRO DE 30 DIAS NO SE FORMULAN OBSERVACIONES AL PRESENTE ESTADO, DAREMOS POR CONFORME LA CUENTA Y APROBADO EL SALDO. EN CASO CONTRARIO SIRVANSE DIRIGIRSE A NUESTRAS OFICINAS PARA ATENDER SUS OBSERVACIONES. AHORA DESDE TU TELECREDITO WEB PYME PUEDES DISPONER DE EFECTIVO DE TU TARJETA SOLUCION NEGOCIOS Y ABONARLO A TUS CUENTAS SIN IR AL BCP. SI NO CUENTAS CON TELECREDITO O PARA MAYOR INFORMACION ESCRIBENOS A SERVICIOPARAEMPRESAS@BCP.COM.PE

(*) MED. AT. MEDIO DE ATENCION = VEN. VENTANILLA CAJ. CAJEROS AUTOMATICOS POS. PUNTO DE VENTA T.L.C. TELECREDITO INT. INTERNO
B.P.T. BANCA POR TELEFONO B.P.I. BANCA POR INTERNET

RESUMEN DEL MES							SALDO PROMEDIO
SALDO	ABONOS (DEPOSITOS)		CARGOS (RETIROS)		INTERESES		
01/05/2016	EFECTIVO	OTROS	CHEQUES	OTROS	ACREEDORES	DEUDORES	31/05/2016
8.379.68	146.821.00	1.981.721.68	1.728.500.17	340.803.72	0.00	0.00	67.618.47
A	B	C	D	E	F	G	H



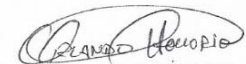
ACTIVIDADES											
FECHA PROC.	FECHA VALOR	DESCRIPCION	MTO. INT.	LUGAR	REFERENCIAS ADICIONALES				CARGO / ABONO	SALDO CONTABLE	
					SUC. AGEN.	RUM. OP.	HORA	ORIGEN			TIPO
02-03		EFECTIVO 000000001926134	VEN	AG. NUSARES DE JUN	370-007	897513	09:38	S30824	1013	2,000.00	10,374.68
02-03		EFECTIVO 000000001926433	VEN	SUC TRUJILLO	370-000	705896	11:39	S48878	1013	3,044.00	13,422.68
02-03		EFECTIVO 000000001971168	VEN	SUC TRUJILLO	370-000	907828	18:34	S30387	1013	5,344.00	18,767.68
02-03		CONTS. PAGO DETRACCION	INT		113-034	000721			4923	3.50	18,764.18
02-03		PAGO DETRAC 0330708839	BPD		113-034	708339	18:39	SNT2EA	4709	108.00	18,656.18
02-03		CHEQUE 00001409	VEN	SUC TRUJILLO	370-000	724264	12:09	S32664	3001	3,000.00	15,656.18
02-03	30-04	PORTE EXTRACTO NUMER V	INT		370-000	834388			4991	3.50	15,652.68
02-03		CONTS. RECARGACION	INT		370-000	874413			4983	13.50	15,639.18
02-03		IMPUESTO IFF	INT						0909	-68	15,638.50
03-03		EFECTIVO 000000001966013	VEN	SUC TRUJILLO	370-000	988574	13:08	S33921	1013	1,200.00	16,838.50
03-03		EFECTIVO 0000000040094834	VEN	AG. ESPANA	370-003	893163	17:27	S32009	1013	1,800.00	18,638.50
03-03		EFECTIVO 000000001918890	VEN	SUC TRUJILLO	370-000	931652	10:40	S34860	1013	4,841.00	23,479.50
03-03		TRANSF. BCO. CAJA MOVICV	VEN	SUC LIMA	191-000	108358	14:38	BCDN	3016	133,970.00	156,449.50
03-03		A STO 2209040 1	VEN		113-008	013739	12:37	TPORW	4406	1,017.00	158,832.50
03-03		CHEQUE 00001411	VEN	SUC TRUJILLO	370-000	014940	13:14	S35320	3001	2,000.00	158,832.50
03-03		CHEQUE 00001422	VEN	SUC TRUJILLO	370-000	118487	17:42	S41344	3001	5,763.30	148,069.20
03-03		CHEQUE 00001421	VEN	SUC TRUJILLO	370-000	115681	17:38	S33921	3001	6,276.60	141,792.60
03-03		CHEQUE 00001401	VEN	AG. NUSARES DE JUN	370-007	063281	15:41	S32666	3002	32,000.00	109,792.60
03-03		CONTS. RECARGACION	INT		370-000	831242			4983	13.50	109,779.10
03-03		IMPUESTO IFF	INT						0909	2.58	109,776.52
04-03		TRANSF. BCO. CAJA CHAC V	VEN	SUC LIMA	191-000	000293	16:48	BCDN	3016	374,093.16	383,873.74
04-03		TRANSF. BCO. CAJA CHAC V	VEN	SUC LIMA	191-000	000293	16:48	BCDN	3016	374,114.14	657,987.88
04-03		TRANSF. BCO. CAJA CHAC V	VEN	SUC LIMA	191-000	000294	16:48	BCDN	3016	374,114.14	932,102.02
04-03		TRANSF. BCO. CAJA CHAC V	VEN	SUC LIMA	191-000	000296	16:48	BCDN	3016	374,114.14	1,206,216.16
04-03		TRANSF. BCO. CAJA CHAC V	VEN	SUC LIMA	191-000	000297	16:48	BCDN	3016	374,114.14	1,480,330.30
04-03		CONTS. PAGO DETRACCION	INT		113-034	000768			4923	3.50	1,480,326.80
04-03		PAGOS AFP HABITAT	BPD		113-041	000865	10:39	AFMA01	4733	23.26	1,480,303.54
04-03		CHEQUE 00001424	VEN	AG. ESPANA	370-003	867830	16:06	S32698	3001	369.80	1,479,933.74
04-03		PAGOS AFP PPRINA	BPD		113-041	000873	12:00	AFMA01	4733	461.09	1,479,472.65
04-03		PAGOS AFP PROFUTUR	BPD		113-041	000896	12:02	AFMA01	4733	499.34	1,478,973.31
04-03		PAGOS AFP PROFUTUR	BPD		113-041	000877	12:00	AFMA01	4733	306.36	1,478,666.95
04-03		CHEQUE 00001427	VEN	SUC TRUJILLO	370-000	208313	12:39	S44841	3001	371.30	1,477,895.65
04-03		CHEQUE 00001412	VEN	AG. NUSARES DE JUN	370-007	283684	13:47	S33082	3001	629.00	1,477,272.05
04-03		CHEQUE 00001414	VEN	SUC TRUJILLO	370-000	185886	11:11	S33076	3001	1,200.00	1,476,072.05
04-03		CHEQUE 00001417	VEN	AG. ESPANA	370-003	897779	16:01	S31009	3001	1,218.00	1,474,854.05
04-03		PAGOS AFP HABITAT	BPD		113-041	000888	10:38	AFMA01	4733	1,887.28	1,473,266.77
04-03		PAGOS AFP HABITAT	BPD		113-041	000884	12:01	AFMA01	4733	1,829.14	1,471,437.63
04-03		CHEQUE 00001413	VEN	AG. ESPANA	370-003	824970	12:39	S33301	3001	2,174.30	1,469,263.33
04-03		CHEQUE 00001429	VEN	AG. ESPANA	370-003	863703	16:04	S32698	3001	2,302.30	1,466,961.03
04-03		PAGO DETRAC 0330958839	BPD		113-034	938893	18:27	SNT2EA	4709	2,359.00	1,464,602.03
04-03		PAGOS AFP INTEGRAL	BPD		113-041	000868	10:39	AFMA01	4733	2,879.83	1,461,722.20
04-03		PAGOS AFP INTEGRAL	BPD		113-041	000886	12:01	AFMA01	4733	3,031.02	1,458,691.18
04-03		CHEQUE 00001418	VEN	AG. TRUJILLO GREY	370-012	493632	12:43	S33918	3001	3,438.48	1,455,252.70
04-03		PAGOS AFP PPRINA	BPD		113-041	000890	12:02	AFMA01	4733	3,848.10	1,451,404.60
04-03		PAGOS AFP PPRINA	BPD		113-041	000870	10:39	AFMA01	4733	3,668.11	1,447,736.49

Fuente: Estado de cuenta BCP.

- Se ha incluido un comprobante denominado **NOTA DE EGRESO BANCOS** para el mejor control de cheques

Se muestra un formato de nota de egreso bancos el cual es usado para el mejor control de cheques, en el cual se detalla el monto del cheque, el motivo de la salida de cheque, y de que banco pertenece el cheque.

Figura 37: Formato de Nota de Egreso Bancos.

		<h1>EGRESOS BANCOS</h1>		N° 00001	
CENTRO COMERCIAL PLAZA TOROS					
SON: Quince mil trescientos cincuenta y 00/100 soles		IMPORTE:		S/ 15,350.00	
GLOSA: Por el pago de la factura N° 001-00325 por concepto de espacio publicitario. Cheque N° 166243					
CHEQUE					
<input checked="" type="checkbox"/> INTERBANK		<input type="checkbox"/> CONTINENTAL		<input type="checkbox"/> BCP	
<input checked="" type="checkbox"/> Soles <input type="checkbox"/> Dolares		<input type="checkbox"/> Soles <input type="checkbox"/> Dolares		<input type="checkbox"/> Soles <input type="checkbox"/> Dolares	
AUTORIZADO POR:			RESPONSABLE		
 Fernando Burgos Jacobs JEFE FINANZAS COLISEO TRUJILLO S.A.			NOMBRE Y APELLIDOS:		
			ORLANDO MONZIO		
			CARGO		
			 DN# 70435040 REPRESENTANTE AMERICA TV.		

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Elaboración: Propia.

5.4.2.3. Matriz de riesgo Implementada para el proceso de tesorería

Tabla 29: Matriz de riesgo Implementada para el proceso de tesorería.

MATRIZ DE RIESGO										
PROCESO	SUB PROCESO	ACTIVIDAD	RIESGO	Aparición Probabilidad	Gravedad (Impacto)	Valor del Riesgo	Resultado	RESPONSABLE	ACCIONES CONCRETAS	ESTADO DE IMPLEMENTACION
TESORERIA	ENTREGA A RENDIR CUENTA	Se emitirá una nota de egreso por la salida del dinero a nombre del beneficiario.	Perder el control de los pendientes por liquidar.	2	4	8	Apreciable	Tesoreria	Firma y dni del responsable, beneficiario de la entrega a rendir.	EN PROCESO
		Exigir como plazo máximo 3 días para rendir, caso contrario aplicar descuento por planilla.	Faltante de dinero en caja por salidas sin sustento.	4	2	8	Apreciable	Tesoreria	Establecer los lineamientos en el Manual de Obligaciones y Funciones.	EN PROCESO
	EMISION DE CHEQUES	Verificar saldos en cuenta corriente	Cheque sin fondos.	2	4	8	Apreciable	Contabilidad	Imprimir y archivar los estados de cuenta.	EN PROCESO
		Control de salida de cheques emitidos	Rebotes de cheques, sobregiros bancarios y cierre de cuenta	4	3	12	Importante	Contabilidad	Imprimir y archivar los cheques bouchers y copias.	EN PROCESO
	PAGO A PROVEEDORES	Verificar que los comprobantes de pago junto con las evidencias esten correctos de acuerdo al reglamento SUNAT.	Declaración de IGV erronea por documentos inválidos, multa.	2	3	6	Apreciable	Contabilidad	Realizar las consultas via plataforma web SUNAT.	EN PROCESO
		Verificar que las cuentas beneficiarias correspondan a los proveedores, a fin de garantizar la bancarización.	Desconocimiento del gasto por no cumplir con la bancarización.	1	3	3	Apreciable	Jefe de Finanzas	Realizar las consultas via plataforma web Bancos.	EN PROCESO
	CIERRE DE CAJA	Conteo y revisión de billetes y monedas.	Billetes y/o monedas falsas.	2	3	6	Apreciable	Tesoreria	Clasificar y embalar las monedas por tipo y cantidades.	EN PROCESO
		Conciliación del efectivo con el saldo del sistema.	Faltante de efectivo	1	4	4	Apreciable	Tesoreria	Imprimir el reporte de saldos del sistema.	EN PROCESO

Elaboración: Propia.

5.4.3. Capacitación al personal.

El personal de créditos y tesorería de la empresa participó de capacitaciones.

Se realizó un cronograma de capacitación para los colaboradores que intervienen en los procesos de créditos y tesorería sobre atención al cliente, créditos y riesgos, presupuesto y sobre la Presentación del Mapro y de las Políticas a Implementar. Las mismas que se llevaron a cabo los lunes después de las 7 p.m. con presencia del gerente de la empresa y a todo el personal de la empresa.

Tabla 30: Programación de capacitación.

CAPACITACIÓN	Enero				Mayo				Setiembre				RESPONSABLE	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
ATENCIÓN AL CLIENTE														
Programado	■						■							Milagros Ramos Vera
Realizado			■							■				
CREDITOS Y RIESGOS														
Programado		■				■				■				Enrique Campos Mankay
Realizado			■						■					
PRESUPUESTO														
Programado				■								■		Enrique Campos Mankay
Realizado				■							■			
PRESENTACIÓN DEL MAPRO, MOF Y POLÍTICAS C. Y T.														
Programado			■				■						■	Fernando Burgos Jacobs
Realizado						■								

Elaboración: Propia.

5.5. Comprobar que la implementación del control interno y los procesos rediseñados mejoran la situación económica financiera de la Inmobiliaria Coliseo Trujillo S.A, del año 2016, con el uso de indicadores de medición

5.5.1. Proceso de Crédito

Como producto de la actividad de mejora al proceso de crédito y cobranza, se detalla la lista de clientes que han cancelado una parte de su deuda en mora y se muestra un cuadro de cómo ha variado la cartera morosa y su recuperación.

Tabla 31: Recuperación de cartera morosa al 2016.

CODIGO	NOMBRE / RAZON SOCIAL	IMPORTE	CUOTAS A PAGAR	IMPORTE de la cuota	2016			
					CUOTAS PAGADAS	AMORTIZACION	% AMORTIZADO	POR COBRAR
A1	AVALOS MIÑANO SILVIA ANGELICA	S/. 69,300.00	18.00	3,850.00	17.00	65,450.00	94%	3,850.00
A2	MARCELO CORDOVA CESAR LEONIDAS	S/. 69,300.00	12.00	5,775.00	10.00	57,750.00	83%	11,550.00
A3	GONZALES GUZMAN MAX EDWAR	S/. 60,000.00	18.00	3,333.33	16.00	53,333.33	89%	6,666.67
A4	ORBEGOSO BOBADILLA ROBERTA BILLARMINI	S/. 69,300.00	18.00	3,850.00	13.00	50,050.00	72%	19,250.00
A5	CHAVEZ BOBADILLA NORMA MARITZA	S/. 117,000.00	18.00	6,500.00	13.00	84,500.00	72%	32,500.00
A6	DE LA CRUZ SAMANA FRANCISCO	S/. 69,300.00	12.00	5,775.00	8.00	46,200.00	67%	23,100.00
A7	LEAL MEDINA YOUSHIE DEL PILAR	S/. 63,412.00	18.00	3,522.89	14.00	49,320.44	78%	14,091.56
A8	RODRIGUEZ VARGAS MARIA CLEMENTINA	S/. 69,300.00	12.00	5,775.00	11.00	63,525.00	92%	5,775.00
A9	ORTIZ CRUZ PEDRO GUILLERMO	S/. 93,000.00	18.00	5,166.67	16.00	82,666.67	89%	10,333.33
A10	MARTINEZ VERA CARLOS ALBERTO	S/. 78,090.00	18.00	4,338.33	14.00	60,736.67	78%	17,353.33
A11	FLORIAN FLORIAN JOSE CARLOS	S/. 181,720.00	12.00	15,143.33	9.00	136,290.00	75%	45,430.00
A12	FLORIAN FLORIAN JOSE CARLOS	S/. 82,200.00	12.00	6,850.00	10.00	68,500.00	83%	13,700.00
A13	CUEVA MEZA EVARISTO JORGE	S/. 93,000.00	18.00	5,166.67	17.00	87,833.33	94%	5,166.67
A14	CORREO GARCIA PEDRO	S/. 69,300.00	18.00	3,850.00	16.00	61,600.00	89%	7,700.00
A15	ESPINOZA ALVA CARLOS ENRIQUE	S/. 52,750.00	12.00	4,395.83	10.00	43,958.33	83%	8,791.67
A16	DEGRACIA VASQUEZ LUISA EUCEBIA	S/. 96,900.00	18.00	5,383.33	17.00	91,516.67	94%	5,383.33
A17	DEGRACIA VASQUEZ LUISA EUCEBIA	S/. 96,900.00	18.00	5,383.33	17.00	91,516.67	94%	5,383.33
A18	MARTINEZ GONZALES MARIA AMADA	S/. 82,500.00	18.00	4,583.33	17.00	77,916.67	94%	4,583.33
A19	CRUZ QUIROZ DAVID JHIMMY	S/. 90,000.00	12.00	7,500.00	9.00	67,500.00	75%	22,500.00
A20	RODRIGUEZ FLORIANO HERNANDO	S/. 69,300.00	12.00	5,775.00	11.00	63,525.00	92%	5,775.00
A21	ISIDRO CARDENAS EDWIN HOMERO	S/. 377,900.00	18.00	20,994.44	18.00	377,900.00	100%	-
A22	MUÑOZ CHUP LUZ ANGELICA	S/. 100,000.00	12.00	8,333.33	10.00	83,333.33	83%	16,666.67
A23	RODRIGUEZ MEREGILDO MARIA YOLANDA	S/. 68,500.00	12.00	5,708.33	9.00	51,375.00	75%	17,125.00
A24	CASTILLO RODRIGUEZ DEMETRIO	S/. 81,140.00	18.00	4,507.78	17.00	76,632.22	94%	4,507.78
A25	CASTILLO RODRIGUEZ DEMETRIO	S/. 81,140.00	18.00	4,507.78	17.00	76,632.22	94%	4,507.78
A26	SOLIS CAMACHO JUAN FRANCISCO	S/. 129,600.00	12.00	10,800.00	11.00	118,800.00	92%	10,800.00
A27	QUIROS MARQUINA JOSE ERLIM	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	17.00	64,694.44	94%	3,805.56
A28	APONTE CASTRO SATURNINO DEMETRIO	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	16.00	60,888.89	89%	7,611.11
A29	APONTE CASTRO SATURNINO DEMETRIO	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	17.00	64,694.44	94%	3,805.56
A30	TEJADA QUINTANA JORGE JONS	S/. 68,500.00	12.00	5,708.33	10.00	57,083.33	83%	11,416.67
A31	LUCANO LAIZA TEOFILA	S/. 90,600.00	18.00	5,033.33	16.00	80,533.33	89%	10,066.67

CODIGO	NOMBRE / RAZON SOCIAL	IMPORTE	CUOTAS A PAGAR	IMPORTE de la cuota	2016			
					CUOTAS PAGADAS	AMORTIZACION	% AMORTIZADO	POR COBRAR
A32	MENDOZA CARDENAS AYDE	S/. 68,500.00	12.00	5,708.33	11.00	62,791.67	92%	5,708.33
A33	APARICIO GRANADOS ELEUTERIO JAIME	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	17.00	64,694.44	94%	3,805.56
A34	SURCO HACHIRI BERNARDINO JULIO	S/. 66,666.70	18.00	3,703.71	17.00	62,962.99	94%	3,703.71
A35	SURCO HACHIRI BERNARDINO JULIO	S/. 133,333.30	12.00	11,111.11	10.00	111,111.08	83%	22,222.22
A36	ORTIZ CRUZ PEDRO GUILLERMO	S/. 93,000.00	12.00	7,750.00	11.00	85,250.00	92%	7,750.00
A37	LUCANO LAIZA TEOFILA	S/. 85,750.00	18.00	4,763.89	16.00	76,222.22	89%	9,527.78
A38	LUCANO LAIZA TEOFILA	S/. 85,750.00	18.00	4,763.89	16.00	76,222.22	89%	9,527.78
A39	CISNEROS SILVA ZOILA SARA	S/. 62,000.00	12.00	5,166.67	11.00	56,833.33	92%	5,166.67
A40	HUACA RODRIGUEZ JHONATAN WALTER	S/. 93,000.00	18.00	5,166.67	17.00	87,833.33	94%	5,166.67
A41	FIGUEROA CUEVA HERMINIA	S/. 164,160.00	18.00	9,120.00	16.00	145,920.00	89%	18,240.00
A42	FIGUEROA CUEVA HERMINIA	S/. 62,700.00	18.00	3,483.33	17.00	59,216.67	94%	3,483.33
A43	IZQUIERDO GONZALES MARIA ROSALIA	S/. 73,000.00	12.00	6,083.33	10.00	60,833.33	83%	12,166.67
A44	LAZARO AREDO JERSSY JAVIER	S/. 65,075.00	18.00	3,615.28	16.00	57,844.44	89%	7,230.56
A45	SEVILLA RODRIGUEZ NANCY DEL ROCIO	S/. 69,500.00	12.00	5,791.67	10.00	57,916.67	83%	11,583.33
A46	ALAYO MARIÑOS CARLOS MANUEL	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	14.00	53,277.78	78%	15,222.22
A47	MENDEZ ANGULO LIZ KARY	S/. 72,500.00	18.00	4,027.78	16.00	64,444.44	89%	8,055.56
A48	LINARES ROMERO JOSE MOISES	S/. 55,485.00	18.00	3,082.50	14.00	43,155.00	78%	12,330.00
A49	POLO MORENO ROSA	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	15.00	57,083.32	83%	11,416.68
A50	GARCIA RODRIGUEZ DIONICIA CELMIRA	S/. 68,000.00	12.00	5,666.67	11.00	62,333.33	92%	5,666.67
A51	VASQUEZ CARRION MARIA ESTER	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	15.00	57,083.32	83%	11,416.68
A52	CALDERON ALCANTARA JOSE ALBERTO	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	15.00	57,083.32	83%	11,416.68
A53	MAMANI CALLA AMPARO SONIA	S/. 90,000.00	18.00	5,000.00	15.00	75,000.00	83%	15,000.00
A54	VELASQUEZ RODRIGUEZ ALISON ADOLFO	S/. 69,500.00	18.00	3,861.11	14.00	54,055.56	78%	15,444.44
A55	CALDERON PASCUAL FLOR DE MARIA	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	10.00	38,055.56	56%	30,444.44
A56	RODRIGUEZ FLORES DALILA VALERIA	S/. 78,090.00	12.00	6,507.50	10.00	65,075.00	83%	13,015.00
A57	CONTRERAS QUISPE SANDRA YESMINE	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	10.00	38,055.56	56%	30,444.44
A58	CANCHACHI CALDERON SEGUNDO MANUEL	S/. 65,000.00	12.00	5,416.67	10.00	54,166.67	83%	10,833.33
A59	ASCATE ASCATE ERECIO	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	10.00	38,055.56	56%	30,444.44
A60	PEREZ DE FERNANDEZ ZOILA	S/. 64,000.00	18.00	3,555.56	10.00	35,555.56	56%	28,444.44
A61	ESPARZA PEREZ OLGA BIBIANA	S/. 82,200.00	12.00	6,850.00	10.00	68,500.00	83%	13,700.00
A62	PERES BERNABE YISSA YNGRITS EMPERATRIZ	S/. 83,000.00	12.00	6,916.67	10.00	69,166.67	83%	13,833.33
A63	CERVANTES PIMENTEL WILDER MIGUEL	S/. 61,650.00	18.00	3,425.00	17.00	58,225.00	94%	3,425.00
A64	ULLOA PARIMANGO JULIO CESAR	S/. 69,315.00	18.00	3,850.83	10.00	38,508.33	56%	30,806.67
A65	CASTILLO YZQUIERDO RUDDY OMAR	S/. 68,500.00	12.00	5,708.33	10.00	57,083.33	83%	11,416.67
A66	ATOCHÉ PUSE MIGUEL ALFREDO	S/. 61,650.00	18.00	3,425.00	17.00	58,225.00	94%	3,425.00

CODIGO	NOMBRE / RAZON SOCIAL	IMPORTE	CUOTAS A PAGAR	IMPORTE de la cuota	2016			
					CUOTAS PAGADAS	AMORTIZACION	% AMORTIZADO	POR COBRAR
A67	CABRERA VILLENA KATHERINE ELIZABETH	S/. 109,200.00	18.00	6,066.67	14.00	84,933.32	78%	24,266.68
A68	ROJAS ORBEGOSO MAVILA AMADA	S/. 65,000.00	18.00	3,611.11	17.00	61,388.89	94%	3,611.11
A69	CASTILLO CUEVA ANA MELVA	S/. 64,000.00	12.00	5,333.33	10.00	53,333.33	83%	10,666.67
A70	SANTOS PEREZ SEGUNDO RICARDINO	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	10.00	38,055.56	56%	30,444.44
A71	RIVAS CAMPOS MARIA EDADIL	S/. 139,800.00	12.00	11,650.00	10.00	116,500.00	83%	23,300.00
A72	HARO ALVAREZ JUAN DE DIOS	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	10.00	38,055.56	56%	30,444.44
A73	JULCA AGREDA MARIA	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	9.00	34,250.00	50%	34,250.00
A74	GUITIERREZ QUIPUSCOA MERI UBALDINA	S/. 68,500.00	12.00	5,708.33	9.00	51,375.00	75%	17,125.00
A75	SAONA ACEVEDO ASUCENA YSABEL	S/. 68,500.00	12.00	5,708.33	9.00	51,375.00	75%	17,125.00
A76	SAONA ACEVEDO ASUCENA YSABEL	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	16.00	60,888.88	89%	7,611.12
A77	HARO SAONA ROSANGELA	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	9.00	34,250.00	50%	34,250.00
A78	ROJAS GRAOS ROSA	S/. 178,800.00	12.00	14,900.00	9.00	134,100.00	75%	44,700.00
A79	LIÑAN PAREDES MARITZA LEONOR	S/. 68,500.00	12.00	5,708.33	9.00	51,375.00	75%	17,125.00
A80	MEREGILDO GARCIA SANROS MARLENY	S/. 78,500.00	18.00	4,361.11	9.00	39,250.00	50%	39,250.00
A81	RODRIGUEZ MARQUINA JUAN FERNANDO	S/. 96,000.00	18.00	5,333.33	9.00	48,000.00	50%	48,000.00
A82	ANTICONA ARANGURI CESAR AUGUSTO	S/. 96,190.00	18.00	5,343.89	9.00	48,095.00	50%	48,095.00
A83	ANTICONA ARANGURI CESAR AUGUSTO	S/. 193,515.00	12.00	16,126.25	7.00	112,883.75	58%	80,631.25
A84	BUENO SANCHEZ EULALIA	S/. 65,500.00	18.00	3,638.89	8.00	29,111.11	44%	36,388.89
A85	IPARRAGUIRRE SANCHEZ SONIA ISABEL	S/. 68,500.00	12.00	5,708.33	8.00	45,666.67	67%	22,833.33
A86	VALENTIN RODRIGUEZ LIZ MARISOL	S/. 64,000.00	18.00	3,555.56	8.00	28,444.44	44%	35,555.56
A87	TUMPI AJROTA CARMEN ROSA	S/. 185,100.00	18.00	10,283.33	8.00	82,266.67	44%	102,833.33
A88	BUENDIA LIMAS ROGER ANTONIO	S/. 74,400.00	18.00	4,133.33	7.00	28,933.33	39%	45,466.67
A89	ZAVALA VITERI DANIEL GUSTAVO	S/. 164,400.00	18.00	9,133.33	9.00	82,200.00	50%	82,200.00
A90	FLORES RODRIGUEZ FLAVIO ELEUTERIO	S/. 68,500.00	12.00	5,708.33	4.00	22,833.33	33%	45,666.67
A91	GARCIA VARAS LEODORO CELESTINO	S/. 75,350.00	12.00	6,279.17	2.00	12,558.33	17%	62,791.67
A92	MOSTIGA ALVARADO JUAN JOSE	S/. 78,000.00	18.00	4,333.33	1.00	4,333.33	6%	73,666.67
A93	ALONSO CUEVA VALENTINA NORMA	S/. 70,000.00	18.00	3,888.89	2.00	7,777.78	11%	62,222.22
A94	JARA FLORES ANA	S/. 175,500.00	12.00	14,625.00	5.00	73,125.00	42%	102,375.00
TOTAL						76%		1,993,576.03

Elaboración: Propia.

Como se observa, el cuadro nos muestra la relación de clientes que han ido cancelando la mayor parte de su deuda atrasada, debido a la implementación del control interno al proceso de crédito.

Así mismo, se negoció parte de la deuda con los demás clientes morosos que obtuvieron el mayor porcentaje de mora con el fin de recuperar una parte de la cartera morosa; como resultado obtuvimos una mejora de cobros atrasados

A continuación de muestra la mejora que hubo entre el año 2015 y 2016 respecto a la cobranza de la cartera morosa.

Tabla 32: Variación de cuotas pagadas por cliente.

CODIGO	NOMBRE / RAZON SOCIAL	IMPORTE	CUOTAS A PAGAR	IMPORTE de la cuota	2015				2016			
					CUOTAS PAGADAS	AMORTIZACION	% AMORTIZADO	POR COBRAR	CUOTAS PAGADAS	AMORTIZACION	% AMORTIZADO	POR COBRAR
A1	AVALOS MIÑANO SILVIA ANGELICA	S/. 69,300.00	18.00	3,850.00	11.00	42,350.00	61%	26,950.00	17.00	65,450.00	94%	3,850.00
A2	MARCELO CORDOVA CESAR LEONIDAS	S/. 69,300.00	12.00	5,775.00	-	-	0%	69,300.00	10.00	57,750.00	83%	11,550.00
A3	GONZALES GUZMAN MAX EDWAR	S/. 60,000.00	18.00	3,333.33	13.00	43,333.33	72%	16,666.67	16.00	53,333.33	89%	6,666.67
A4	ORBEGOSO BOBADILLA ROBERTA BILLARMIN	S/. 69,300.00	18.00	3,850.00	13.00	50,050.00	72%	19,250.00	13.00	50,050.00	72%	19,250.00
A5	CHAVEZ BOBADILLA NORMA MARITZA	S/. 117,000.00	18.00	6,500.00	13.00	84,500.00	72%	32,500.00	13.00	84,500.00	72%	32,500.00
A6	DE LA CRUZ SAMANA FRANCISCO	S/. 69,300.00	12.00	5,775.00	2.00	11,550.00	17%	57,750.00	8.00	46,200.00	67%	23,100.00
A7	LEAL MEDINA YOSHIE DEL PILAR	S/. 63,412.00	18.00	3,522.89	14.00	49,320.44	78%	14,091.56	14.00	49,320.44	78%	14,091.56
A8	RODRIGUEZ VARGAS MARIA CLEMENTINA	S/. 69,300.00	12.00	5,775.00	2.00	11,550.00	17%	57,750.00	11.00	63,525.00	92%	5,775.00
A9	ORTIZ CRUZ PEDRO GUILLERMO	S/. 93,000.00	18.00	5,166.67	14.00	72,333.33	78%	20,666.67	16.00	82,666.67	89%	10,333.33
A10	MARTINEZ VERA CARLOS ALBERTO	S/. 78,090.00	18.00	4,338.33	14.00	60,736.67	78%	17,353.33	14.00	60,736.67	78%	17,353.33
A11	FLORIAN FLORIAN JOSE CARLOS	S/. 181,720.00	12.00	15,143.33	3.00	45,430.00	25%	136,290.00	9.00	136,290.00	75%	45,430.00
A12	FLORIAN FLORIAN JOSE CARLOS	S/. 82,200.00	12.00	6,850.00	3.00	20,550.00	25%	61,650.00	10.00	68,500.00	83%	13,700.00
A13	CUEVA MEZA EVARISTO JORGE	S/. 93,000.00	18.00	5,166.67	15.00	77,500.00	83%	15,500.00	17.00	87,833.33	94%	5,166.67
A14	CORREO GARCIA PEDRO	S/. 69,300.00	18.00	3,850.00	16.00	61,600.00	89%	7,700.00	16.00	61,600.00	89%	7,700.00
A15	ESPINOZA ALVA CARLOS ENRIQUE	S/. 52,750.00	12.00	4,395.83	4.00	17,583.33	33%	35,166.67	10.00	43,958.33	83%	8,791.67
A16	DEGRACIA VASQUEZ LUISA EUCEBIA	S/. 96,900.00	18.00	5,383.33	17.00	91,516.67	94%	5,383.33	17.00	91,516.67	94%	5,383.33
A17	DEGRACIA VASQUEZ LUISA EUCEBIA	S/. 96,900.00	18.00	5,383.33	17.00	91,516.67	94%	5,383.33	17.00	91,516.67	94%	5,383.33
A18	MARTINEZ GONZALES MARIA AMADA	S/. 82,500.00	18.00	4,583.33	17.00	77,916.67	94%	4,583.33	17.00	77,916.67	94%	4,583.33
A19	CRUZ QUIROZ DAVID JHIMMY	S/. 90,000.00	12.00	7,500.00	5.00	37,500.00	42%	52,500.00	9.00	67,500.00	75%	22,500.00
A20	RODRIGUEZ FLORIANO HERNANDO	S/. 69,300.00	12.00	5,775.00	6.00	34,650.00	50%	34,650.00	11.00	63,525.00	92%	5,775.00
A21	ISIDRO CARDENAS EDWIN HOMERO	S/. 377,900.00	18.00	20,994.44	17.00	356,905.56	94%	20,994.44	18.00	377,900.00	100%	-
A22	MUÑOZ CHUP LUZ ANGELICA	S/. 100,000.00	12.00	8,333.33	7.00	58,333.33	58%	41,666.67	10.00	83,333.33	83%	16,666.67
A23	RODRIGUEZ MEREGILDO MARIA YOLANDA	S/. 68,500.00	12.00	5,708.33	7.00	39,958.33	58%	28,541.67	9.00	51,375.00	75%	17,125.00
A24	CASTILLO RODRIGUEZ DEMETRIO	S/. 81,140.00	18.00	4,507.78	17.00	76,632.22	94%	4,507.78	17.00	76,632.22	94%	4,507.78
A25	CASTILLO RODRIGUEZ DEMETRIO	S/. 81,140.00	18.00	4,507.78	17.00	76,632.22	94%	4,507.78	17.00	76,632.22	94%	4,507.78
A26	SOLIS CAMACHO JUAN FRANCISCO	S/. 129,600.00	12.00	10,800.00	7.00	75,600.00	58%	54,000.00	11.00	118,800.00	92%	10,800.00
A27	QUIROS MARQUINA JOSE ERLIM	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	17.00	64,694.44	94%	3,805.56	17.00	64,694.44	94%	3,805.56
A28	APONTE CASTRO SATURNINO DEMETRIO	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	16.00	60,888.89	89%	7,611.11	16.00	60,888.89	89%	7,611.11
A29	APONTE CASTRO SATURNINO DEMETRIO	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	16.00	60,888.89	89%	7,611.11	17.00	64,694.44	94%	3,805.56
A30	TEJADA QUINTANA JORGE JONS	S/. 68,500.00	12.00	5,708.33	8.00	45,666.67	67%	22,833.33	10.00	57,083.33	83%	11,416.67
A31	LUCANO LAIZA TEOFILA	S/. 90,600.00	18.00	5,033.33	16.00	80,533.33	89%	10,066.67	16.00	80,533.33	89%	10,066.67

CODIGO	NOMBRE / RAZON SOCIAL	IMPORTE	CUOTAS A PAGAR	IMPORTE de la cuota	2015				2016			
					CUOTAS PAGADAS	AMORTIZACION	% AMORTIZADO	POR COBRAR	CUOTAS PAGADAS	AMORTIZACION	% AMORTIZADO	POR COBRAR
A32	MENDOZA CARDENAS AYDE	S/. 68,500.00	12.00	5,708.33	8.00	45,666.67	67%	22,833.33	11.00	62,791.67	92%	5,708.33
A33	APARICIO GRANADOS ELEUTERIO JAIME	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	16.00	60,888.89	89%	7,611.11	17.00	64,694.44	94%	3,805.56
A34	SURCO HACHIRI BERNARDINO JULIO	S/. 66,666.70	18.00	3,703.71	16.00	59,259.29	89%	7,407.41	17.00	62,962.99	94%	3,703.71
A35	SURCO HACHIRI BERNARDINO JULIO	S/. 133,333.30	12.00	11,111.11	8.00	88,888.87	67%	44,444.43	10.00	111,111.08	83%	22,222.22
A36	ORTIZ CRUZ PEDRO GUILLERMO	S/. 93,000.00	12.00	7,750.00	3.00	23,250.00	25%	69,750.00	11.00	85,250.00	92%	7,750.00
A37	LUCANO LAIZA TEOFILA	S/. 85,750.00	18.00	4,763.89	16.00	76,222.22	89%	9,527.78	16.00	76,222.22	89%	9,527.78
A38	LUCANO LAIZA TEOFILA	S/. 85,750.00	18.00	4,763.89	16.00	76,222.22	89%	9,527.78	16.00	76,222.22	89%	9,527.78
A39	CISNEROS SILVA ZOILA SARA	S/. 62,000.00	12.00	5,166.67	8.00	41,333.33	67%	20,666.67	11.00	56,833.33	92%	5,166.67
A40	HUACA RODRIGUEZ JHONATAN WALTER	S/. 93,000.00	18.00	5,166.67	16.00	82,666.67	89%	10,333.33	17.00	87,833.33	94%	5,166.67
A41	FIGUEROA CUEVA HERMINIA	S/. 164,160.00	18.00	9,120.00	15.00	136,800.00	83%	27,360.00	16.00	145,920.00	89%	18,240.00
A42	FIGUEROA CUEVA HERMINIA	S/. 62,700.00	18.00	3,483.33	15.00	52,250.00	83%	10,450.00	17.00	59,216.67	94%	3,483.33
A43	IZQUIERDO GONZALES MARIA ROSALIA	S/. 73,000.00	12.00	6,083.33	10.00	60,833.33	83%	12,166.67	10.00	60,833.33	83%	12,166.67
A44	LAZARO AREDO JERSSY JAVIER	S/. 65,075.00	18.00	3,615.28	14.00	50,613.89	78%	14,461.11	16.00	57,844.44	89%	7,230.56
A45	SEVILLA RODRIGUEZ NANCY DEL ROCIO	S/. 69,500.00	12.00	5,791.67	10.00	57,916.67	83%	11,583.33	10.00	57,916.67	83%	11,583.33
A46	ALAYO MARIÑOS CARLOS MANUEL	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	14.00	53,277.78	78%	15,222.22	14.00	53,277.78	78%	15,222.22
A47	MENDEZ ANGULO LIZ KARY	S/. 72,500.00	18.00	4,027.78	14.00	56,388.89	78%	16,111.11	16.00	64,444.44	89%	8,055.56
A48	LINARES ROMERO JOSE MOISES	S/. 55,485.00	18.00	3,082.50	12.00	36,990.00	67%	18,495.00	14.00	43,155.00	78%	12,330.00
A49	POLO MORENO ROSA	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	11.00	41,861.11	61%	26,638.89	15.00	57,083.32	83%	11,416.68
A50	GARCIA RODRIGUEZ DIONICIA CELMIRA	S/. 68,000.00	12.00	5,666.67	11.00	62,333.33	92%	5,666.67	11.00	62,333.33	92%	5,666.67
A51	VASQUEZ CARRION MARIA ESTER	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	11.00	41,861.11	61%	26,638.89	15.00	57,083.32	83%	11,416.68
A52	CALDERON ALCANTARA JOSE ALBERTO	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	11.00	41,861.11	61%	26,638.89	15.00	57,083.32	83%	11,416.68
A53	MAMANI CALLA AMPARO SONIA	S/. 90,000.00	18.00	5,000.00	11.00	55,000.00	61%	35,000.00	15.00	75,000.00	83%	15,000.00
A54	VELASQUEZ RODRIGUEZ ALISON ADOLFO	S/. 69,500.00	18.00	3,861.11	10.00	38,611.11	56%	30,888.89	14.00	54,055.56	78%	15,444.44
A55	CALDERON PASCUAL FLOR DE MARIA	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	10.00	38,055.56	56%	30,444.44	10.00	38,055.56	56%	30,444.44
A56	RODRIGUEZ FLORES DALILA VALERIA	S/. 78,090.00	12.00	6,507.50	10.00	65,075.00	83%	13,015.00	10.00	65,075.00	83%	13,015.00
A57	CONTRERAS QUISPE SANDRA YESMINE	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	10.00	38,055.56	56%	30,444.44	10.00	38,055.56	56%	30,444.44
A58	CANCHACHI CALDERON SEGUNDO MANUEL	S/. 65,000.00	12.00	5,416.67	10.00	54,166.67	83%	10,833.33	10.00	54,166.67	83%	10,833.33
A59	ASCATE ASCATE ERECI0	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	10.00	38,055.56	56%	30,444.44	10.00	38,055.56	56%	30,444.44
A60	PEREZ DE FERNANDEZ ZOILA	S/. 64,000.00	18.00	3,555.56	10.00	35,555.56	56%	28,444.44	10.00	35,555.56	56%	28,444.44
A61	ESPARZA PEREZ OLGA BIBIANA	S/. 82,200.00	12.00	6,850.00	10.00	68,500.00	83%	13,700.00	10.00	68,500.00	83%	13,700.00
A62	PERES BERNABE YISSA YNGRITS EMPERATH	S/. 83,000.00	12.00	6,916.67	10.00	69,166.67	83%	13,833.33	10.00	69,166.67	83%	13,833.33
A63	CERVANTES PIMENTEL WILDER MIGUEL	S/. 61,650.00	18.00	3,425.00	10.00	34,250.00	56%	27,400.00	17.00	58,225.00	94%	3,425.00
A64	ULLOA PARIMANGO JULIO CESAR	S/. 69,315.00	18.00	3,850.83	10.00	38,508.33	56%	30,806.67	10.00	38,508.33	56%	30,806.67
A65	CASTILLO YZQUIERDO RUDDY OMAR	S/. 68,500.00	12.00	5,708.33	10.00	57,083.33	83%	11,416.67	10.00	57,083.33	83%	11,416.67
A66	ATOCHÉ PUSE MIGUEL ALFREDO	S/. 61,650.00	18.00	3,425.00	10.00	34,250.00	56%	27,400.00	17.00	58,225.00	94%	3,425.00

CODIGO	NOMBRE / RAZON SOCIAL	IMPORTE	CUOTAS A PAGAR	IMPORTE de la cuota	2015				2016			
					CUOTAS PAGADAS	AMORTIZACION	% AMORTIZADO	POR COBRAR	CUOTAS PAGADAS	AMORTIZACION	% AMORTIZADO	POR COBRAR
A67	CABRERA VILLENA KATHERINE ELIZABETH	S/. 109,200.00	18.00	6,066.67	10.00	60,666.67	56%	48,533.33	14.00	84,933.32	78%	24,266.68
A68	ROJAS ORBEGOSO MAVILA AMADA	S/. 65,000.00	18.00	3,611.11	10.00	36,111.11	56%	28,888.89	17.00	61,388.89	94%	3,611.11
A69	CASTILLO CUEVA ANA MELVA	S/. 64,000.00	12.00	5,333.33	10.00	53,333.33	83%	10,666.67	10.00	53,333.33	83%	10,666.67
A70	SANTOS PEREZ SEGUNDO RICARDINO	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	10.00	38,055.56	56%	30,444.44	10.00	38,055.56	56%	30,444.44
A71	RIVAS CAMPOS MARIA EDADIL	S/. 139,800.00	12.00	11,650.00	10.00	116,500.00	83%	23,300.00	10.00	116,500.00	83%	23,300.00
A72	HARO ALVAREZ JUAN DE DIOS	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	10.00	38,055.56	56%	30,444.44	10.00	38,055.56	56%	30,444.44
A73	JULCA AGREDA MARIA	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	9.00	34,250.00	50%	34,250.00	9.00	34,250.00	50%	34,250.00
A74	GUIITERREZ QUIPUSCOA MERI UBALDINA	S/. 68,500.00	12.00	5,708.33	9.00	51,375.00	75%	17,125.00	9.00	51,375.00	75%	17,125.00
A75	SAONA ACEVEDO ASUCENA YSABEL	S/. 68,500.00	12.00	5,708.33	9.00	51,375.00	75%	17,125.00	9.00	51,375.00	75%	17,125.00
A76	SAONA ACEVEDO ASUCENA YSABEL	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	9.00	34,250.00	50%	34,250.00	16.00	60,888.88	89%	7,611.12
A77	HARO SAONA ROSANGELA	S/. 68,500.00	18.00	3,805.56	9.00	34,250.00	50%	34,250.00	9.00	34,250.00	50%	34,250.00
A78	ROJAS GRAOS ROSA	S/. 178,800.00	12.00	14,900.00	9.00	134,100.00	75%	44,700.00	9.00	134,100.00	75%	44,700.00
A79	LIÑAN PAREDES MARITZA LEONOR	S/. 68,500.00	12.00	5,708.33	9.00	51,375.00	75%	17,125.00	9.00	51,375.00	75%	17,125.00
A80	MEREGILDO GARCIA SANROS MARLENY	S/. 78,500.00	18.00	4,361.11	9.00	39,250.00	50%	39,250.00	9.00	39,250.00	50%	39,250.00
A81	RODRIGUEZ MARQUINA JUAN FERNANDO	S/. 96,000.00	18.00	5,333.33	9.00	48,000.00	50%	48,000.00	9.00	48,000.00	50%	48,000.00
A82	ANTICONA ARANGURI CESAR AUGUSTO	S/. 96,190.00	18.00	5,343.89	9.00	48,095.00	50%	48,095.00	9.00	48,095.00	50%	48,095.00
A83	ANTICONA ARANGURI CESAR AUGUSTO	S/. 193,515.00	12.00	16,126.25	7.00	112,883.75	58%	80,631.25	7.00	112,883.75	58%	80,631.25
A84	BUENO SANCHEZ EULALIA	S/. 65,500.00	18.00	3,638.89	8.00	29,111.11	44%	36,388.89	8.00	29,111.11	44%	36,388.89
A85	IPARRAGUIRRE SANCHEZ SONIA ISABEL	S/. 68,500.00	12.00	5,708.33	8.00	45,666.67	67%	22,833.33	8.00	45,666.67	67%	22,833.33
A86	VALENTIN RODRIGUEZ LIZ MARISOL	S/. 64,000.00	18.00	3,555.56	8.00	28,444.44	44%	35,555.56	8.00	28,444.44	44%	35,555.56
A87	TUMPI AJROTA CARMEN ROSA	S/. 185,100.00	18.00	10,283.33	8.00	82,266.67	44%	102,833.33	8.00	82,266.67	44%	102,833.33
A88	BUENDIA LIMAS ROGER ANTONIO	S/. 74,400.00	18.00	4,133.33	3.00	12,400.00	17%	62,000.00	7.00	28,933.33	39%	45,466.67
A89	ZAVALA VITERI DANIEL GUSTAVO	S/. 164,400.00	18.00	9,133.33	9.00	82,200.00	50%	82,200.00	9.00	82,200.00	50%	82,200.00
A90	FLORES RODRIGUEZ FLAVIO ELEUTERIO	S/. 68,500.00	12.00	5,708.33	4.00	22,833.33	33%	45,666.67	4.00	22,833.33	33%	45,666.67
A91	GARCIA VARAS LEODORO CELESTINO	S/. 75,350.00	12.00	6,279.17	2.00	12,558.33	17%	62,791.67	2.00	12,558.33	17%	62,791.67
A92	MOSTIGA ALVARADO JUAN JOSE	S/. 78,000.00	18.00	4,333.33	1.00	4,333.33	6%	73,666.67	1.00	4,333.33	6%	73,666.67
A93	ALONSO CUEVA VALENTINA NORMA	S/. 70,000.00	18.00	3,888.89	1.00	3,888.89	6%	66,111.11	2.00	7,777.78	11%	62,222.22
A94	JARA FLORES ANA	S/. 175,500.00	12.00	14,625.00	1.00	14,625.00	8%	160,875.00	5.00	73,125.00	42%	102,375.00
TOTAL						63%		2,982,838.54		76%		1,993,576.03

Elaboración: Propia

Se muestra la mejora que se ha obtenido al realizar un control interno y hacer un seguimiento a los clientes que tenían un porcentaje menor de pagos, los cuales han ido cancelando parte de su deuda en el año 2016, lo que nos demuestra la mejora que se ha obtenido durante ese periodo.

Como se aprecia (Ver Tabla N°33) el índice de morosidad del año 2015 de 34% disminuyo para el año 2016 a un 20% debido proceso implementado del control interno hacia el proceso de créditos.

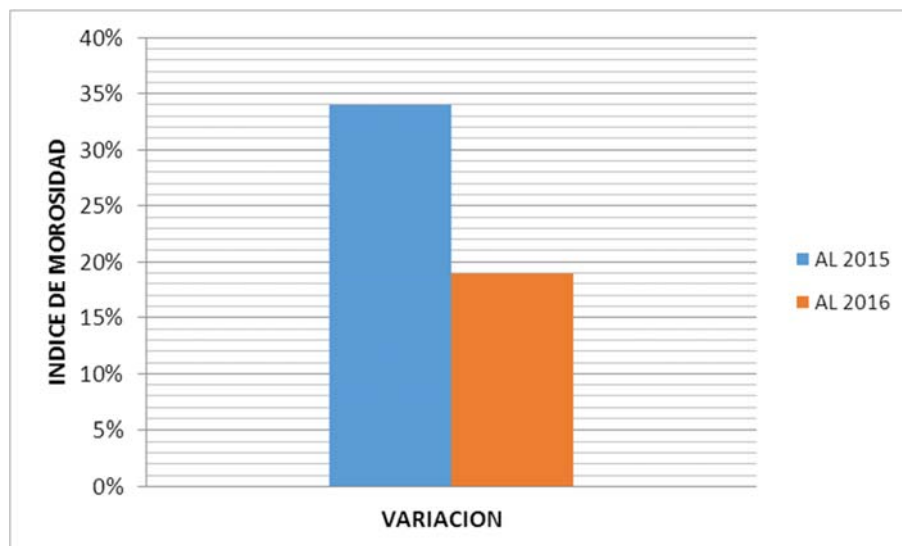
Tabla 33: Índice de morosidad al año 2016.

AÑO	CARTERA VENCIDA	TOTAL CARTERA	INDICE DE MOROSIDAD
2015	1,019,570.99	2,982,838.54	34%
2016	389,488.77	1,993,576.03	20%

Elaboración: Propia

Se observa que la cartera morosa en el año 2015 fue de S/ 1, 019,570.99 el cual representaba el 34% de índice de morosidad; a comparación de la mejora para el año 2016, pues su cartera por cobrar quedo a S/ 389,488.77, el cual representa el 20% de índice de morosidad. Esto nos muestra la mejora que se obtuvo para el año 2016.

Gráfico 3: Variación de índice de morosidad.



Elaboración: Propia

Como se puede observar (Ver gráfico N° 03) la variación que hubo entre el 2015 al 2016 ha mejorado de manera significativa, ya que, al implementar un control interno adecuado en cuanto al cobro de la cartera morosa, se pudo demostrar que la

cartera morosa obtuvo como resultado 20% esto quiere decir que al 2016 la cartera morosa disminuyo en un 14% (34% del 2015 menos 20% del 2016). Esto influye en el estado de situación económica financiera ya que como resultado óptimo al 2016 su cuenta por cobrar disminuye dando a la empresa mayor liquidez y oportunidad de pago rápido con sus obligaciones.

Para poder realizar un trabajo de manera óptima y eficiente, se necesitan de ciertos parámetros de protección el cual nos permite tener la seguridad sobre las informaciones confidenciales de tiene la empresa. En este caso, la empresa cuenta con normas de cumplimiento establecidas para el área de crédito y cobranza.

Cumplimiento de los procesos diseñados para Crédito

Tabla 34: Normas de Cumplimiento del Proceso de Crédito y Cobranza.

PROCESO CREDITO Y COBRANZA				
NORMAS DE CUMPLIMIENTO				
N°	NORMAS	META		
		DIARIO	SEMANAL	MENSUAL
N1	Presentación de informes referentes a los créditos solicitados, los montos si fueron aprobados o no.		×	
N2	Supervisión al personal		×	
N3	Controlar el archivo de antecedentes del crédito		×	
N4	Analizar y reportar los listados de cartera vencida			×
N5	Resaltar los pagos recibidos	×		
N6	Mantener actualizada la carpeta de los clientes.	×		
N7	Controlar fecha de vencimientos de pago de cuotas	×		
N8	Coordinar con contabilidad de la baja del cliente moroso			×
N9	Realizar un back up de los archivos			×
N10	Reportar los créditos otorgados y cobros mediante correo electrónico al jefe de finanzas y gerencia		×	

Elaboración: Propia

Mediante la base de datos de la lista de todos los clientes se está trabajando en Excel como herramienta básica de información el cual incluye el seguimiento de los vencimientos de cuota de pago de cada cliente.

Tabla 35: Seguimiento de los vencimientos de cuota de cada cliente.

DNI / RUC	NOMBRE / RAZON SOCIAL	Stand	Area	CONTRATO	
				IMPORTE	F_INICIO
41463376	FLORES CAMPOS AMELIO SALOM D-01		6.85	S/. 75,000.00	5/08/2015
48241584	JUAN CARLOS RIVAS LOPEZ	A-06	7.55	S/. 90,600.00	5/10/2015
43307548	BUENDIA LIMAS ROGER ANTONI K'-10		6.20	S/. 74,400.00	12/09/2015

Elaboración: Propia.

La identificación del Crédito en todo su proceso operativo.

Tabla 36: Proceso operativo de las cuotas

DE LAS CUOTAS					
IMPORTE de la cuota	AMORTIZACION	VENCIDAS	IMPORTE VENCIDO	POR VENCER	POR COBRAR
4,166.67	16,666.67	-	-	14.00	58,333.33
7,550.00	15,100.00	-	-	10.00	75,500.00
4,133.33	12,400.00	-	-	15.00	62,000.00

Elaboración: Propia.

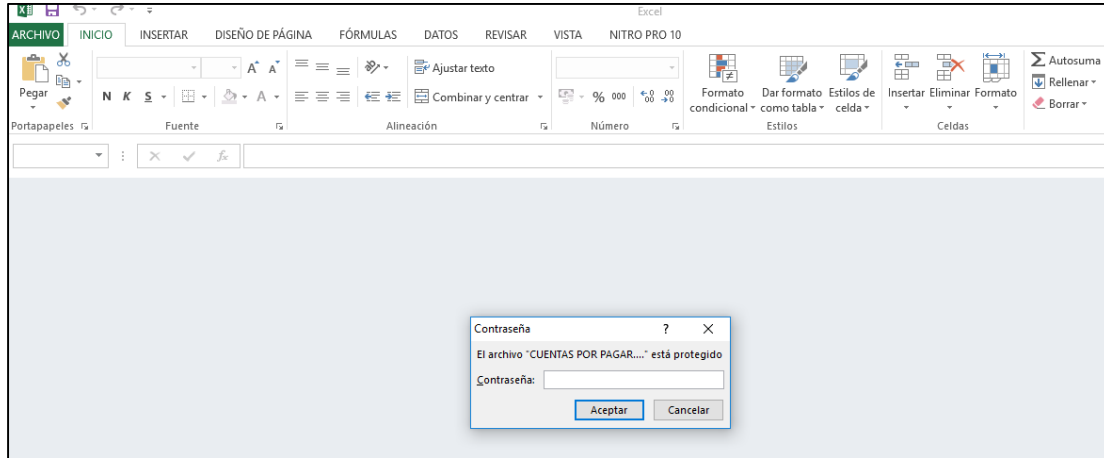
Parte ampliada del Crédito para las apreciaciones de tiempo, fecha, condición y días de atraso.

Tabla 37: Periodo de atraso de la cartera de clientes.

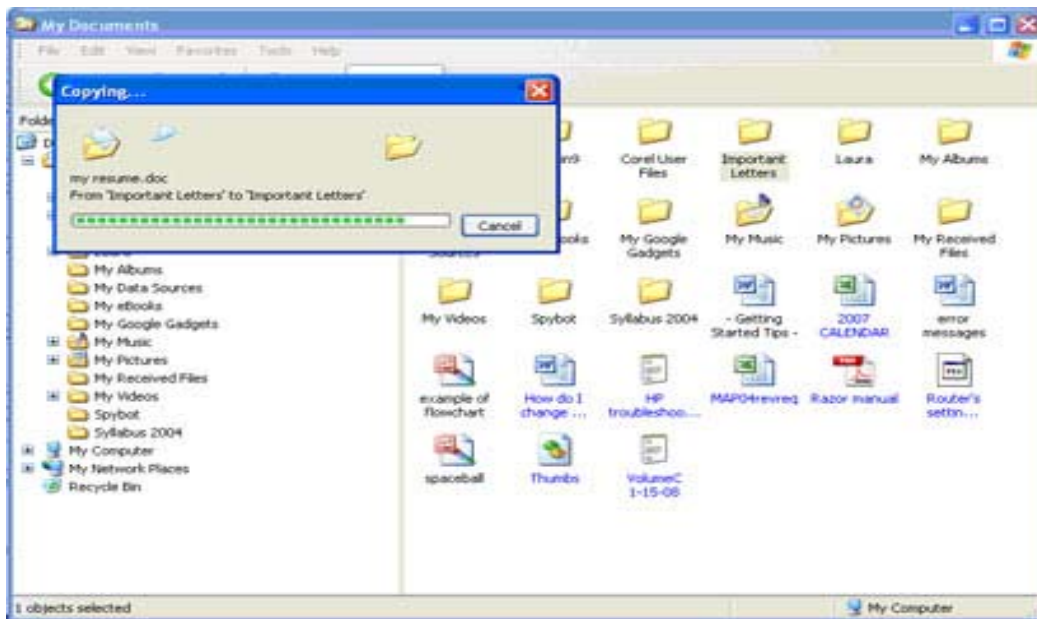
DIAS DE ATRASO	SITUACION	VCTO	CIERRE	MESES TRANSCURRIDOS
-	NORMAL	5/02/2017	31/12/2015	4
-	NORMAL	5/10/2016	31/12/2015	2
-	NORMAL	12/03/2017	31/12/2015	3

Elaboración: Propia.

Para los casos de confirmación de Créditos, se cuenta con correo electrónico, para denuncias anónimas, para fines de seguridad de información se cuenta con claves de acceso, permisos por computadoras las cuales cuentan con un USER, con clave y su configuración de accesos para visualizar, imprimir, modificar, bajar archivos, las cuales los maneja el administrador de la red.



Para garantizar riesgos de información se obtienen Back Up, continuamente.



5.5.2. Proceso de Tesorería

Como producto de la actividad de mejora al proceso de tesorería, se muestra una tabla comparativa del flujo de caja entre los años 2015 y 2016, en el cual muestra la mejora del efectivo a consecuencia de la implementación del control interno al proceso de tesorería.

Tabla 38: Flujo de caja 2015 – 2016.

AÑO	2015	2016
Etiquetas de fila	IMPORTE	IMPORTE
INGRESO	S/. 19,816,449.00	S/. 22,583,426.00
SALDO INICIAL	S/. 234,563.00	S/. 559,622.00
CLIENTES		
Cartera vencida	S/. 346,456.00	S/. 910,340.00
Cobranza comercial	S/. 19,235,430.00	S/. 21,113,464.00
EGRESO	S/. 19,256,827.00	S/. 21,537,890.00
INVERSION (compra de maquinaria)	S/. 12,534.00	S/. 652,824.00
CTAS.POR COBRAR AL PERSONAL	S/. 345,365.00	S/. 149,353.00
PAGO A PROVEEDORES	S/. 18,689,166.00	S/. 20,519,007.00
IMPUESTOS	S/. 45,673.00	S/. 65,019.00
REMUNERACION PERSONAL	S/. 45,264.00	S/. 54,964.00
OBLIGACIONES BANCARIAS	S/. 118,825.00	S/. 96,723.00
TOTAL GENERAL	S/. 559,622.00	S/. 1,045,536.00

Fuente: Área de Contabilidad de Coliseo Trujillo SA.

De igual manera para el proceso de tesorería, para poder realizar un trabajo de manera óptima y eficiente, se necesitan de ciertos parámetros de protección el cual nos permite tener la seguridad sobre las informaciones confidenciales de tiene la empresa. En este caso, la empresa cuenta con normas de cumplimiento establecidas para el área de tesorería.

Tabla 39: Variación de Porcentajes en cuentas por cobrar al personal.

Año	CTAS.POR COBRAR AL PERSONAL	TOTAL LIQUIDEZ	%
2015	S/. 345,365.00	S/. 559,622.00	62%
2016	S/. 149,353.00	S/. 1,045,536.00	14%

Elaboración: Propia.

En la Tabla N° 39 se muestra una disminución de S/. 196,012.00 con respecto al año 2015 se ha reducido un monto significativo debido a que se implantó una política de

tesorería, que el personal que este a su cargo el dinero de caja de la empresa sería responsable de entregar la misma cantidad recibida y contrastada con el formato de liquidación de gastos.

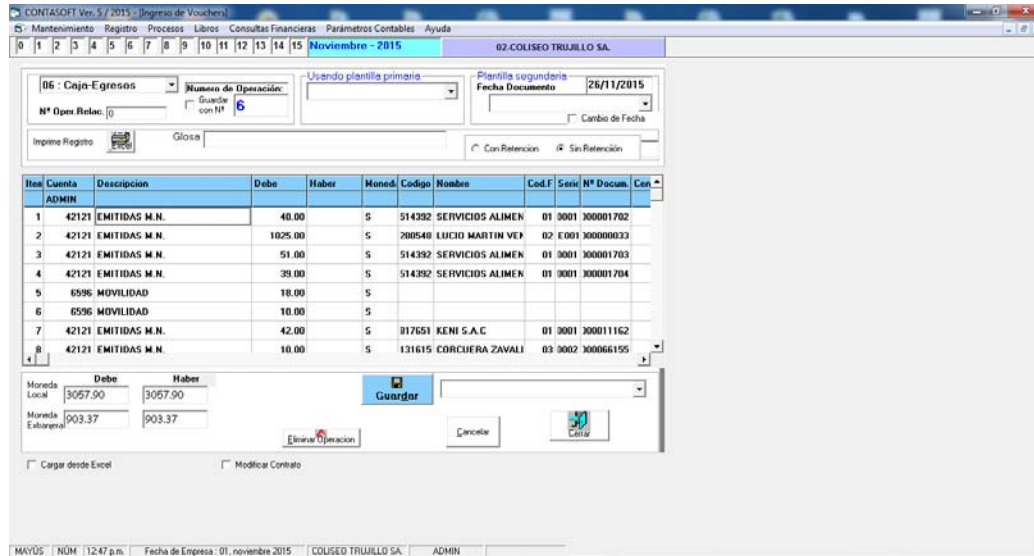
Tabla 40: Normas de Cumplimiento al Proceso de Tesorería.

NORMAS DE CUMPLIMIENTO				
N°	NORMAS	META		
		DIARIO	SEMANAL	MENSUAL
N1	Realizar arqueo de caja			✘
N2	Efectuar las conciliaciones bancarias.			✘
N3	Reportar al sistema Contasof los ingresos y salidas de dinero	✘		
N4	Tener el reporte de los saldos de los estados de cuenta de la empresa.	✘		
N5	Efectuar los depósitos de pago de detracciones			✘
N6	Consolidar los ingresos y egresos y emitir reportes al área contable		✘	
N7	Controlar los vencimientos de los compromisos asumidos.			✘
N8	Depositar los pagos en efectivo que llegan a oficina			✘
N9	Reportar la información mediante correo electrónico al Jefe de Finanzas sobre los ingresos y salidas de dinero tanto en efectivo, cheques y transferencias.	✘		
N10	Realizar un <i>back up</i> de las informaciones de los archivos.			✘

Elaboración: Propia.

Como vemos se reporta al sistema las operaciones que realiza tesorería en cumplir con las normas establecidas de procesar información diaria de los ingresos y egresos del dinero.

Figura 38: Reporte de liquidación de caja.



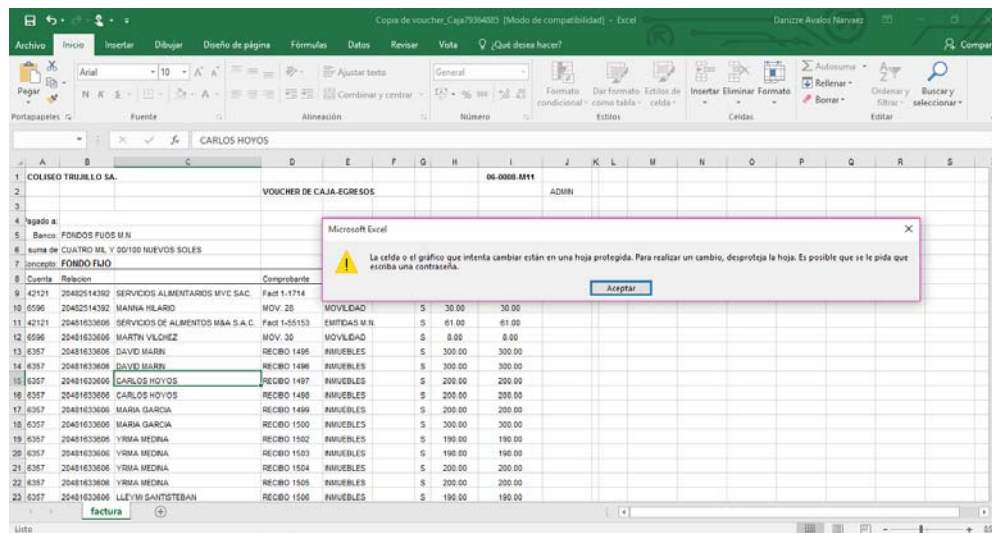
Item	Cuenta	Descripcion	Debe	Haber	Moned.	Codigo	Nombre	Cod.F	Señal	Nº Docum.	Con
1	42121	EMITIDAS M.N.	40.00		S	514392	SERVICIOS ALIMEN	01	0001	300001702	
2	42121	EMITIDAS M.N.	1025.00		S	200540	LUCIO MARTIN VEP	02	E001	300000033	
3	42121	EMITIDAS M.N.	51.00		S	514392	SERVICIOS ALIMEN	01	0001	300001703	
4	42121	EMITIDAS M.N.	39.00		S	514392	SERVICIOS ALIMEN	01	0001	300001704	
5	6596	MOVILIDAD	18.00		S						
6	6596	MOVILIDAD	10.00		S						
7	42121	EMITIDAS M.N.	42.00		S	017651	KENI S.A.C	01	0001	300011162	
8	42121	EMITIDAS M.N.	10.00		S	131615	CORCUERA ZAVALI	03	0002	300066155	

Summary: Debe Local: 3057.90, Haber Local: 3057.90, Debe Estantes: 903.37, Haber Estantes: 903.37

Fuente: Sistema Contasoft

Al reportar la liquidacion de caja que se realizó en el sistema, nos permite tener el control de las operaciones de caja, en el cual podemos proteger el archivo mediante una contraseña establecida, para que la información no sea cambiada por ninguna persona que no sea del área de tesorería quien es el único responsable de la información del dinero de caja.

Figura 39: Protección de archivos.



Item	Cuenta	Descripcion	Debe	Haber	Moned.	Codigo	Nombre	Cod.F	Señal	Nº Docum.	Con
9	42121	20482514392	SERVICIOS ALIMENTARIOS MYC S.A.C.		S	1-1774					
10	6596	20482514392	MANNA HILARIO	MOV. 20	S	MOVILIDAD				30.00	30.00
11	42121	20481633606	SERVICIOS DE ALIMENTOS M&A S.A.C.	MOV. 30	S	EMITIDAS M.N.				61.00	61.00
12	6596	20481633606	MARTIN VILCHEZ	MOV. 30	S	MOVILIDAD				8.00	8.00
13	4387	20481633606	DAVID MARRIN	RECIBO 1495	S	RMUEBLES				300.00	300.00
14	4387	20481633606	DAVID MARRIN	RECIBO 1496	S	RMUEBLES				300.00	300.00
15	4387	20481633606	CARLOS HOYOS	RECIBO 1497	S	RMUEBLES				200.00	200.00
16	4387	20481633606	CARLOS HOYOS	RECIBO 1498	S	RMUEBLES				200.00	200.00
17	4387	20481633606	MARIA GARCIA	RECIBO 1499	S	RMUEBLES				200.00	200.00
18	4387	20481633606	MARIA GARCIA	RECIBO 1500	S	RMUEBLES				300.00	300.00
19	4387	20481633606	YRNA MEDINA	RECIBO 1502	S	RMUEBLES				190.00	190.00
20	4387	20481633606	YRNA MEDINA	RECIBO 1503	S	RMUEBLES				190.00	190.00
21	4387	20481633606	YRNA MEDINA	RECIBO 1504	S	RMUEBLES				200.00	200.00
22	4387	20481633606	YRNA MEDINA	RECIBO 1505	S	RMUEBLES				200.00	200.00
23	4387	20481633606	LEON SANTISTEBAN	RECIBO 1506	S	RMUEBLES				190.00	190.00

Microsoft Excel dialog box: La celda o el gráfico que intenta cambiar están en una hoja protegida. Para realizar un cambio, desproteja la hoja. Es posible que se le pida que escriba una contraseña.

Fuente: Sistema Contasoft

5.5.3. Incidencia en los estados financieros

Los resultados de los estados financieros después de la aplicación de los procedimientos de controles internos del área de crédito y tesorería; se muestran en los cuadros siguientes:

Tabla 41: Estado de situación financiera 2016.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016 (expresado en nuevos soles)		
ACTIVO CORRIENTE	S/.	%
Efectivo y equivalentes de efectivo	1,045,536.00	12%
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,993,576.03	23%
Ctas.por Cobrar al personal, accion.,directores y gerentes	516,670.00	6%
Cuentas por cobrar diversas	31,678.00	0%
Servicios y otros contratados por anticipado	79,044.00	1%
Producto Terminado	3,479,682.97	41%
Productos en Proceso	1,375,622.10	16%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	8,521,809.10	100%
ACTIVO NO CORRIENTE		
Inm. Maq. y Equipo - Arrendam. Financiero	549,599.00	59%
Inmueble Maquinaria y Equipo	480,668.30	52%
Depreciación, amortiz. y agotamiento acumulado	-103,026.73	-11%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	927,240.57	100%
TOTAL ACTIVO	9,449,049.67	
PASIVO CORRIENTE		
Anticipos de proveedores	1,824,530.00	47%
Tributos, contraprestaciones y aportes por pagar	42,234.00	1%
Remuneraciones y Participaciones por pagar	1,141,000.00	29%
Cuentas por Pagar Comerciales-Terceros	912,265.00	23%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3,920,029.00	100%
PASIVO NO CORRIENTE		
Obligaciones Financieras	96,723.00	2%
Cuentas por pagar diversas	14,250.00	0%
Otras Ctas del Pasivo Corriente	7,856.00	0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	118,829.00	100%
TOTAL PASIVO	4,038,858.00	
PATRIMONIO		
Capital	2,103,800.00	39%
Reserva Legal	90,842.72	2%
Resultados Acumulados	908,427.24	17%
Resultados del Ejercicio	2,307,121.70	43%
TOTAL PATRIMONIO	5,410,191.67	100%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	9,449,049.67	

Fuente: Área de Contabilidad de Coliseo Trujillo S.A

Tabla 42: Estado de resultados 2016.

ESTADO DE RESULTADOS		
EJERCICIO 2016		
(expresado en nuevos soles)		
	S/.	%
Ventas	16,305,078.00	100%
Costo de Ventas	(10,561,065.00)	65%
UTILIDAD BRUTA	5,744,013.00	35%
Gastos de Ventas	(1,010,905.00)	6%
Gastos de Administracion	(978,101.00)	6%
RESULTADO DE OPERACIÓN	3,755,007.00	23%
Gastos Financieros	(390,207.00)	2%
Otros ingresos	195,573.00	1%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	3,560,373.00	22%
Participación Utilidades - trabajadores	356,037.30	2%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	3,204,335.70	20%
Impuesto a la Renta 28%	-897,214.00	-6%
RESULTADO NETO	2,307,121.70	14%

Fuente: Área de Contabilidad de Coliseo Trujillo SA.

LIQUIDEZ GENERAL

$$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{8,521,809.10}{4,038,858.00} = 2.11 \text{ VECES}$$

Por cada nuevo sol de deudas de corto plazo, la empresa tiene una cobertura en activos corrientes de 2.11 veces, es decir al cancelar la deuda por cada nuevo sol, la empresa contaría con S/ 2.11 de cobertura.

PERIODO DE COBRO

$$\frac{\text{SALDO CLIENTES X N}^\circ\text{DIAS}}{\text{VENTAS ANUALES}} = \frac{1,993,576.03 \times 360.00}{16,305,078.00} = 44 \text{ DIAS}$$

Nos indica que la empresa demora 44 dias en recuperar la cartera morosa.

ROTACION CUENTAS POR COBRAR

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR}} = \frac{16,305,078.00}{2,488,207.28} \approx 7$$

DONDE:

$$\text{PCC} = \frac{(\text{Cx} \text{C al inicio del año} + \text{Cx} \text{C a fin de año})}{2} \approx \frac{4,976,414.57}{2} \approx 2,488,207.28$$

Nos indica que la empresa en promedio cobra 7 veces al año.

PERIODO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR

$$\frac{360 \text{ DIAS}}{\text{RCC}} = \frac{360}{7} = 55 \text{ DIAS}$$

Nos indica que la empresa cobra cada 55 dias

PERIODO DE PAGO

$$\frac{\text{SALDO PROVEEDORES X 360}}{\text{COMPRAS ANUALES}} = \frac{912,265.00 \times 360}{4,374,704.00} = 75$$

Nos indica que la empresa esta pagando a sus proveedores cada 75 dias.

ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR

$$\frac{\text{COMPRAS}}{\text{PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR}} = \frac{4,374,704.00}{2,488,207.28} \approx 2$$

Nos indica que la empresa paga en promedio 2 veces al año.

MARGEN DE UTILIDAD

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \frac{2,307,121.70}{16,305,078.00} = \mathbf{14.15\%}$$

Nos indica que en el 2016 por cada sol que vendió la empresa, obtuvo una utilidad del 14.15%

CAPÍTULO 6. RESULTADOS

Después de haber analizado la situación financiera entre los dos años 2015 y 2016. Se llegó a los siguientes resultados.

Tabla 43: Variación ratios financieros 2015 - 2016.

RATIOS FINANCIEROS	2016	2015	VARIACION
LIQUIDEZ	2,11	1,38	0,73 SOLES
PERIODO DE COBRO	44	119	-75 DIAS
ROTACION CUENTAS POR COBRAR	7	5	2 VECES
PERIODO PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR	55	79	-24 DIAS
PERIODO DE PAGO	75	140	-65 DIAS
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	2	2	0 VECES
MARGEN DE UTILIDAD	14,15%	10,04%	4,11% PORCENTAJE

Fuente: Elaboración propia

LIQUIDEZ

- ❖ Como se puede observar, hay una variación de 0.73 en la liquidez entre el año 2015 al 2016, es decir, que la empresa tiene para cubrir sus obligaciones con mayor posibilidad para el 2016 ya que hay un incremento en la liquidez de 2.11.

ANALIZANDO CUENTA DEL ACTIVO – 10 EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO

- ❖ Como se puede observar, para el año 2016 hubo un incremento en su liquidez de S/ 0.73, es decir que, al haber aplicado el diseño propuesto sobre las bases del efectivo, hubo una mejora de efectivo debido al buen manejo de control interno sobre la cuenta caja y bancos.
- ❖ El haber aplicado nuevas políticas y funciones sobre los procesos de crédito y cobranzas y tesorería, se mejora de manera eficiente el efectivo de la empresa, ya que ahora se lleva un mejor control sobre los ingresos que va generando la empresa mediante una política implementada. Por otro lado, los ingresos han ido mejorando gracias al control semanal de las cuentas pendientes de cobro, las cuales han ido disminuyendo por la exigencia y la buena comunicación y control de la parte administrativa.

- ❖ Así mismo, ahora la empresa tiene un saldo en caja y bancos de S/ 1'045,536.00 a diferencia del año 2015 que estaba escaso de efectivo por llevar un mal control en sus operaciones.

ANALIZANDO CUENTA DEL ACTIVO – 12 CUENTAS POR COBRAR A TERCEROS.

- ❖ Como se puede observar, para el 2015 la empresa demoraba en recuperar la cartera morosa 119 días lo que significa que en promedio cobraba 5 veces al año, es decir, no cobraba ni siquiera una vez al mes, a diferencia del año 2016, el cual ha ido mejorando este problema al haber aplicado el control interno. Ahora podemos observar que hubo una mejora en la recuperación de la cartera morosa reduciéndose a 75 días de atraso, lo que significa que ahora se recupera la cartera morosa en 44 días y que en promedio se cobra 7 veces al año, es decir, se cobra casi una vez al mes. Esto nos da un resultado óptimo en cuenta a las cuentas por cobrar, ya que nos ayuda a que disminuya este monto de S/ 2'982,838.54 a S/ 1'993,576.03.
- ❖ El haber aplicado nuevas políticas y funciones sobre los procesos de crédito y cobranzas y tesorería, se mejora de manera eficiente las cuentas por cobrar de la empresa, ya que ahora se lleva un control sobre los cobros de los clientes mediante una cuenta recaudadora identificando el número de identidad del cliente, lo que lleva a que se dé un mejor manejo de información. Así mismo, se está llevando un control para el cobro de los clientes hasta antes de su fecha de vencimiento, de manera semanal.

Tabla 44: Estado de situación financiera año 2015 y 2016 – Análisis vertical.

BALANCE DE SALDOS				
CUENTA	ANALISIS VERTICAL			
	AÑO 2016	%	AÑO 2015	%
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalentes de efectivo	S/. 1,045,536.00	12%	S/. 559,622.00	7%
Cuentas por Cobrar Comerciales	S/. 1,993,576.03	23%	S/. 2,982,838.54	40%
Ctas.por Cobrar al personal, accion.,directores y g	S/. 516,670.00	6%	S/. 492,405.00	7%
Cuentas por cobrar diversas	S/. 31,678.00	0.4%	S/. 58,530.00	1%
Servicios y otros contratados por anticipado	S/. 79,044.00	1%	S/. 71,718.04	1%
Producto Terminado	S/. 3,479,682.97	41%	S/. 2,510,469.80	34%
Productos en Proceso	S/. 1,375,622.10	16%	S/. 792,622.10	11%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/. 8,521,809.10	100%	S/. 7,468,205.48	100%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Inm. Maq. y Equipo - Arrendam. Financiero	S/. 549,599.00	59%	S/. 595,370.00	49%
Inmueble Maquinaria y Equipo	S/. 480,668.30	52%	S/. 767,917.00	63%
Depreciación,amortiz. y agotamiento acumulado	-S/. 103,026.73	-11%	-S/. 136,328.70	-11%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/. 927,240.57	100%	S/. 1,226,958.30	100%
PASIVO				
Anticipos de Proveedores	S/. 1,824,530.00	45%	S/. 2,639,491.70	49%
Tributos,contraprestacions y aportes por pagar	S/. 42,234.00	1%	S/. 75,735.84	1%
Remuneraciones y Participaciones por pagar	S/. 1,141,000.00	28%	S/. 1,106,000.00	20%
Cuentas por Pagar Comerciales-Terceros	S/. 912,265.00	23%	S/. 1,319,745.85	24%
Obligaciones Financieras	S/. 96,723.00	2%	S/. 118,825.00	2%
Cuentas por pagar diversas	S/. 14,250.00	0%	S/. 93,426.00	2%
Otras Ctas. Por Pagar	S/. 7,856.00	0%	S/. 55,345.00	1%
TOTAL PASIVO	S/. 4,038,858.00	100%	S/. 5,408,569.39	100%
PATRIMONIO				
Capital	S/. 2,103,800.00	39%	S/. 2,103,800.00	64%
Reserva Legal	S/. 90,842.72	2%	S/. 24,942.47	1%
Resultados Acumulados	S/. 908,427.24	17%	S/. 249,424.68	8%
Resultados del Ejercicio	S/. 2,307,121.70	43%	S/. 908,427.24	28%
TOTAL PATRIMONIO NETO	S/. 5,410,191.67	100%	S/. 3,286,594.39	100%

Elaboración: Propia.

La liquidez mejora como consecuencia de la eficiencia operativa que recomienda el control interno, cuando se genera un mejor control de las cuentas por cobrar, es por ello que en el 2016 la liquidez representa el 12% del activo total, las cuentas por cobrar de personal accionistas directores disminuye en 1% (de 7% en el 2015 pasa a 6% en el 2016), y las cuentas por cobrar comerciales disminuye en 23%, estas disminuciones de las cuentas por cobrar se convierten en efectivo, disminuyendo la morosidad, convertido en efectivo se pueden consagrar deudas de corto plazo como las cuentas por pagar que disminuye en 23% y para el caso de las obligaciones financieras se mantiene en un 2%.

Tabla 45: Estado de situación financiera año 2016 y 2015 – análisis horizontal.

BALANCE DE SALDOS				
CUENTA	ANALISIS HORIZONTAL			
	AÑO 2016	AÑO 2015	ABSOLUTO	RELATIVO
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalentes de efectivo	S/. 1,045,536.00	S/. 559,622.00	S/. 485,914.00	87%
Cuentas por Cobrar Comerciales	S/. 1,993,576.03	S/. 2,982,838.54	-S/. 989,262.51	-33%
Ctas.por Cobrar al personal, accion.,directores y g	S/. 516,670.00	S/. 492,405.00	S/. 24,265.00	5%
Cuentas por cobrar diversas	S/. 31,678.00	S/. 58,530.00	-S/. 26,852.00	-46%
Servicios y otros contratados por anticipado	S/. 79,044.00	S/. 71,718.04	S/. 7,325.96	10%
Producto Terminado	S/. 3,479,682.97	S/. 2,510,469.80	S/. 969,213.17	39%
Productos en Proceso	S/. 1,375,622.10	S/. 792,622.10	S/. 583,000.00	74%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/. 8,521,809.10	S/. 7,468,205.48	S/. 1,053,603.62	14%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Inm. Maq. y Equipo - Arrendam. Financiero	S/. 549,599.00	S/. 595,370.00	-S/. 45,771.00	-8%
Inmueble Maquinaria y Equipo	S/. 480,668.30	S/. 767,917.00	-S/. 287,248.70	-37%
Depreciación, amortiz. y agotamiento acumulado	-S/. 103,026.73	-S/. 136,328.70	S/. 33,301.97	-24%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/. 927,240.57	S/. 1,226,958.30	-S/. 299,717.73	-24%
PASIVO				
Anticipos de Proveedores	S/. 1,824,530.00	S/. 2,639,491.70	-S/. 814,961.70	-31%
Tributos, contraprestaciones y aportes por pagar	S/. 42,234.00	S/. 75,735.84	-S/. 33,501.84	-44%
Remuneraciones y Participaciones por pagar	S/. 1,141,000.00	S/. 1,106,000.00	S/. 35,000.00	3%
Cuentas por Pagar Comerciales-Terceros	S/. 912,265.00	S/. 1,319,745.85	-S/. 407,480.85	-31%
Obligaciones Financieras	S/. 96,723.00	S/. 118,825.00	-S/. 22,102.00	-19%
Cuentas por pagar diversas	S/. 14,250.00	S/. 93,426.00	-S/. 79,176.00	-85%
Otras Ctas Por Pagar	S/. 7,856.00	S/. 55,345.00	-S/. 47,489.00	-86%
TOTAL PASIVO	S/. 4,038,858.00	S/. 5,408,569.39	-S/. 1,369,711.39	-25%
PATRIMONIO				
Capital	S/. 2,103,800.00	S/. 2,103,800.00	S/. 0.00	0%
Reserva Legal	S/. 90,842.72	S/. 24,942.47	S/. 65,900.26	264%
Resultados Acumulados	S/. 908,427.24	S/. 249,424.68	S/. 659,002.56	264%
Resultados del Ejercicio	S/. 2,307,121.70	S/. 908,427.24	S/. 1,398,694.46	154%
TOTAL PATRIMONIO NETO	S/. 5,410,191.67	S/. 3,286,594.39	S/. 2,123,597.28	65%

Elaboración: Propia.

Para este análisis el cambio o variación horizontal en cuanto a la liquidez se interpreta que el efectivo y equivalente de efectivo se incrementa en 87%, mostrando una mejor liquidez, por otro lado, las cuentas por cobrar comerciales disminuyen en 33%, lo cual muestra que estas de ser exigibles pasaron a disponible de efectivo. Y en cuanto al pasivo se aprecia que las cuentas por pagar disminuyen en 31%, como se logra por la cancelación que hace la empresa por contar con liquidez, lo mismo ocurre en las obligaciones financieras que disminuyen en 19% y en anticipos de proveedores una disminución del 31%.

Tabla 46: Interpretación del efectivo análisis vertical.

ACTIVO	AÑO 2016		AÑO 2015	
Efectivo y equivalentes de efectivo	S/. 1,045,536.00	12%	S/. 559,622.00	7%

En cuanto al valor del activo del efectivo se puede determinar que en el periodo 2015 fue de S/ 559,622.00 que representa un 7% del activo total de la empresa, mientras que para el 2016 fue de S/ 1'045,536.00 que representa un 12% del activo. Debido a que se aplicó el diseño de control interno genero un aumento del 5%, dando así un mejor control del ingreso y salida del efectivo de caja.

Tabla 47: Interpretación del efectivo análisis horizontal.

ACTIVO	AÑO 2016	AÑO 2015	VARIACION RELATIVA
Efectivo y equivalentes de efectivo	S/. 1,045,536.00	S/. 559,622.00	87%

En cuanto a la variación del activo del efectivo se puede determinar que al implementar el control interno propuesto se puede apreciar que en esta cuenta hubo un crecimiento del 87%, esto se debe a que en el año 2016 los ingresos aumentaron en 5%.

Tabla 48: Interpretación cuentas por cobrar comerciales - análisis vertical.

ACTIVO	AÑO 2016		AÑO 2015	
Cuentas por Cobrar Comerciales	S/. 1,993,576.03	23%	S/. 2,982,838.54	40%

En cuanto al valor del activo de cuenta por cobrar comerciales se puede determinar que en el periodo 2015 fue de S/ 2, 982,838.54 que representa un 40% del activo total de la empresa, mientras que para el 2016 fue de S/ 1, 993,576.03 que representa un 23% del activo.

Debido a que se aplicó el diseño del control interno generó una disminución del 17%, dando así un mejor control sobre la cartera de clientes para el año 2016.

Tabla 49: Interpretación cuentas por cobrar comerciales - análisis horizontal.

ACTIVO	AÑO 2016	AÑO 2015	VARIACION RELATIVA
Cuentas por Cobrar Comerciales	S/. 1,993,576.03	S/. 2,982,838.54	-33%

En cuanto a la variación del activo de la cuenta por cobrar comerciales se puede determinar que al implementar el control interno propuesto se puede apreciar que en esta cuenta hubo una disminución del 33%, esto se debe a que en el año 2016 se hizo seguimiento sobre las deudas de los clientes el cual se dio facilidad para el pago de sus cuotas, disminuyendo así la cartera morosa.

Tabla 50: Interpretación cuentas por cobrar a personal - análisis vertical

ACTIVO	AÑO 2016		AÑO 2015	
Ctas.por Cobrar al personal, accion.,directores y gerentes	S/. 516,670.00	6%	S/. 492,405.00	7%

En cuanto al valor del activo de cuenta por cobrar a personal se puede determinar que en el periodo 2015 fue de S/ 492,405.00 que representa un 7% del activo total de la empresa, mientras que para el 2016 fue de S/ 516,670.00 que representa un 6% del activo.

Debido a que se aplicó el diseño del control interno generó una disminución del 1%, dando así un mejor control sobre en las cuentas a personal para el año 2016.

Tabla 51: Interpretación cuentas por cobrar a personal - análisis horizontal.

ACTIVO	AÑO 2016	AÑO 2015	VARIACION RELATIVA
Ctas.por Cobrar al personal, accion.,directores y gerentes	S/. 516,670.00	S/. 492,405.00	5%

En cuanto a la variación del activo de la cuenta por cobrar a personal se puede apreciar que hubo un aumento del 5%, esto se debe a que en el año 2016 se otorgaron más prestamos al gerente general y así mismo se implementaron nuevas políticas y nuevos procedimientos de cobro sobre las liquidaciones de gastos en el cual cada personal a cargo de dicha liquidación se hace responsable de la entrega a rendir.

Tabla 52: Interpretación obligaciones financieras - análisis vertical

PASIVO	AÑO 2016		AÑO 2015	
Obligaciones Financieras	S/. 96,723.00	2%	S/. 118,825.00	2%

Como se observa en el siguiente cuadro, para el año 2015 la obligación financiera fue de S/ 118,825.00 que representa un 2% del pasivo total de la empresa, mientras que para el año 2016 fue de S/ 96,723.00 que representa un 2%.

Debido a que se aplicó el diseño de control interno genero una disminución de S/ 22,102.00 dando así un mejor control sobre sus obligaciones financieras evitando así los sobregiros de cheque, entre otros.

Tabla 53: Interpretación obligaciones financieras - análisis horizontal.

PASIVO	AÑO 2016	AÑO 2015	VARIACION RELATIVA
Obligaciones Financieras	S/. 96,723.00	S/. 118,825.00	-19%

En cuanto a la variación del pasivo de obligaciones financieras se puede determinar que al implementar el control interno propuesto se puede apreciar que en esta cuenta hubo una disminución del 19%, esto se debe a que en el año 2016 los pagos se realizaron de manera rápida y controlada debido al pago que realizaron los clientes el cual influye a que la empresa tenga liquidez para pagar sus obligaciones.

Tabla 54: Estado de resultados año 2016 y 2015 - análisis vertical

ESTADO DE RESULTADOS					
ANALISIS VERTICAL					
DENOMINACION	AÑO 2016	%	AÑO 2015	%	
Ventas	S/. 16,305,078.00	100%	S/. 9,052,359.00	100%	
Costo de Ventas	-S/. 10,561,065.00	-65%	-S/. 5,016,862.00	-55%	
UTILIDAD BRUTA	S/. 5,744,013.00	35%	S/. 4,035,497.00	45%	
Gastos de Ventas	-S/. 1,010,905.00	-6%	-S/. 897,972.00	-10%	
Gastos de Administracion	-S/. 978,101.00	-6%	-S/. 926,578.00	-10%	
RESULTADO DE OPERACIÓN	S/. 3,755,007.00	23%	S/. 2,210,947.00	24%	
Gastos Financieros	-S/. 390,207.00	-2%	-S/. 794,670.00	-9%	
Otros ingresos	S/. 195,573.00	1%	S/. 25,671.00	0%	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONE	S/. 3,560,373.00	22%	S/. 1,441,948.00	16%	
Participación Utilidades - trabajadores	S/. 356,037.30	2%	S/. 144,194.80	2%	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	S/. 3,204,335.70	20%	S/. 1,297,753.20	14%	
Impuesto a la Renta 30%	-S/. 897,214.00	-6%	-S/. 389,325.96	-4%	
RESULTADO NETO	S/. 2,307,121.70	14%	S/. 908,427.24	10%	

Elaboración: Propia.

Interpretación del Estado de Resultados - Análisis vertical

El incremento de las ventas genera en efecto variaciones en las partidas correspondientes al Estado de Resultados. La variación del Costo de Ventas de 55% en el año 2015 a 66% en el año 2016, corresponde a variación en los costos de subcontratación de servicios por construcción y acabados, por efectos del mercado, nuestros proveedores elevaron sus precios. En consecuencia, la utilidad bruta se ve afectada por la variación en el incremento de los costos de ventas.

Respecto a los gastos operativos, ventas y administración, el aprovechamiento de los mismos recursos y la generación de mayores ventas reflejan como efecto la disminución de los porcentajes de 10% en el 2015 a 6% en el 2016 respecto a Gasto de ventas, así mismo, para los gastos administrativos. Si en términos monetarios el gasto administrativo ha tenido una variación importante, esto se debe a gestiones propias de Gerencia, sobre las cuales mantiene reserva.

Así mismo habiendo amortizado en el año 2015, menor importe capital de los créditos, se reconocieron mayores intereses, siendo para el año 2016 una mayor amortización de capital y menores los intereses; generando una variación del 9% al 2% del 2015 al 2016 respecto a Gastos Financieros.

La gestión de créditos y cobranzas ha generado que se reconozcan intereses respecto a deudas atrasadas de los clientes, por lo cual, dentro del rubro de Otros ingresos, estos se han incrementado del año 2015 al 2016.

En efecto esta situación ha resultado siendo beneficiosa para la empresa incrementando la rentabilidad en una variación de la Renta después de impuestos, de 10% a 14% del año 2015 al año 2016.

Tabla 55: Estado de resultados año 2016 y 2015 – análisis horizontal

ESTADO DE RESULTADOS				
ANALISIS HORIZONTAL				
DENOMINACION	AÑO 2016	AÑO 2015	ABSOLUTO	RELATIVO
Ventas	S/. 16,305,078.00	S/. 9,052,359.00	S/. 7,252,719.00	80%
Costo de Ventas	-S/. 10,561,065.00	-S/. 5,016,862.00	-S/. 5,544,203.00	111%
UTILIDAD BRUTA	S/. 5,744,013.00	S/. 4,035,497.00	S/. 1,708,516.00	42%
Gastos de Ventas	-S/. 1,010,905.00	-S/. 897,972.00	-S/. 112,933.00	13%
Gastos de Administracion	-S/. 978,101.00	-S/. 926,578.00	-S/. 51,523.00	6%
RESULTADO DE OPERACIÓN	S/. 3,755,007.00	S/. 2,210,947.00	S/. 1,544,060.00	70%
Gastos Financieros	-S/. 390,207.00	-S/. 794,670.00	S/. 404,463.00	-51%
Otros ingresos	S/. 195,573.00	S/. 25,671.00	S/. 169,902.00	662%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONE	S/. 3,560,373.00	S/. 1,441,948.00	S/. 2,118,425.00	147%
Participación Utilidades - trabajadores	S/. 356,037.30	S/. 144,194.80	S/. 211,842.50	147%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	S/. 3,204,335.70	S/. 1,297,753.20	S/. 1,906,582.50	147%
Impuesto a la Renta 30%	-S/. 897,214.00	-S/. 389,325.96	-S/. 507,888.04	130%
RESULTADO NETO	S/. 2,307,121.70	S/. 908,427.24	S/. 1,398,694.46	154%

Elaboración: Propia.

Interpretación del Estado de Resultados - Análisis horizontal

Las ventas para el año 2016 se incrementaron en un 80%, debido a la expectativa de negocios y a la afluencia del público que están demandando en el centro comercial. En tal sentido, también los gastos se han incrementado como consecuencia del incremento de ventas, en una variación de 13% en los gastos de ventas y 6% en los gastos administrativos, en consecuencia, el incremento de las ventas demanda mayor gestión, así como comisiones a los agentes de ventas que contrata la empresa. Respecto a los gastos financieros estos se redujeron en un 51%, por motivos expuestos en el análisis vertical, dado que se reconocen intereses por las últimas cuotas de los créditos, donde la amortización es mayor y el interés menor. En consecuencia, bajo todo este escenario, la utilidad neta mejoró en un 154% mostrándose un mejoramiento de la situación económica. Un aspecto que se debe rescatar es que el incremento de las ventas está acompañado de una mejor evaluación de los créditos, y un seguimiento a los negocios de los clientes, dado que se han exigido más información para el otorgamiento de créditos, para el caso patrimonial y de otras fuentes de ingresos, esta gestión también puede sustentarse en el incremento de 662% en Otros Ingresos, como consecuencia.

Es evidente bajo el análisis que se está trabajando de manera eficiente y que además se ha fortalecido la eficiencia operativa, se tiene mejor cuidado en el uso de

los recursos, y por otro lado evitar el crecimiento de la morosidad como objetivo básico.

Indicadores:

- Cantidad de capacitaciones al personal.

Tabla 56: N° de capacitaciones al personal.

N° de capacitaciones al personal	
Programadas	Realizadas
10	7

Elaboración: Propia.

En la inmobiliaria Coliseo Trujillo S.A. se ha estructurado una lista de indicadores y se presenta en tabla N° el cronograma de capacitaciones al personal de las cuales fueron 10 programadas y se realizaron 7 capacitaciones, así mismo se tiene proyectado que cada 3 meses se realicen este tipo de capacitaciones al personal para motivarlos y a la vez tengan un mejor desempeño en su área.

- Cantidad de créditos otorgados

Tabla 57: N° de créditos otorgados.

CREDITOS OTORGADOS A CLIENTES	CREDITOS PAGADOS 2015	CREDITOS PAGADOS 2016
94	63%	76%

Fuente: Elaboración propia.

La empresa cuenta con 382 clientes de los cuales se le otorgó crédito a 94 clientes de los cuales para el 2015 se tenía una deuda total del 100% siendo el importe de S/ 2, 982,838.54, de los cuales los créditos pagados viene a ser el 63%

- Cantidad de llamadas a clientes.

Tabla 58: N° Llamadas a clientes.

Programadas octubre	Realizadas octubre
220	135

Elaboración: Propia.

En la Tabla N° 58, muestra la cantidad de llamadas que se han programado durante el periodo de prueba de la implementación del trabajo de investigación como muestra del mes de octubre y a la vez la cantidad de llamadas realizadas fue un total de 135.

- Cantidad de procedimientos de cobranzas y tesorería.

Tabla 59: N° Procedimientos de cobranzas y tesorería.

N° procedimientos de créditos y cobranzas		N° procedimientos Tesorería	
2015	2016	2015	2016
2	19	1	28

Elaboración: Propia.

En la Tabla N° 59, muestra el total de los procedimientos implementados en los procesos de crédito y tesorería en los años 2015 y 2016 la cual se compara la regularización de los procesos para que cada colaborador conozca sus funciones y los procesos sean dados adecuadamente.

- Porcentaje de créditos recuperados.

Tabla 60: % Créditos Recuperados

2015	2016
63%	76%

Elaboración: Propia.

En la Tabla N° 60 se recuperó el 76% con respecto al año anterior.

- Importe en soles recuperados.

Tabla 61: Importe en soles recuperados

2015	2016	IMPORTE RECUPERADO
S/ 1,019,570.99	S/ 389,488.77	S/ 630,082.22

Elaboración: Propia.

En la Tabla N° 61 muestra el importe total recuperado en el proceso de las cobranzas de S/ 630,082.22, la cual se ha ido recuperando en el transcurso del año.

- Porcentaje de liquidación gastos no sustentados.

Tabla 62: % gastos no sustentados.

Cuentas por cobrar al personal	
Año	%
2015	62%
2016	14%

Elaboración: Propia.

En la Tabla N° 62 muestra la disminución de las cuentas por cobrar al personal de año a año, creándose así una política en cuanto a la liquidación de gastos.

- Cantidad de conciliaciones bancarias al año.

Tabla 63: N° de conciliaciones bancarias al año.

2015	2016
2	12

Elaboración: Propia.

En la Tabla N° 63 se muestra que anteriormente se realizaban conciliaciones bancarias de manera esporádica y ello generaba sobregiros de cheques ahora con la implementación de una política dentro del proceso de tesorería se cercioraría que en la cuenta corriente del BCP cuenta con saldo y así se emitiría un cheque con normalidad y se evitaría los problemas presentados en el diagnóstico.

Tabla 64: Importe total de liquidez recuperado.

AÑO	2015	2016
Etiquetas de fila	IMPORTE	
INGRESO	S/. 19.616.449,00	S/. 22.383.426,00
SALDO INICIAL	S/. 34.563,00	S/. 359.622,00
CLIENTES		
Cartera vencida	S/. 346.456,00	S/. 910.340,00
Cobranza comercial	S/. 19.235.430,00	S/. 21.113.464,00
EGRESO	S/. 19.256.827,00	S/. 21.537.890,00
INVERSION (compra de maquinaria)	S/. 12.534,00	S/. 652.824,00
CTAS.POR COBRAR AL PERSONAL	S/. 345.365,00	S/. 149.353,00
PAGO A PROVEEDORES	S/. 18.689.166,00	S/. 20.519.007,00
IMPUESTOS	S/. 45.673,00	S/. 65.019,00
REMUNERACION PERSONAL	S/. 45.264,00	S/. 54.964,00
OBLIGACIONES BANCARIAS	S/. 118.825,00	S/. 96.723,00
TOTAL GENERAL	S/. 359.622,00	S/. 845.536,00
IMPORTE TOTAL DE LIQUIDEZ RECUPERADO		S/. 485.914,00

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N° 64 muestra el importe total de liquidez recuperado en un comparativo de los años 2015 – 2016 mostrando así la recuperación de S/ 485,914.00 debido a una buena gestión políticas, procedimientos y un adecuado control.

CAPITULO 7. DISCUSIÓN

La valoración con respecto en la mejora de la situación económica se puede observar en el estado de resultados, con un incremento en la rentabilidad de 4%, esto se debe a diversos factores comerciales, como es el caso de mayor afluencia al centro comercial, mejor publicidad; una mejor gestión desarrollada por el área de créditos y tesorería, la cual brinda confianza y progreso el proceso comercial dándole seguridad a los clientes y a las entidades financieras que avalan las compras de los clientes. Bajo este escenario ha sido importante la implementación del control interno en los procesos de créditos y tesorería para lograr un buen resultado, demostrado en el año 2016. Con respecto al proceso de crédito, mejoró la evaluación crediticia del cliente, en lo que se refiere a la capacidad de pago que permite evidenciar si este tiene las posibilidades de recibir el crédito por la compra del Stand. Así mismo, al seguimiento de las cobranzas en el cual se reportan diariamente los procedimientos que se han implementado, ofreciendo al cliente una mejor opción de pago. De igual manera, con el proceso de Tesorería se ha mejorado la situación económica en la supervisión de ingresos y salidas de dinero, un apropiado control de cheques emitidos el cual son estrictamente controlados diariamente, para evitar los rebotes de cheques y sobregiros bancarios. En relación al gasto administrativo disminuye en 4%, se logró al establecer controles y dan resultados de direccionamiento para que una organización incremente situaciones adversas como la morosidad proveniente de los créditos concedidos, en donde las relaciones laborales internas mejoran, protege los recursos materiales y económicos; al disminuir el gasto financiero en 2%, al verificar constantemente los datos contables para asegurar exactitud y veracidad, para controlar las cuentas por cobrar mejorando la liquidez rebajando los interés por la amortización de los sobre pagos de la deuda con el fin de promover la eficiencia operativa, garantizando la eficiencia y eficacia económica en las operaciones de créditos y tesorería; para el mejoramiento de la situación financiera a través del exigible del negocio aumentó en 5% convirtiéndose en disponible, las cuentas por cobrar a los accionistas y directores, disminuye en 1% convirtiéndose en efectivo, las cuentas por cobrar comerciales disminuyen en un 17% y el efectivo se ve reflejado de pasar del 7% al 12% del efectivo.

La situación financiera mejoró por la implementación de nuevas políticas y procedimientos créditos mostrando así una variación positiva en el análisis de la cuenta del estado de situación financiera en las cuentas por cobrar comerciales a un 23% con respecto al año 2016; al cambiar el tipo de cuenta corriente a un tipo de cuenta

recaudadora se puede identificar los depósitos de los clientes que realizan por la adquisición de los stand, generando una mejora en la liquidez y un plazo de conversión en menor. En los procesos de tesorería se generó un incremento del efectivo del 12% para el año 2016, por el control de los ingresos y salidas de dinero de caja, por ello el personal asignado al área de tesorería ya tiene los conocimientos previos como realizar el cuadro de caja en el día, hacer las conciliaciones mensuales, liquidar los gastos con documentos sustentatorios en un plazo de 3 días por la implementación de nuevas políticas.

El resultado de la presente investigación es similar a lo obtenido por Alvarado y Suyon (2016), para realizar un diagnóstico en el proceso de créditos y cobranzas con la aplicación de la metodología COSO se tiene que analizar la situación económica y financiera, a la vez se diseñó nuevos procesos de créditos y cobranzas para resolver los problemas detectados (diseño de acciones correctivas). Su contribución de este trabajo fue respecto al control del efectivo, cuentas por pagar, endeudamiento, con la disminución del índice de morosidad y evitar pérdidas por el incremento de la cartera morosa. Respaldando este trabajo de investigación que es necesario un control interno la cual mejore la situación económica y financiera de la Inmobiliaria Coliseo Trujillo S.A.

De acuerdo con Mas y Trujillo (2011) concluyó que la implementación del Control Interno ha permitido aumentar en 2% la calidad de servicio al usuario, así como la optimización de los procesos del área Registral, ya que la eficacia y eficiencia de los registros jurídicos y publicidad registral han incrementado en 10.32% y 11.07% respectivamente. Además, el indicador de transparencia mejoro de riesgos medio a riesgo mejorado.

Los aportes de Castillo (2016), destaca la Implementación de procedimientos para la gestión de tesorería en la empresa San Valentín SAC. Los resultados repercutieron en la mejora de la liquidez como la reducción de sobrantes y faltantes de caja, además se redujeron los gastos sin sustento, adelantos indiscriminados a los trabajadores como parte de sus remuneraciones, la mejora en los saldos de las cuentas corrientes y la reducción de gastos financieros.

Según Aranda y Cochachin (2007), el proceso del área de caja evalúa la eficiencia del Proceso de Caja y del manejo de las operaciones. Al efectuar ajustes correctivos y una

aplicación detallada de procedimientos en el área de caja, es necesario realizar arqueo en forma sorpresiva para evitar las diferencias y a la vez determina que el responsable de caja este llevando el control del efectivo de manera correcta, detectando posibles situaciones de fraudes u omisiones si las hubiera.

Según Loor (2014), es importante analizar, examinar las actividades de crédito-cobranza en la Cooperativa, mediante procedimientos para determinar el nivel de confianza a las área involucradas, y se acompaña con la elaboración de informe de control interno, la cual se presenta un nivel de confianza del 63.63% y el nivel de riesgo es bajo sin embargo se puede decir que se presentan atrasos en los procesos de crédito y cobranza, y origina falta de suficiente liquidez; en el área contable el nivel de confianza es del 100%.

Según Rodríguez (2008), al contar con normas y procedimientos adecuados para la empresa en el registro y control de las cuentas por cobrar, la mejora de los procedimientos administrativos y contables del manejo de las cuentas por cobrar corrige las facturaciones generando confianza en la contabilidad y en los suscriptores. Así mismo, contribuye que la aplicación de un control interno sirva como medio de comunicación y coordinación; permitiendo registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de la empresa.

CONCLUSIONES

Se demostró que la implementación de control interno al proceso de crédito y tesorería mejoró significativamente; porque la situación financiera mejora las cuentas por cobrar haciéndolas efectivas y con ello se incrementa la liquidez; a la vez se pagan las deudas lo que genera una mejor posición financiera; y en cuanto a la situación económica se disminuyen los gastos administrativos, de ventas y financiero, con ello se logra un mejor margen de utilidad. De esta manera el estado de situación económica financiera mejora la liquidez en el año 2016, obteniendo por cada nuevo sol de deudas de corto plazo, una cobertura en activos corrientes de 2.11 veces; es decir que, al cancelar la deuda por cada nuevo sol, la empresa cuenta con 2.11 soles de cobertura generando una recuperación en el control del efectivo de S/. 1'045,536.00 que representa el 12% del total de los activos de la empresa. De igual manera disminuyó la cartera de clientes morosos dejando a la empresa con una cartera de clientes morosos del 23% por cobrar a comparación del año 2015 que estaba con el 40%. En cuanto al margen de utilidad, de 10.04% mejoró en 14.15%.

Al diagnosticar la situación actual de la empresa, se encontró una deficiencia en sus procesos de créditos y tesorería, en el proceso de crédito nos muestra el inexistente orden de las cuentas por cobrar de los clientes que ya se encuentran en morosidad, problema que se detectó en el 2015 un índice de morosidad de un 34% el cual representa el importe de S/ 2, 982,838.54; siendo la situación económica financiera inestable. Para el proceso de tesorería, se detectaron gastos no sustentados, solo se liquidaba una nota de egreso con el detalle del dinero entregado. También se diagnosticó el mal control de los cheques, porque al ser emitidos por la empresa, eran reportados por la entidad financiera como cheques sin fondos a falta de saldos, generando un sobregiro bancario hacia la empresa y por ende gastos innecesarios para ella.

Se rediseñó los procesos de crédito y tesorería, rediseñando los procedimientos y funciones el cual se determina de manera clara los procesos que tienen a su cargo cada personal de la empresa, como también las funciones que este debe realizar; así mismo se elaboró flujogramas y nuevas políticas de créditos y tesorería, con esto se contribuye a la mejora en los procesos de los cobros de clientes morosos y a la mejora de la liquidez de la empresa.

Al haber implementado un control al proceso de crédito se logró disminuir la cartera morosa de los clientes a un 20% quedando como saldo S/ 1' 993,576.33 por cobrar.

Al haber implementado un control al proceso de tesorería, se logró aumentar la liquidez para el año 2016 a S/ 1'045,536.00 a comparación del año 2015 que tenía de liquidez S/ 559,622.00; es decir la variación que se obtuvo fue de 87%. A la fecha se muestra un orden en sus procesos, el personal ya se encuentra capacitado evitando duplicidad de funciones, tienen su manual de procedimientos bien definidos.

Se comprobó que, con la implementación del control interno a los procesos de créditos y tesorería para el año 2016 mejoró la utilidad neta sobre las ventas a 14.15% a comparación del año 2015 que obtuvo 10.04%

RECOMENDACIONES

Se recomienda tener un control sobre la cartera de clientes, para así evitar el atraso de las cuentas por cobrar, para que la empresa siga teniendo una liquidez estable.

Se sugiere que el financiamiento crediticio lo realice el mismo cliente directamente con una entidad financiera, para así tener un ingreso seguro de la totalidad del precio del inmueble a nuestras cuentas y poder evitar tener una cartera de cliente morosa.

Es necesario un control de la salida de cheques, para evitar los reportes de cheques sin fondos y nos genere un gasto innecesario que ocasionaría una deuda más para la empresa; así mismo comunicar al proveedor que el cobro de cheque se haga dentro de los 30 días hábiles, caso contrario será anulado mediante una carta a la entidad financiera del cual es girado el cheque. Así mismo, los gastos que no sean liquidados a caja por parte del trabajador de la empresa, automáticamente será descontado de su planilla.

Seguir con los procesos rediseñados para tener en cuenta las funciones y los procedimientos que debe seguir cada trabajador de la empresa, con el fin de controlar y manejar de forma adecuada las funciones laborales a su cargo.

REFERENCIAS

- A., O. (2000). *Analisis de Estados Financieros "Fundamentos y aplicaciones con casos y ejercicios resueltos y cuestionarios de auto evaluacion"* (Vol. VII). Barcelona, España. Actualidad Empresarial. (15 de Marzo de 2007). Bancarizacion. *Actualidad Empresarial*.
- Albuquerque, L., & Lujan, M. (s.f.). *El gasto, el costo y el costo computable*. Primera Edicion.
- Alvarado, E., & Suyon, Y. (2016). *El Proceso de Creditos y Cobranzas y la mejora en la situacion economica y financiera de la empresa comercial Inversiones D'Kar SAC Trujillo, en el año 2015*. Universidad Privada Del Norte, Trujillo.
- Aranda, T., & Cochachin, O. (2007). *Incidencia de la implementacion de un sistema de control interno en el area de caja, para mejorar la gestion administrativa de una Empresa de Servicios de Transportes de Carga Pesada XXX SAC*. Universidad Privada del Norte, Trujillo.
- Arnaiz, R. (07 de Enero de 2016). Sector inmobiliario: la recuperación recién se verá en el 2017. *Semana Económica*, pág. 01.
- Bacon, C. (2006). *Manual de Auditoria Interna*. (G. N. Editores, Ed.) Mexico, Mexico: Editorial Limusa S.A.
- Beasley, E. (2007). *Auditoria, un enfoque integral* (Tercera ed.). MEXICO: PEARSON EDUCACION, Mexico.
- Bustamante, C. (15 de Octubre de 2015). Interpretacion de los Ratios de Liquidez y Rentabilidad de la Empresa. *Caballero Bustamante*.
- Caballero Bustamante. (06 de marzo de 2016). Fondos de Caja Chica "Principales pautas para un adecuado control". *Informativos Caballero Bustamante*.
- Classens, O., & Horens, V. (15 de Octubre de 2010). Banco Extranjero: Tendencias, impacto y estabilidad financiera. *Estudios Economicos*.
- Cohaila, R., & Claros, O. (2012). *El Control Interno como herramienta de Gestion y Evaluacion* (Primera Edicion ed.). Instituto Pacifico.
- El Economista. (02 de Junio de 2016). Score Alternativo, opcion para tener historial sin endeudarse. *El Economista*.
- Haro, A. (2009). *Medicion y control de riesgos financieros* (Vol. I). Mexico, Mexico: Limusa Noriega Editores.
- Jimenez, J. (2012). *Finanzas y Presupuestos (interpretacion y elaboracion)* (4ta edicion ed.). Madrid: Ediciones CEF.

- Loor, J. (2014). *Control Interno en el Departamento de Credito-Cobranza de la Cooperativa Innovacion Andina LTDA. Provincia de Cotopaxi, Periodo 2012*. Universidad Tecnica Estatal de Quevedo, Quevedo - Ecuador.
- Mairena, J. (2015). *Sistema Nacional de Tesoreria*. Lims.
- Mantilla, S. (2005). *Auditoria Del Control Interno*. Bogota, D.C: Primera Edicion ECOE.
- Mantilla, S. (2013). *AUDITORIA DEL CONTROL INTERNO (Vol. 3ER EDICION)*. BOGOTA, COLOMBIA: ECOE EDICIONES.
- Martinez, E. (2009). *Manual para la gestion del Credito a Clientes (Vol. I)*. Barcelona - España: Ediciones DEUSTRO.
- Mas, F., & Trujillo, G. (2011). *Implementacion de un Sistema de Control Interno y su Incidencia en los proceso, asi como en la calidad del servicio que brinda al area registral de la Zona Registral N° V-SUNARP - SEDE Trujillo*. Universidad Privada del Norte, Trujillo.
- Mas, J., & Ramio, C. (1998). *La Auditoria Operativa en la practica (Quinta Edicion ed.)*. Mexico D.F: Edicion ALFAOMEGA.
- Milla, M. (2011). *Herramientas de Gestion Financiera (Primera edicion ed.)*. Ediciones Caballero Bustamante.
- Montes, R. (1999). *Once Conferencias sobre Temas de Contabilidad (Vol. I)*. Mexico: Representacion Contables Universales SA.
- Morales, H. (2012). (P. Edicion, Ed.) Obtenido de http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/economico_administrativo/Introduccion_a_la_auditoria.pdf
- Moscoso, J. (2008). *Auditoria Financiera "Riesgos, Control Interno, Gobierno Cooperativo y Normas de Informacion Financiera" (Vol. I)*. Lima, Peru: Instituto Pacifico SAC.
- Muries, J. M. (Mayo de 2013). *Control Interno - Marco Integrado*. España, España, España.
- Novoa, M. (2004). *Sistema Nacional de Tesoreria y el Estado de Flujos de Efectivo (Vol. I)*. Lima, Perú: Marketing Consultants SA.
- Núñez, C. (2016). *La Gestion de Tesorería y la mejora de la liquidez de la empresa San Valentín SAC, Trujillo, 2016*. Universidad Privada Del Norte, La Libertad, Trujillo.
- Rodriguez, L. (2008). *Control Interno Aplicado a las Cuentas por Cobrar de la Empresa CADAFE, Region Uno*. Universidad del Oriente Núcleo de Sucre, Guayaquil, Cumaná, Venezuela.
- Santillana, J. (2013). *Auditoria Interna (Tercera Edicion ed.)*. Mexico: PEARSON EDUCACION.

Toraño, L. P. (1999). *Auditoria a los Estados Financieros* (Vol. I). Mexico: Interamericana Editores SA.

Velasco, J. (2012). *Gestion por procesos* (Quinta Edicion ed.). Pozuelo de Alarcon, Madrid: ESIC Editorial.

Whittington, R., & Kurt, P. (2005). *Principios de auditoria*. Mexico: Interamericana Editores.

ANEXO N° 01.

GUIA DE ENTREVISTA

GUIA DE ENTREVISTA

La presente técnica busca recoger información relacionada al proceso de créditos y Tesorería de la Inmobiliaria Coliseo Trujillo S. A.

1. ¿Considera usted que los procedimientos de créditos son adecuados para los objetivos de la organización?

Si, una empresa en marcha requiere un flujo de liquidez que soporte la continuidad de las operaciones, los objetivos no son viables sin una respuesta rápida de las cobranzas y la disponibilidad del efectivo.

2 ¿Qué opinión le merece las relaciones entre los trabajadores, como son la confianza la cordialidad, el reconocimiento al esfuerzo?

La relación laboral es equitativa, pero requiere de ciertas actividades que deben inculcarse para cada trabajador, se necesitan capacitaciones trimestrales para un incentivo y buen trabajo.

3 ¿Está usted de acuerdo en la forma como se desarrolla y aplican los procedimientos de Control?

No, ya que al no tener bien estructurado y definidos cada procedimiento del área de créditos y tesorería, se puede evidenciar un desbalance al momento de la ejecución del trabajo de cada trabajador, se necesita priorizar y reestructurar los procedimientos.

4 ¿Considera usted que la correcta aplicación de procedimientos de créditos y de tesorería contribuyen con la optimización en la gestión de las empresas?

Si, los procedimientos en la medida que ajusten una formalización y controlen aspectos importantes generan mayor eficiencia y eficacia, optimizando la gestión empresarial.

5. ¿Qué tipo de inconvenientes se presentan durante el proceso de créditos y tesorería?

CREDITOS: No existe una evaluación minuciosa al otorgar un crédito, en corroborar la veracidad de información del cliente, asimismo no se hace un seguimiento a la cartera morosa.

TESORERIA: No se reportan las liquidaciones de gastos por parte del personal.

6. ¿Cree usted que el Control Interno mejorará el manejo de los ingresos y egresos en las empresas?

Si. Es necesario que en la gestión del dinero existan herramientas de control que resguarden la disponibilidad del mismo. El control interno evita el despilfarro, mejorando el manejo del efectivo.

7. ¿Qué opina usted de la normatividad tributaria actual, respecto a las provisiones para cuentas de cobranza dudosa?

Las empresas deben ajustarse a su cumplimiento frente a la determinación del impuesto a la renta. Sin embargo, para efectos económicos financieros y toma de decisiones, la información puede ser ajustada a la realidad.

8. ¿Considera usted que la política de cobranzas que adoptan las empresas afecta la gestión financiera?

La política de cobranza tiene efecto en la gestión financiera si es eficaz, dado que mejorará la liquidez.

9. ¿Conoce usted que empresas están aplicando adecuadamente estrategias de créditos y cobranzas en sus operaciones comerciales?

Las empresas que desarrollan con mayor esfuerzo y mejora, continúan sus procesos y políticas de cobranza, son las entidades financieras.

10. ¿Cómo califica las medidas preventivas que han adoptado las empresas al mejorar los controles en los créditos otorgados y sus acciones de cobranzas?

Calificar las medidas adoptadas por las empresas sería complicado, cada una de ellas estructura sus medidas de acuerdo a lo que requiere y espera resultados en función a ello, la puesta en marcha y los resultados son plausibles de calificación.

ANEXO N° 02 ENCUESTAS

PROCESO DE CREDITO - COBRANZA

Ambiente de control

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de la empresa desde la perspectiva del control interno sobre las conductas y procedimientos organizacionales; en consecuencia, de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

1. COMPROMISO. ¿Se reporta los saldos actualizados de cuentas por cobrar al finalizar el día?

Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre

2. ETICA. ¿Se revela las cuentas por cobrar con total transparencia, sin errores?

Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre

3. PERSONAL. ¿El personal de cobranza es capacitado para afrontar a los clientes?

Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre

4. ESTRUCTURA. ¿Se estructura procedimientos y políticas para el área de Créditos y Cobranzas?

Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre

Evaluación de riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

1. MARCO ORIENTADOR. ¿Se realiza análisis del nivel de morosidad con detalle de posibles riesgos de liquidez?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre
2. HERRAMIENTA PARA LA ADMINISTRACION DE LA INFORMACION. ¿Se hace uso de correos mediante los cuales se informa sobre los incobrables?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre
3. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE VALORACION DEL RIESGO. ¿Se realiza reuniones para coordinar sobre las políticas de Crédito y Cobranza?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre
4. DOCUMENTACION Y COMUNICACIÓN. ¿Se archiva documentos de cobranza de manera ordenada y se informa sobre su situación?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre

Actividades de Control

Las actividades de control, son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecucion de los objetivos de la entidad.

1. CARACTERISTICAS DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL. ¿Los procedimientos de Crédito y Cobranza son discutidos en reuniones con los involucrados?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre
2. ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL. ¿El responsable de Créditos y Cobranza evalúa el posible riesgo antes de otorgar el crédito a los clientes?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre
3. FORMALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL. Los créditos importantes son visados por el Gerente, también los aplazamientos y/o periodo de gracia para que el cliente cancele su deuda?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre
4. APLICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL. ¿Los nuevos procedimientos y formatos establecidos para Crédito y Cobranza se aplican de manera oportuna?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre

Información y comunicación

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones y responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

1. ALCANCE DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION. ¿Se reporta mediante el sistema las cuentas por cobrar con su situación con respecto a su vencimiento?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre
2. CALIDAD DE LA INFORMACION. ¿Las cuentas por cobrar y por pagar son actualizadas oportunamente y reflejan los saldos reales?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre
3. CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN. ¿El reporte de cuentas por cobrar con estatus de vencimiento es oportuno actualizado?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre
4. CONTROL DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION. ¿Los reportes de cuentas por cobrar son corroborados mediante cruce de información con los clientes?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre

Supervisión o monitoreo

Corresponde a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

1. PARTICIPANTES EN EL SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO. ¿El Gerente apoya las acciones de cobranza con los clientes de mayor morosidad?

Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre

2. FORMALIDAD DEL SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO. ¿Se realiza auditorías a cuentas por cobrar?

Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre

3. ALCANCE DEL SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO. ¿Se controla los créditos otorgados según políticas para reducir la morosidad?

Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre

4. CONTRIBUCION DEL SEGUIMIENTO A LA MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO. ¿Se corrige los lineamientos para otorgar créditos a los clientes?

Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre

PROCESO DE TESORERIA

Ambiente de Control

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de la empresa desde la perspectiva del control interno sobre las conductas y procedimientos organizacionales; en consecuencia, de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

1. COMPROMISO. ¿Se realizan arqueos de caja diariamente, antes de abandonar las instalaciones de la empresa?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre
2. ETICA. ¿Las actividades de tesorería están ceñidas a un código de conducta y valores del cual se aplica para evaluar al responsable del área?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre
3. PERSONAL. ¿Se capacita y orienta sobre nuevos procedimientos para llevar a cabo la labor de tesorería?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre
4. ESTRUCTURA. ¿Se estructura procedimientos y políticas para cada actividad y situación nueva de Tesorería?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre

Evaluación de riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

1. MARCO ORIENTADOR. ¿Se realiza análisis de los flujos en efectivo con detalle de posibles riesgos de liquidez?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre
2. HERRAMIENTA PARA LA ADMINISTRACION DE LA INFORMACION. ¿Se hace uso de correos mediante los cuales se informa sobre los gastos excesivos fuera de presupuesto?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre
3. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE VALORACION DEL RIESGO. ¿Se realiza reuniones para coordinar sobre la aprobación y ejecución del presupuesto, destino del efectivo?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre
4. DOCUMENTACION Y COMUNICACIÓN. Se realiza informes sobre la situación de liquidez y posibles contingencias del mismo
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre

Actividades de Control

Las actividades de control, son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecucion de los objetivos de la entidad.

1. CARACTERISTICAS DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL. ¿Los nuevos procedimientos y formatos empleados por Tesorería son discutidos en reuniones con los involucrados?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre

2. ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL. El responsable de Tesorería asume con claridad la responsabilidad de la gestión del efectivo?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre

3. FORMALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL. Las operaciones relevantes de movimientos de efectivo son visadas por el Gerente y/u otro director?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre

4. APLICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL. Los nuevos procedimientos y formatos establecidos para Tesorería se aplican de manera oportuna
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre

Información y comunicación

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones y responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

1. ALCANCE DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION. ¿Se elabora informes oportunos a Gerencia y demás áreas involucradas sobre la situación de liquidez de la empresa?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre
2. CALIDAD DE LA INFORMACION. ¿Las cuentas por cobrar y por pagar son actualizadas oportunamente y reflejan los saldos reales?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre
3. CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN. ¿Los involucrados tienen acceso al sistema CONTASOFT y los reportes de cuentas de Tesorería?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre
4. CONTROL DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION. ¿Se evalúa los reportes del sistema CONTASOFT y su funcionamiento adecuado, útil, para todos los involucrados?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre

Supervisión o monitoreo

Corresponde a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

1. PARTICIPANTES EN EL SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO. ¿El gerente evalúa los controles, procedimientos y formatos de Tesorería?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre
2. FORMALIDAD DEL SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO. ¿Se diseña el procedimiento y programación para realizar arquezos de caja y revisión de Tesorería?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre
3. ALCANCE DEL SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO. ¿Se supervisa la ejecución de arquezos de caja con respecto a las directrices programadas?
Nunca A veces Eventualmente Casi Siempre Siempre
4. CONTRIBUCION DEL SEGUIMIENTO A LA MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO. ¿Se realizan planes de corrección frente a posibles contingencias identificadas en los arquezos de caja?
Nunca A veces Eventualmente - Casi Siempre Siempre

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DEL PROCESO DE CREDITOS Y TESORERIA

Las respuestas de las encuestas, fueron tabuladas y se realizó un análisis que permite visualizar en conjunto los hallazgos obtenidos para cada pregunta.

Para cada uno de los componentes del control interno hay cinco posibles respuestas a las cuales se les asigna un valor de acuerdo a su nivel de cumplimiento. Seguidamente estos valores se promedian para obtener una calificación final y de esta manera evaluar su eficiencia.

NIVELES DE CUMPLIMIENTO			
NIVEL OPTIMO	VALOR	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	DESCRIPCION
SIEMPRE	100	MUY ALTO	Cumplimiento muy satisfactorio
CASI SIEMPRE	80	ALTO	Cumplimiento satisfactorio
EVENTUALMENTE	60	MEDIO	Cumplimiento parcial
AVECES	40	BAJO	Minimo cumplimiento
NUNCA	20	MUY BAJO	Cumplimiento nulo

La presentación de los resultados y análisis se expresan a continuación:

Tabla 65: Ponderación a las encuestas al proceso de crédito.

ÍNDICE GENERAL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	33	Minimo cumplimiento
Sección 1 — AMBIENTE DE CONTROL	40	Minimo cumplimiento
1.1 - Compromiso	20	Cumplimiento nulo
1.2 - Ética	40	Minimo Cumplimiento
1.3 - Personal	60	Cumplimiento parcial
1.4 - Estructura	40	Minimo Cumplimiento
Sección 2 — VALORACIÓN DEL RIESGO	30	Cumplimiento nulo
2.1 - Marco orientador	20	Cumplimiento nulo
2.2 - Herramienta para administración de la información	20	Cumplimiento nulo
2.3 - Funcionamiento del SEVRI	40	Minimo Cumplimiento
2.4 - Documentación y comunicación	40	Minimo Cumplimiento
Sección 3 — ACTIVIDADES DE CONTROL	30	Cumplimiento nulo
3.1 - Características de las actividades de control	40	Minimo Cumplimiento
3.2 - Alcance de las actividades de control	20	Cumplimiento nulo
3.3 - Formalidad de las actividades de control	20	Cumplimiento nulo
3.4 - Aplicación de las actividades de control	40	Minimo Cumplimiento
Sección 4 — SISTEMAS DE INFORMACIÓN	30	Cumplimiento nulo
4.1 - Alcance de los sistemas de información	40	Minimo Cumplimiento
4.2 - Calidad de la información	40	Minimo Cumplimiento
4.3 - Calidad de la comunicación	20	Cumplimiento nulo
4.4 - Control de los sistemas de información	20	Cumplimiento nulo
Sección 5 — SEGUIMIENTO DEL SCI	35	Minimo cumplimiento
5.1 - Participantes en el seguimiento del SCI	20	Cumplimiento nulo
5.2 - Formalidad del seguimiento del SCI	40	Minimo Cumplimiento
5.3 - Alcance del seguimiento del SCI	40	Minimo Cumplimiento
5.4 - Contribución del seguimiento a la mejora del sistema	40	Minimo Cumplimiento

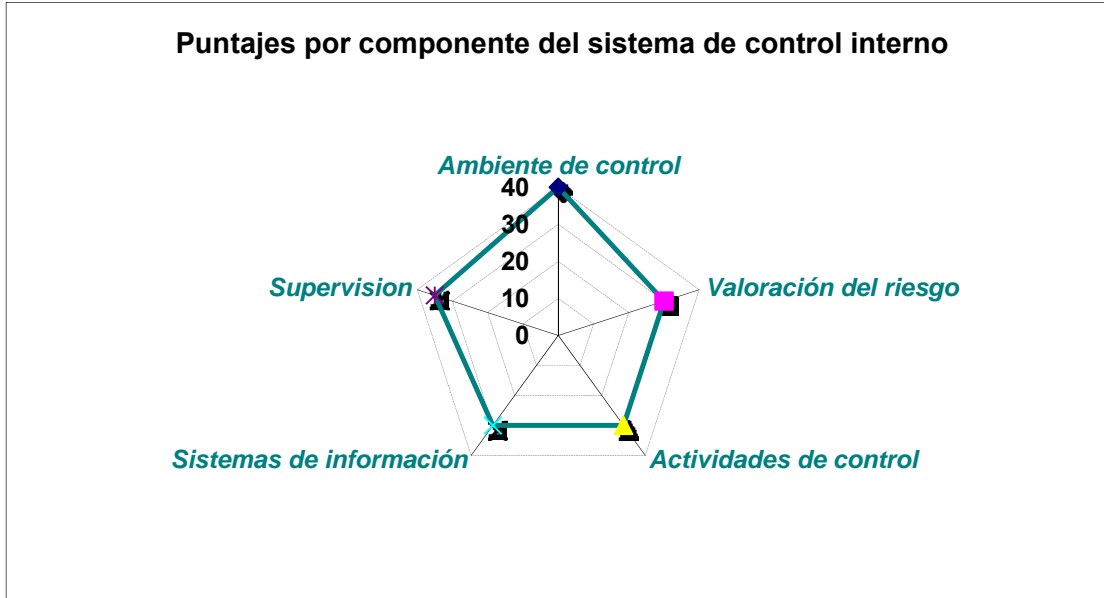
Elaboración: Propia.

Tabla 66: Criterio de Evaluación del proceso de crédito.

Componente	Puntaje	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4
Ambiente de control	40	20	40	60	40
Valoración del riesgo	30	20	20	40	40
Actividades de control	30	40	20	20	40
Sistemas de información	30	40	40	20	20
Supervision	35	20	40	40	40
PUNTAJE	33				

Elaboración: Propia.

Figura 40: Puntajes por componente del SCI - créditos.



Elaboración: Propia.

Tabla 67: Ponderación a las encuestas al proceso de Tesorería.

ÍNDICE GENERAL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	42	Minimo cumplimiento
Sección 1 — AMBIENTE DE CONTROL	35	Minimo cumplimiento
1.1 - Compromiso	20	Cumplimiento nulo
1.2 - Ética	40	Minimo cumplimiento
1.3 - Personal	40	Minimo cumplimiento
1.4 - Estructura	40	Minimo cumplimiento
Sección 2 — VALORACIÓN DEL RIESGO	35	Minimo cumplimiento
2.1 - Marco orientador	20	Cumplimiento nulo
2.2 - Herramienta para administración de la información	20	Cumplimiento nulo
2.3 - Funcionamiento del SEVRI	60	Cumplimiento parcial
2.4 - Documentación y comunicación	40	Minimo cumplimiento
Sección 3 — ACTIVIDADES DE CONTROL	50	Minimo cumplimiento
3.1 - Características de las actividades de control	40	Minimo cumplimiento
3.2 - Alcance de las actividades de control	80	Cumplimiento satisfactorio
3.3 - Formalidad de las actividades de control	40	Minimo cumplimiento
3.4 - Aplicación de las actividades de control	40	Minimo cumplimiento
Sección 4 — SISTEMAS DE INFORMACIÓN	65	Cumplimiento parcial
4.1 - Alcance de los sistemas de información	60	Cumplimiento parcial
4.2 - Calidad de la información	60	Cumplimiento parcial
4.3 - Calidad de la comunicación	80	Cumplimiento satisfactorio
4.4 - Control de los sistemas de información	60	Cumplimiento parcial
Sección 5 — SEGUIMIENTO DEL SCI	25	Cumplimiento nulo
5.1 - Participantes en el seguimiento del SCI	20	Cumplimiento nulo
5.2 - Formalidad del seguimiento del SCI	40	Minimo cumplimiento
5.3 - Alcance del seguimiento del SCI	20	Cumplimiento nulo
5.4 - Contribución del seguimiento a la mejora del sistema	20	Cumplimiento nulo

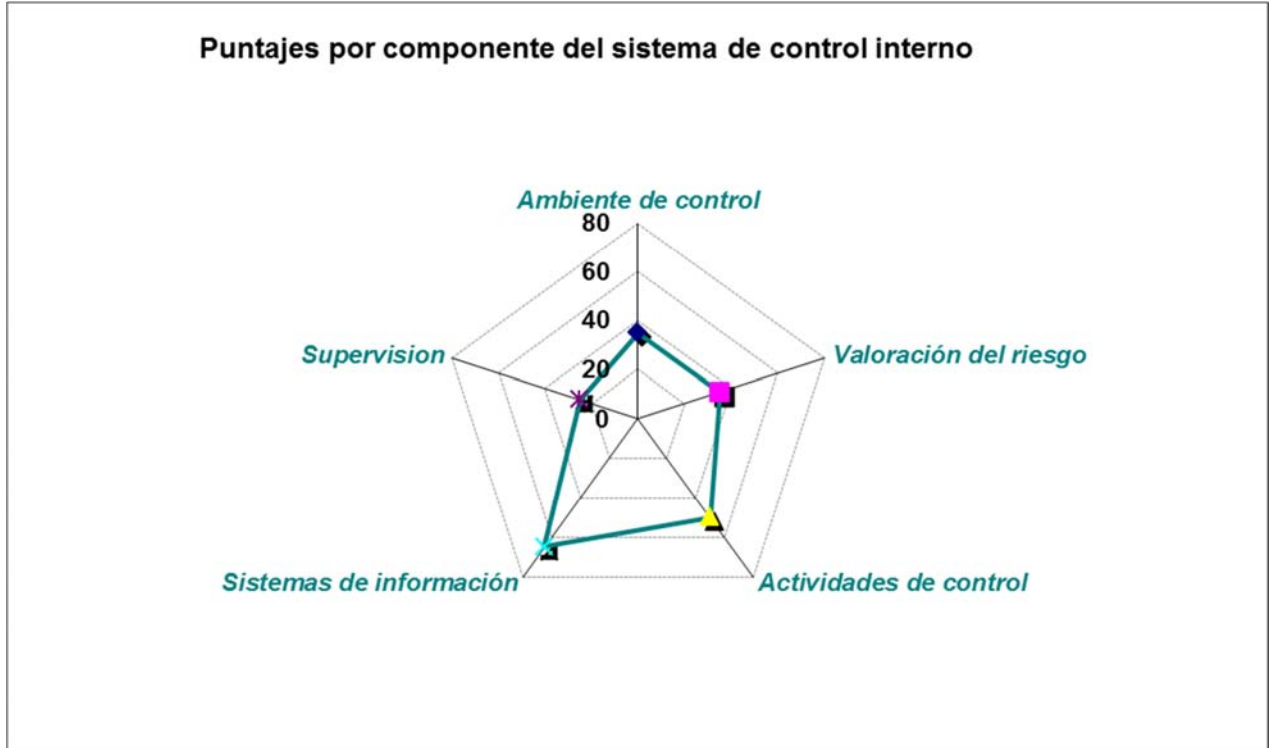
Elaboración: Propia.

Tabla 68: Criterio de evaluación del proceso de tesorería.

Componente	Puntaje	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4
Ambiente de control	35	20	40	40	40
Valoración del riesgo	35	20	20	60	40
Actividades de control	50	40	80	40	40
Sistemas de información	65	60	60	80	60
Supervision	25	20	40	20	20
Puntaje	42				

Elaboración: Propia.

Figura 41: Puntajes por componente del SCI - tesorería.



Elaboración: Propia.

ANEXO N° 03. FORMATOS

SOLICITUD DE CREDITO



**CENTRO COMERCIAL
PLAZA TOROS**

FICHA DE CLIENTE					
GIRO DE NEGOCIO		LIMITE CREDITO			
DATOS DEL CLIENTE					
NOMBRE DEL CLIENTE					
DIRECCION				DNI	
TELEFONO		CELULAR		NEXTEL	
E-MAIL					
DATOS DE LA EMPRESA					
RAZON SOCIAL					
DIRECCION					
RUC					
TELEFONO					
E-MAIL					
		CONTACTOS	TELEF. / CELL	HORARIO ATENCION	
ADMINISTRACION					
RECEPCION					
CONTABILIDAD					
COBRANZA					
LEGAL					
DATOS DE COBRANZA					
FORMA DE PAGO			DIAS DE PAGO		
EFFECTIVO		DEPOSITO			
FRECUENCIA DE PAGO			HORARIO PAGO		
MENSUAL		CONTADO			
INICIAL DE PAGO:					
CUOTAS:					
DATOS ADICIONALES:					
FIRMA CLIENTE			COLISEO TRUJILLO S.A		
DNI			RUC 20230753777		

NOTA DE EGRESOS BANCO

 CENTRO COMERCIAL PLAZA TOROS	EGRESOS BANCOS		N° 00001
	SON:	IMPORTE:	
GLOSA:			
CHEQUE			
<input type="checkbox"/> INTERBANK <input type="checkbox"/> Soles <input type="checkbox"/> Dolares	<input type="checkbox"/> CONTINENTAL <input type="checkbox"/> Soles <input type="checkbox"/> Dolares	<input type="checkbox"/> BCP <input type="checkbox"/> Soles <input type="checkbox"/> Dolares	
AUTORIZADO POR:		RESPONSABLE	
		NOMBRE Y APELLIDOS:	
		CARGO	

FUENTE:ELABORACION PROPIA

NOTA DE INGRESO – PAGOS STAND

 CENTRO COMERCIAL PLAZA TOROS	NOTA DE INGRESO - STANDS		N° 00001
	SON:	IMPORTE:	
CLIENTE:			
STAND:			
GLOSA:			
AUTORIZADO POR:		RESPONSABLE	

FUENTE:ELABORACION PROPIA

**COMPROBANTE PROVISIONAL PARA EL RETIRO DE EFECTIVO DE CAJA
CHICA**

 CENTRO COMERCIAL PLAZA TOROS	COLISEO TRUJILLO S.A.	
	COMPROBANTE PROVISIONAL PARA EL RETIRO DE EFECTIVO DE CAJA CHICA	
	N° 00001	
	TRUJILLO, / /	
HE RECIBIDO DE:		
LA CANTIDAD DE:		MONTO:
POR CONCEPTO DE:		
AUTORIZADO POR:	ENTREGADO POR:	RECIBIDO POR

FUENTE:ELABORACION PROPIA