



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

## PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS POR COBRAR PARA EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA RD RENTAL S.A.C. 2017

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Contabilidad y Finanzas**

**Autores:**

Br. Eliana del Rosario Castro Casasola

Br. Nélide Makella Sánchez Valverde

**Asesor:**

C.P.C. Abel Daniel Pajuelo Aiquipa

Lima – Perú

2017

## **APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de mejora de proceso desarrollada por las Bachilleres **Eliana del Rosario Castro Casasola y Nélide Makella Sánchez Valverde**, denominada:

**“PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS  
POR COBRAR PARA EL INCREMENTO EN LA RENTABILIDAD DE LA  
EMPRESA RD RENTAL S.A.C. 2017”**

---

C.P.C. Abel Daniel Pajuelo Aiquipa

**ASESOR**

---

Mg. Eva Berlanga Valdez

**JURADO**

**PRESIDENTE**

---

C.P.C. Gonzalo Gonzales Castro

**JURADO**

---

Mg. Martín Reaño Muñoz

**JURADO**

## DEDICATORIA

A Dios, por darme la fortaleza para seguir adelante y permitirme estar cumpliendo una de mis grandes metas.

A mi padre y hermana por su apoyo incondicional y por motivarme constantemente en cada logro profesional. A mis adoradas hijas Yaré y Yadhira, por ser mi fuerte inspiración y razón de superación constante.

Bach. Eliana Castro Casasola

A Dios, Por haberme permitido llegar a lograr mis objetivos. A mi Familia por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, por la motivación constante que me ha permitido día a día seguir esforzándome y a todas las personas que me aconsejaron y apoyaron.

Bach. Nélide Makella Sánchez Valverde

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por habernos guiado al largo de nuestra carrera profesional, por ser la fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida de aprendizajes, experiencias y sobre todo de felicidad. Asimismo, a todas aquellas personas que con su valiosa colaboración hicieron posible el logro de la realización de nuestra tesis, en especial:

A nuestro asesor C.PC. Abel Pajuelo Aiquipa, que con su experiencia y su conocimiento supo orientarnos en la elaboración de este trabajo de investigación.

A nuestros profesores, que a lo largo de toda la carrera profesional, nos brindaron una excelente formación y consejos para afrontar nuestra vida profesional.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
RESUMEN .....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Realidad Problemática.....	12
1.2. Formulación del Problema.....	14
1.2.1. Problema General.....	14
1.2.2. Problemas Específicos.....	14
1.2.2.1. Problema Específico 01 .....	14
1.2.2.2. Problema Específico 02 .....	14
1.2.2.3. Problema Específico 03 .....	14
1.2.2.4. Problema Específico 04 .....	14
1.3. Justificación .....	14
1.3.1. Justificación Teórica.....	14
1.3.2. Justificación Práctica.....	15
1.4. Objetivo .....	15
1.4.1. Objetivo General .....	15
1.4.2. Objetivo Específico .....	16

1.4.2.1. Objetivo Específico 1 .....	16
1.4.2.2. Objetivo Específico 2 .....	16
1.4.2.3. Objetivo Específico 3 .....	16
1.4.2.4. Objetivo Específico 4 .....	16
II. MARCO TEÓRICO .....	17
2.1. Antecedentes .....	17
2.1.1. Internacionales .....	17
2.1.2. Nacionales .....	24
2.2. Bases Teóricas .....	26
2.2.1. Conceptos teóricos 1 .....	26
2.2.2. Conceptos teóricos 2 .....	27
2.2.3. Conceptos Teóricos 3 .....	29
III. DESARROLLO .....	32
3.1. Historia .....	32
3.2. Presentación de la Empresa .....	32
3.3. Identificación de Fortalezas y Debilidades .....	35
3.4. Identificación de las principales causas del problema .....	36
3.5. Desarrollo del Objetivo N° 1 .....	37
3.6. Desarrollo del Objetivo N° 2 .....	39
3.7. Desarrollo del Objetivo N°3 .....	44
3.8. Desarrollo del Objetivo N°4 .....	49
IV. RESULTADOS .....	58
4.1. RESULTADOS DEL PLAN DE ACCIÓN .....	58

CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES .....	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	61
ANEXOS .....	63
ANEXO N° 1 .....	63
Evaluación del cuestionario de control interno.....	63
ANEXO N° 2 .....	65
Cuestionario aplicado al jefe del departamento de créditos y Cobranza .....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa RD RENTAL S.A.C. ....	35
Figura 2 Diagrama de Ishikawa.....	36
Figura 3 Movimientos históricos bancarios – Cuenta no recaudadora.....	38
Figura 4 Movimientos históricos bancarios – Cuenta recaudadora.....	39
Figura 5 Reporte Central de Riesgo 1.....	41
Figura 6 Reporte Central de Riesgo 2.....	42
Figura 7 Control de Cuentas por cobrar.....	46
Figura 8 Diagrama de proceso de cobranza.....	46

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Seguimiento de Cuentas por Cobrar .....	42
Tabla 2 Cuotas de Cobranza – Bono de la empresa RD RENTAL S.A.C. ....	50

## RESUMEN

El presente trabajo titulado Propuesta de Mejora del Control Interno de las Cuentas Por Cobrar para el Incremento de la Rentabilidad en la empresa RD Rental S.A.C. 2017, pretende enfocarse en la mejora de los procesos del Control Interno en las Cuentas por Cobrar de dicha empresa, ya que hoy en día atraviesa por diversos problemas como la inexistencia de un control en las cobranzas, el desconocimiento de la cantidad exacta de los clientes morosos, la mala segregación de funciones, que ha causado un sin número de errores en sus operaciones cotidianas, siendo esta la razón para no tomar decisiones adecuadas y oportunas dentro de la política interna de la empresa, lo que ha originado el funcionamiento deficiente de la misma. Por esta razón un 88% de sus ventas mensuales son efectuadas a crédito y con la diferencia de retorno dentro del mes no cubre para la distribución de sus obligaciones dentro del mes lo que ha ocasionado el sobre endeudarse y aumentar los gastos financieros dentro de las obligaciones. Asimismo, podemos decir que se incrementó los gastos de cobranza.

Diversos problemas tuvieron por objetivo identificar y describir la caracterización del control interno en la gestión de la empresa. En este contexto, la entidad debe aplicar adecuadamente las mejoras indicadas en el sistema de control interno en las cuentas por cobrar, normas procedimientos y políticas de la empresa, para lograr uno de los objetivos que persigue un sistema de control interno adecuado como es proteger los recursos de la organización y reconocer los riesgos potenciales y reales que los puedan afectar financieramente.

Finalmente se entrega a la empresa la propuesta de mejora en sus procedimientos de control interno, ya que con ello puede mejorar los procesos de créditos y cobranzas y de esa manera obtener un beneficio a su cuenta por cobrar.

## ABSTRACT

This study represents a 'Project of bests practises on internal Audit accounts receivables to increase profitability at RD. Rental S.A.C 2017'. It pretends to focus on the improvement of internal Audit processes of such company, since nowadays there is a lack of control in the collecting as well as no data records on a defaulter list. The inappropriate segregation of duties has led to a countless number of errors in their daily operations, representing this the reason for not taking reasonable and timely decisions within the internal company policy, as a consequence the company has failed to function properly.

Because of this, the 80% of the monthly sales is made by credit and the return of investment difference does not cover for the duties distribution during the month, which has caused over indebtedness, thus the increasing of financial expenses. Furthermore, we dare say that collections expenses have been increased as well.

Several problems had the purpose of identifying and describing the characterization of the internal audit in the management of the company. In this context the company must apply best practices in the internal audit system of accounts receivables, standards, procedures, and corporate policies in order to achieve one of the main purposes of an internal audit system which is the protection of the organization resources and the identification of potential and real risks that may affect them financially.

To finish with, a proposal of best practises in the internal audit system has been handed to the company so that credit and collecting processes may be improved resulting in a benefit in their account receivable.

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

Todas las Empresas, indistintamente de la actividad económica que realicen, desarrollan estrategias y procedimientos para establecer rígidos controles sobre sus activos.

Durante los últimos años, la importancia de contar con mecanismos de control que permitan administrar con eficacia y eficiencia la organización se han venido incrementando, debido a lo práctico que resultan al medir la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centran en las actividades básicas realizadas por la organización, pues de ellos dependen para mantenerse en el mercado.

Los Sistemas de Control Interno buscan mantener a la empresa en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión. Dichos sistemas varían significativamente, de acuerdo al tamaño, naturaleza y estructura de las organizaciones. Sin embargo, estos deben abarcar todas y cada una de las áreas que conforman la empresa y los elementos en que deben basarse ya que deben ser lo suficientemente amplios para resguardar las mismas.

La gran mayoría de empresas a nivel mundial no solo realiza ventas al contado, sino que se ajusta a la realidad global y realiza ventas al crédito, para ello genera compromisos de pago a futuro, pudiendo ser tanto cuentas por cobrar comerciales como cuentas por cobrar con compañías relacionadas, provenientes de inversiones realizadas en otras empresas (mediante la compra de acciones, por ejemplo) o cuentas por cobrar empleados. Por esta razón, las empresas buscan desarrollar procedimientos y políticas para sus áreas de Créditos y Cobranzas que les permitan minimizar el riesgo de su inversión en sus colocaciones al crédito, que para las empresas se traducen en cuentas por cobrar.

En el caso peruano, tenemos empresas de todo tamaño que otorga créditos bajo diferentes criterios y niveles de riesgo, siendo las empresas más grandes las que cuentan con los mejores procesos y tecnología de la información; sin embargo, las empresas más pequeñas cuentan con limitadas herramientas para medir el riesgo de sus inversiones en los créditos otorgados.

La realidad de las empresas en Lima ha ido evolucionando, encontrando el mayor crecimiento de las asignaciones de créditos durante los años 2007 y 2008, para detener su crecimiento en el 2009, recuperándose durante el 2010 y manteniendo un crecimiento sostenido hasta el 2015 donde el crecimiento de las colocaciones de créditos se redujo significativamente (4.67% de crecimiento) en créditos directos.

Es por ello que el Sistema de Control Interno se aplica a la partida de Cuentas por Cobrar, con la finalidad de comprobar su validez y adecuada presentación en los Estados Financieros, de manera que la ausencia e incorrecta aplicación de este repercute negativamente en el logro de los objetivos de la empresa.

La empresa RD RENTAL, ubicada en Av. Separadora Industrial N° 2519, distrito de Ate, Lima, dedicada al alquiler y arrendamiento de maquinaria, equipo y bienes tangibles, está dirigido en los sectores: construcción, minería, industria y energía.

Esta empresa cuenta con 4 sedes a nivel nacional Arequipa, Chiclayo, Piura y Lima como sede principal, siendo esta última la sede donde realizaremos la investigación dentro de su área de Créditos y Cobranzas.

En esta área trabajan 4 personas y realizan las funciones de facturación, evaluación de créditos, seguimiento y control de la cobranza, confirmación y liquidación de los abonos bancarios para mantener actualizado los Estados de Cuenta de los clientes.

Actualmente maneja un movimiento considerable de Cuentas por Cobrar, debido que ha venido incrementando el volumen de sus actividades desde el año 2013 con respecto a la prestación de sus servicios en crédito.

El área de Créditos y Cobranzas, no cuenta con una base de datos actualizada de las cuentas por cobrar, lo que trae consigo la pérdida de visibilidad de sumas importantes de dinero, teniendo en cuenta que estas son consideradas el activo con mayor disponibilidad después del efectivo de caja y banco; no se cuenta con una adecuada verificación e identificación de los abonos para su posterior aplicación y descuento en los estados de cuenta de los clientes, generándose así una alta cantidad de abonos no identificados. No se ejecutan adecuadamente los procedimientos operativos, como el seguimiento y control de las cuentas por cobrar vencidas, produciendo el atraso de los mismos. Lleva de forma incorrecta la evaluación crediticia debido a que muchas veces el área de ventas determina el crédito a su cliente sin contar con la evaluación del área correspondiente y así como también el manejo inadecuado del registro de las provisiones de las cuentas de cobranza dudosa.

Debido a ello se encuentra atravesando un desequilibrio en la recuperación de sus Cuentas por Cobrar, ya que el área de Créditos y Cobranzas presenta deficiencias en sus procedimientos y funciones operativas. Consciente de esta realidad reconoce que se encuentra en un riesgo latente al no contar con las políticas ni procedimientos de Cobranzas claramente determinadas que se refleja en la información de las Cuentas por Cobrar e inconsistencia de los reportes y EE. FF. Por tanto, de acuerdo a los problemas antes señalados debemos mejorar procesos que aporten soluciones al área de Créditos y Cobranzas aplicando el Control Interno y nuevas políticas que permitan mejorar la pronta recuperación de las Cuentas por Cobrar ya que

con ello reduciremos los sobrecostos en su cobranza y el índice de morosidad que actualmente muestra y contaremos con el flujo de efectivo necesario para reducir el sobreendeudamiento que viene presentando, debido a sus cobranzas no recuperadas dentro del periodo de vencimiento.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera la propuesta de mejora del control interno de las cuentas por cobrar incrementa la rentabilidad en la empresa RD RENTAL S.A.C. para el año 2017?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

#### **1.2.2.1. Problema Específico 01**

¿Cómo elaborar una propuesta de mejora para la verificación e identificación de los abonos en la cuenta corriente?

#### **1.2.2.2. Problema Específico 02**

¿De qué manera se mejora la evaluación de créditos, el seguimiento y control de las cuentas por cobrar?

#### **1.2.2.3. Problema Específico 03**

¿De qué forma se mejora el registro y seguimiento de las cuentas de cobranza dudosa?

#### **1.2.2.4. Problema Específico 04**

¿De qué manera se logra contar con personal calificado?

## **1.3. Justificación**

Las razones para realizar el presente trabajo de investigación se basa en las siguientes justificaciones:

### **1.3.1. Justificación Teórica**

“En investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente” (Bernal, C., 2010, p. 106).

El presente trabajo de investigación, nace de la necesidad de mejorar el procedimiento del sistema de control interno de las cuentas por cobrar, para recuperar montos sobre los créditos

otorgados a los clientes, ya que la empresa hoy en día se ve afectada por haber asumido deudas a largo plazo, esta propuesta de mejora ayudará a un manejo más efectivo y eficaz, existiendo una cobranza a tiempo puede dar solución a sus problemas y así la empresa contará con liquidez para responder a sus obligaciones. Por lo tanto, este proyecto está orientado a fortalecer las bases del conocimiento y procesos del tema señalado. Así mismo, estos se aplicarán a la realidad de la empresa RD Rental SAC, con el objetivo de modificar positivamente su situación económico-financiera.

En investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente. (Bernal, C. 2010, p. 106).

### **1.3.2. Justificación Práctica**

“Se considera que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo” (Bernal, C. 2010, p. 106).

El propósito de esta investigación se fundamenta en la necesidad de presentarle a la empresa RD Rental SAC, la solución para sincerar el saldo contable mejorando el procedimiento de control de interno de las cuentas por cobrar, de manera que permita la realización de las actividades operativas de forma eficiente y organizada. De igual modo, dicha propuesta servirá como instrumento de consulta a otros estudiantes de la Universidad Privada del Norte, quienes requieran de una fuente bibliográfica que le permita desarrollar investigaciones similares a la presente como preparación a su futuro profesional.

Se considera que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo. (Bernal, C 2010, p. 106).

## **1.4. Objetivo**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar de qué manera la propuesta de mejora de los procedimientos del control interno influye en las cuentas por cobrar de la empresa RD RENTAL S.A.C.

## **1.4.2. Objetivo Específico**

### **1.4.2.1. Objetivo Específico 1**

Determinar la propuesta de mejora para la identificación y aplicación de los abonos en la cuenta corriente.

### **1.4.2.2. Objetivo Específico 2**

Determinar la evaluación de créditos, el seguimiento y el control de las cuentas por cobrar.

### **1.4.2.3. Objetivo Específico 3**

Determinar la mejora del registro y seguimiento de las cuentas de cobranza dudosa.

### **1.4.2.4. Objetivo Específico 4**

Determinar la incorporación de personal calificado.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Internacionales

El presente trabajo de investigación denominado PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL CONTROL INTERNO EN LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA RD RENTAL S.A.C.2017, está dirigido específicamente a la empresa RD RENTAL S.A.C., los antecedentes internacionales son investigaciones de cualquier parte del mundo.

Barrezueta (2015) menciona en su tesis “El Control Interno Contable y su aporte a la Razonabilidad de la Cuenta Clientes en el Sector Comercial”, de la Universidad Técnica de Machala – Ecuador

**Objetivo General:** Implementar un sistema de Control de cuentas por cobrar, que permita su valoración concreta, en la empresa Hotel Veuxer.

**Objetivos Específicos:**

- Diseñar los procedimientos para un eficiente y mejor control de las cuentas por cobrar.
- Diseñar políticas para optimizar las transacciones contables.
- Lograr eficiencia en el cumplimiento de los procesos.

Para la investigación se utilizaron modelos de investigación, exploratorio, descriptiva, entrevista y observación, análisis de resultados: en el análisis económico tendrá un impacto positivo debido a que la ejecución del proyecto mejorará el control de cuentas por cobrar, y se podrá recuperar en su mayor parte de las deudas vencidas, se capacitará al personal para que sean eficientes.

- Existe deficiencia en el departamento de cobranzas por no existe control lo que ocasiona la cartera vencida.
- No disponen de políticas claras.
- Existe una inadecuada segregación de funciones lo que provoca que no se detecten errores, ya que la misma persona que cobra realiza los depósitos.

A. Murillo (2013) describe en su tesis “Auditoría interna para el control contable y administrativo de las cuentas por cobrar en empresas concesionarias del municipio Maracaibo”, Universidad Rafael Urdaneta - Venezuela

**Objetivo General:** Analizar la auditoría interna para el control contable y administrativo de las cuentas por cobrar en empresas Concesionarias del municipio Maracaibo, de acuerdo a las normas de auditoría interna y principios contable vigentes.

#### **Objetivos Específicos**

- Caracterizar el proceso de auditoría interna para las cuentas por cobrar aplicado en las empresas Concesionarias del Municipio Maracaibo.
- Verificar las normas de auditoría interna aplicadas en el examen de la auditoría de las cuentas por cobrar en empresas Concesionarias del municipio Maracaibo
- Describir los controles internos aplicados a las cuentas por cobrar en empresas Concesionarias del municipio Maracaibo.
- Estudiar la gestión de riesgos asociada con la auditoría interna para el logro de los objetivos en empresas Concesionarias del municipio Maracaibo
- Diseñar un programa de auditoría interna para el control contable y administrativo del rubro de cuentas por cobrar en las empresas Concesionarias del municipio Maracaibo.

#### **Población**

Según Arias (2006), "la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación"

La población se obtuvo a través de la consulta efectuada directamente en el Servicio Desconcentrado Municipal Autónomo de Administración Tributaria (SEDEMAT 16/10/2012), de una lista de base de datos denominado extrin el cual arrojó una población absoluta de cincuenta y un (51) concesionarios ubicados en el municipio Maracaibo del estado Zulia, de los cuales solo tres (3) cumplen con la existencia de un departamento de auditoría interna.

Ahora bien, para efectos de la presente investigación no es necesario aplicar un proceso muestral, es decir, ni calcular una muestra. En este caso, se tomará a la población en su totalidad, ya que es finita y accesible para el investigador, por tanto, puede decirse que se realizará un censo.

Según Tamayo y Tamayo (2005), el censo poblacional será aquel constituido por todos los elementos de una población y/o una especificación de las distribuciones de sus características, basadas en la información obtenida para cada uno de sus elementos.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación es un método específico, es una serie de actividades sucesivas y organizadas, que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación, y que indican las pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos del estudio. Al respecto, Hurtado (2010), establece que,

El diseño de investigación corresponde a la estructura de la investigación, a la forma como la investigación va a ser desarrollada, a la manera como la indagación es concebida a fin de obtener respuestas a las interrogantes...además le señala al investigador lo que tiene que hacer y cómo hacerlo (p. 407).

Al respecto, fue catalogada como no experimental, definida por Hernández (2006), como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir, que sus indicadores fueron estudiados en su estado natural y sin intervención del investigador. En la presente investigación se observó el fenómeno tal como sucedió en su contexto natural. Del mismo modo se consideró como transaccional, que según Hernández, Fernández y Baptista (2004), corresponden a las investigaciones donde los datos se recolectan en un solo momento en un tiempo único; su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento de acuerdo a la circunstancia donde se obtiene los datos.

Por otra parte, es considerada transversal descriptiva que según Hernández, Fernández y Baptista (2004), es un estudio estadístico y demográfico, utilizado en ciencias sociales y ciencias de la salud -estudio epidemiológico-. Es un tipo de estudio observacional y descriptivo que mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal.

En atención a los resultados, se formulan las siguientes conclusiones, fundamentadas en los objetivos y las variables manejadas en la investigación.

En relación con el primer objetivo en cuanto a la caracterización del proceso de auditoría interna para las cuentas por cobrar aplicado en las empresas Concesionarias del Municipio Maracaibo, se pudo establecer que el mismo se planifica estableciendo los objetivos estratégicos de la unidad de auditoría, contando con algunas debilidades tales como en la determinación y aplicación de riesgos y procedimientos específicos que se aplican en el desarrollo de las mismas.

Del mismo modo, en este proceso se elabora una planificación de auditoría, se diseñan procedimientos de auditoría para reducir el riesgo a un nivel aceptablemente bajo, así mismo se llevan a cabo procedimientos analíticos de revisión para las cuentas por cobrar, aunque sólo veces se determina el nivel de riesgo de auditoría existente, así como

ocasionalmente los auditores obtienen la comprensión de los procedimientos que se ejecutan en el ciclo ventas-cuentas por cobrar lo cual, mantuvo la misma opinión para la realización de las pruebas sustantivas, lo cual es una debilidad importante ya que es el punto de partida de la revisión de auditoría.

Cabe mencionar que se amplían las normas de documentación requeridas, informando de forma ajustada sobre los resultados de la auditoría, el seguimiento

Dicuru y Villegas (2015) señala en su tesis "Propuesta de procedimientos de control interno en el área de cuentas por cobrar de la empresa Naturalfloor, C.A." Universidad de Carabobo

### **Objetivo General**

Proponer procedimientos de control interno en el área de cuentas por cobrar de la empresa Naturalfloor, C.A., en Valencia, Estado Carabobo para optimizar la gestión de Crédito y Cobranza.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual con relación al proceso de control interno de las cuentas por cobrar en la empresa Naturalfloor, C.A.
- Identificar las debilidades y fortalezas del proceso de control interno del Departamento de Cuentas por Cobrar de la empresa Naturalfloor, C.A.
- Diseñar procedimientos de control interno que le permitan a la empresa Naturalfloor, C.A. mejorar la gestión de Crédito y Cobranza

### **Población**

La población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población contienen una característica común, la cual estudia y da origen a los datos de la investigación. De acuerdo a Hurtado y Toro (2001) "la población se compone de todos los elementos que van a ser estudiados y a quienes podrán ser generalizados los resultados de la investigación, una vez concluida ésta" (p. 73).

La población de la presente investigación está conformada por tres (3) personas, siendo todas del personal que labora en el Departamento de Cuentas por Cobrar de la empresa Naturalfloor C.A.

El universo de la investigación está constituido por tres (3) personas; debido a que el tamaño de la población objeto de estudio es finita no fue necesario recurrir a la aplicación de técnicas de muestreo. Según Spagni, M. (2005) "Por finita entendemos la población que posee un tamaño formulado o limitado, es decir, hay un número entero (N)

que nos indica cuántos elementos existen en la población” (p. 195). Toda la población será consultada con la finalidad de obtener la información que se requiere para el desarrollo de la investigación; es decir, la muestra está conformada por las mismas personas que integran la población.

### **Muestra**

La muestra es una parte de la población objeto de estudio. En lo que concierne al colectivo a investigar o muestra, Balestrini (2006) señala: “Una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible” (p. 142).

Para efectos de recopilación de información para desarrollar esta investigación, partiendo de que la población es conocida, se tomó la totalidad lo que significa que la muestra es censal, porque está constituida por tres (3) personas, que laboran en el Departamento de Cuentas por Cobrar de la empresa Naturalflores C.A.

### **Diseño de la Investigación**

Con el propósito de alcanzar el objetivo general de la propuesta, se hace necesario implementar un diseño metodológico de investigación que verifique el caso en estudio, como lo es proponer procedimientos de control interno en el proceso de Cuentas por Cobrar de la empresa Naturalflores, C.A., en Valencia, Estado Carabobo. Arias (2006), define el diseño de la investigación, como la “estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”(p.26). Tomando en cuenta la naturaleza de la investigación, ésta se fundamenta en un diseño no experimental, ya que se estudió un problema planteado de la realidad, donde no se construyen situaciones, si no que se observan o estudian las ya existentes; la cual es definida por Balestrini (2006) como aquellos “donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, y en este sentido no se manipulan de manera intencional las variables” (p.118).

Finalizada la investigación que tuvo como objetivo general proponer procedimientos de control interno en el área de cuentas por cobrar de la empresa Naturalflores, C.A., en Valencia, Estado Carabobo para optimizar la gestión de Crédito y Cobranza, se encontraron evidencias que son resumidas de acuerdo con los objetivos específicos definidos.

El primer objetivo específico que consistió en: Diagnosticar la situación actual con relación al proceso de control interno de las cuentas por cobrar en la empresa Naturalflores, C.A., se evidenció que no disponen de las bases correctas para controlar las cuentas por cobrar, no se comunican e investigan las desviaciones en las políticas establecidas, no se envían a los directores o gerentes de la empresa información suficiente y oportuna acerca

de las cuentas por cobrar, no están segregadas las funciones en el Departamento de cuentas por cobrar, no se toman medidas correctivas, no dispone de controles efectivos de las cuentas por cobrar y las evaluaciones no son frecuentes.

Con relación al segundo objetivo específico que consistió en: Identificar las debilidades y fortalezas del proceso de control interno del Departamento de Cuentas por Cobrar de la empresa Naturalfloor, C.A., se encontró que las debilidades se caracterizan por lo siguiente: No están establecidas las políticas para las cuentas por cobrar, no están definidos los objetivos de las cuentas por cobrar, no están segregadas las funciones, falta de supervisión, falta de evaluación, no posee sistema de información que produzca reportes de las cuentas por cobrar. Mientras que las fortalezas son la capacidad para incrementar los niveles de ventas actuales, amplia disponibilidad de espacios físicos e infraestructura, cuenta con un recurso humano capacitado, e incremento en la cartera de clientes estables.

En cuanto al tercer objetivo específico basado en: Diseñar procedimientos de control interno que le permitan a la empresa Naturalfloor, C.A. mejorar la gestión de Crédito y Cobranza, se estructuró en función de los componentes del control interno, como son:

- Ambiente de control
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Valoración de riesgos
- Monitoreo

En tal sentido, se enfocó en lo siguiente:

1. Ambiente de Control: creación de códigos de conducta, evaluación del crédito antes de la concesión, envío de los estados de cuenta a los clientes, seguimiento de cuentas atrasadas y procedimientos de otorgamiento del crédito.
2. Actividades de control: informe de desempeño de los empleados, implementación de un manual de normas y procedimientos, etapas de las transacciones (autorización, aprobación, ejecución y registros), ejecución de acciones para el manejo de riesgos y el proceso de cobranza.
3. Información y comunicación: informar cambios administrativos y contables, reuniones periódicas.
4. Valoración de riesgos: establecimiento de objetivos, verificación de documentación, creación de provisión cuantías incobrables y optimización de políticas de créditos.
5. Monitoreo: comparar cuentas por cobrar con las que están en control contable, evaluación periódica del personal, verificación de cheques y procedimientos para

una efectiva gestión de cuentas por cobrar del proceso de auditoría y la supervisión del proceso; sin embargo, se presenta con cierta debilidad la planificación de auditoría, al análisis y evaluación del control Interno, así como la aplicación de pruebas de auditoría.

Al analizar los resultados del tercer objetivo de la investigación, dirigido a describir los controles internos contables y administrativos aplicados a las cuentas por cobrar en empresas concesionarias del municipio Maracaibo, se constató que en estas empresas se llevan a cabo con base a políticas establecidas, mediante los registros pertinentes, pero se presentan algunas deficiencias en cuanto a los controles contables, especialmente referidos a determinar la probabilidad de ocurrencia de la posible pérdida para establecer el monto para la provisión de cuentas incobrables, al considerar una base razonable para establecer el monto de la provisión, así como para ventas a crédito a corto y a largo plazo. En cuanto a los controles administrativos la división de funciones presenta ciertas debilidades debido a que no existe un manual donde se describa las operaciones de ventas cuentas por cobrar.

Con relación a los resultados del cuarto objetivo, referido al estudio de la gestión de riesgos asociados con la auditoría interna para el logro de los objetivos en empresas Concesionarias del municipio Maracaibo, se pudo establecer que esta gestión se lleva a cabo con mediana eficiencia, pues se presentan ciertas debilidades en cuanto a al entorno interno, específicamente en las provisiones o contingencias, considerando posibilidades, derivadas de las ventas cuentas por cobrar. Respecto a la a la identificación de eventos, particularmente en lo referido a las variaciones de precios mediante la identificación de cuentas por cobrar y para la valoración de riesgo en cuanto a si se determina la probabilidad de ocurrencia de los riesgos evaluados, así como también si se establecen controles en relación a los riesgos, lo cual presenta debilidades y compromete el control interno de las cuentas por cobrar de los entes evaluados.

En consecuencia, pudo establecerse que la auditoría interna en empresas concesionarias del municipio Maracaibo se realiza en forma eficiente, sin embargo, el control contable y administrativo refleja ciertas debilidades, aun cuando se aplican normas y se establecen políticas al respecto, en función de llevar a cabo estos procesos tan vitales para estas organizaciones.

## 2.1.2. Nacionales

Aguilar (2013) señala en su tesis “Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la Empresa Contratista Petrolera S.A.C.” Universidad San Martín de Porres

**Objetivo General:** Determinar de qué manera la gestión de cuentas por cobrar incide en la liquidez de la empresa contratista Corporación Petrolera S.A.C

### Objetivos Específicos

1. Determinar si las políticas de crédito inciden en el riesgo de liquidez de la empresa contratista Corporación Petrolera S.A.C
2. Determinar si la política de cobranza incide en el fondo de maniobra de la empresa contratista Corporación Petrolera S.A.C.

### Diseño Metodológico

Diseño no experimental, transaccional.

Corporación Petrolera SAC, carece de una política de crédito eficiente, pues en la evaluación de los posibles clientes solo toma en cuenta el prestigio y la antigüedad en el mercado, más no se hace un estudio y seguimiento riguroso al comportamiento, que tienen los posibles clientes, en el cumplimiento con sus obligaciones con otros contratistas. Esto conlleva a que muchas veces Corporación Petrolera SAC, contrate a empresas, para que realicen esta labor, lo cual genera más gastos y esto afecta a la liquidez de la empresa Corporación Petrolera SAC, no cuenta con una política de cobranza consistente, pues el plazo establecido para el pago de los clientes es de 45 días de acuerdo a contrato. Esto en parte es en teoría pues en la práctica no se da y la empresa no cuenta con un plan de contingencia para cubrir los gastos en que incurre por la demora en la aprobación de facturas. Este inconveniente se ve reflejado en los procedimientos burocráticos de aprobación de valorizaciones que tienen las operadoras petroleras en las diferentes etapas del proceso de revisión y aprobación de servicios realizados, por consiguiente, afecta a la liquidez de la contratista Corporación Petrolera S.A.C.

Corporación Petrolera SAC, cuenta para el año 2012 con un saldo negativo de capital de trabajo de más de 15 millones de soles lo que no le permite contar con un fondo de maniobra disponible para ejecutar las obras a las que la empresa se ha comprometido, de acuerdo a contratos suscritos con sus clientes por lo que la empresa se ve obligada a buscar financiamiento para cubrir este déficit de fondos La empresa logró implementar el nuevo proceso de créditos y cobranzas, en los meses de enero a octubre 2015 y sus resultados fueron positivos porque se recuperó en un 77.6% de su cartera morosa.

Fue posible mejorar la situación económica-financiera de Inversiones D'kar S.A.C., pues al corte de octubre 2015 la utilidad neta resultó de S/. 33,084.00 nuevos soles lo que representa un 7% del total de sus ventas netas, teniendo una variación de S/. 28,101.40 nuevos soles con respecto al año anterior. La empresa mejoró su ratio de liquidez producto del aumento de los ingresos, la reducción de los gastos y un otorgamiento de créditos con mayor control, se mejoraron las cobranzas; en cuanto a la gestión de activos, consiguiendo disminuir el ciclo de las cuentas por cobrar de 201 a 41 días (en Octubre 2015).

Pinillos y Tejada (2014) describe en su tesis "Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno de las Cuentas por Cobrar Comerciales de la Clínica Santa Clara S.A.", Universidad Privada Antenor Orrego, realizado en la Ciudad de Trujillo en Perú.

#### **Objetivo General**

Demostrar que el diseño e implementación del sistema de control interno mejorará la gestión de las cuentas por cobrar de la Clínica Santa Clara.

Como resultado del diagnóstico realizado al departamento de cuentas por cobrar se determinó que se aplican de manera inadecuada los procedimientos pre establecidos, hay una mala segregación y omisión de funciones en la gestión de las cuentas por cobrar, se diseñó y aplicó un sistema de control interno para el área de cuentas por cobrar relacionada con la funciones y responsabilidades del área, por lo tanto esto influye positivamente en la preparación tanto de los registros contables como de los Estados Financieros de la empresa, los que conllevarán a que los procesos sean más eficientes y óptimos, se evaluó si el sistema de control interno de cuentas por cobrar implementado es positivo en relación con la gestión financiera de la empresa en mención ya que han separado de manera adecuada al sistema de control y lineamientos propuestos para las funciones que realizan las personas que participan en el proceso de control y cobranza a clientes.

Carrasco y Farro, (2014) indican en su tesis "Evaluación del Control Interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transporte y servicios Vanina E.I.R.L. para mejorar la eficiencia y gestión, durante el periodo 2012", Chiclayo – Perú,

#### **Objetivo General**

Evaluar el control interno a las cuentas por cobrar de la Empresa de Transportes y Servicios Vanina E.I.R.L. con el fin de proponer mejorar en la eficiencia y gestión en el área, y sus objetivos específicos fueron:

- a) Comprender el proceso del control interno de las cuentas por cobrar
- b) Valorar el componente de ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo a las cuentas por cobrar de la empresa.
- c) Implementar un sistema de control interno a las cuentas por cobrar.

### **Metodología Descriptiva**

Se utilizó una población conformada por el gerente y los trabajadores de la Empresa de Transporte y Servicios Vanina E.I.R.L., según la evaluación del componente ambiente de control se obtuvo que un 50% afirma que existe en el área de cuentas por cobrar una relación de valores éticos que se deberían practicar, para lograr la efectividad; sin embargo el 100% de los encuestados asegura que estos valores no son puestos en práctica, además no existe una eficiente selección del personal para esta área, tampoco supervisan el área.

El control interno influye significativamente en la efectividad de las cuentas por cobrar pero que en esta área no se desarrolla por falta de control, es preciso implementar y aplicar un sistema de control interno y mejorar la selección del personal para dicha área se propone mejoras en políticas, procedimientos y transacciones de créditos y cobranzas, las cuales serán de gran utilidad para la gestión, el que permitirá de manera práctica y oportuna el buen funcionamiento del departamento de créditos y cobranzas.

## **2.2. Bases Teóricas**

A continuación, presentamos las bases teóricas que fueron sustentadas por diversos autores y en distintos años; las cuales fueron de apoyo para tener una base sólida en la fundamentación de la investigación:

### **2.2.1. Conceptos teóricos 1**

#### **Cuentas por Cobrar**

Según Lawrence :

Indican que las cuentas por cobrar representan todas las demandas monetarias contra los deudores de cuentas abiertas (aquellas no justificadas por una promesa de pago firmada). Con frecuencia el término cuentas por cobrar queda limitado a las cuentas de clientes a cobrar (cantidades que deben los clientes en concepto de ventas de producto o servicios prestados en el curso normal del negocio). Son los activos que posee una empresa como consecuencia de haber otorgado créditos a

sus clientes; estas deben incluir en este rubro los documentos y cuentas por cobrar provenientes de operaciones relacionadas con el giro del negocio (2012, p. 213).

En general, el manejo de las cuentas por cobrar exige a la empresa equilibrar el costo de otorgar el crédito y el beneficio derivado de ellos. Como cada empresa tiene características de operación únicas que afectan su política de crédito no existe un modelo universal de optimización para determinar la política de crédito correcta para todas las empresas si hay varias técnicas generales de control de crédito.

Según menciona Reeve (2010):

“La transacción más común que crea una partida por cobrar es la venta de mercaderías o servicios a cuenta (a crédito). Las partidas por cobrar se registran como un debito en cuentas por cobrar. De dichas cuentas por cobrar normalmente se recibe su pago en un periodo breve, como de 30 o 60 días. Se clasifican en el balance general como un activo circulante”. (pág. 398)

En nuestra opinión es fundamental contar con una cartera de clientes establecida y amplia para poder contar con un mejor manejo y control al momento de realizar una venta; también debemos de tener en cuenta que nuestra cartera de clientes tiene que estar en constante actualización y no debe contener a clientes morosos o que perjudiquen el rendimiento de la empresa.

## **2.2.2. Conceptos teóricos 2**

### **Control**

Según indica Mantilla (2008):

“Control no es patrimonio exclusivo de ninguna disciplina científica. Control es control. Es una función relación que implica varios campos del conocimiento porque su aplicación no depende del control mismo sino de aquellas esferas en las cuales debe hacerse eficiente. Control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para la consecución de objetivos y metas. Como conjunto constituyes, un QUE, esto es, un objetivo. Por ello está muy ligado al poder (social, cultural, político, económico, religioso, etc.). Por eso el control, como tal, busca asegurar la consecución de los objetivos” (pág. 66).

Hoy en día el control interno es una función de conjunto de procedimientos y técnicas que ayuda al cumplimiento de los objetivos de toda empresa que desarrolla una actividad económica.

Por otro lado, El diario peruano Gestión (2013), menciona:

“El control interno es el conjunto de medidas que implementa la empresa para reducir los riesgos en sus operaciones, en línea con los objetivos del negocio y las leyes que deben cumplir, explicó Nancy Yong, analista de PwC. En la vida cotidiana protegemos nuestras pertenencias con diversas acciones, por ejemplo, cerrando la puerta de la casa con seguro. Así, las empresas también incorporan en sus procesos un conjunto de medidas preventivas llamado control interno, explicó Nancy Yong, asesora de riesgos de Price Waterhouse Coopers. El control interno es necesario para preservar el negocio. Los empresarios están entiendo que para hacer negocios debo ser socialmente responsable, pero también necesito un adecuado sistema de control que me permita salvaguardar los activos y mejorar la eficiencia en las operaciones”, afirmó. La ejecutiva señaló que el control interno también depende de las leyes que debe cumplir la empresa. Por ejemplo -comentó- las petroleras deben seguir normas medio ambientales. Otro factor relevante –que observó– es la rentabilidad, es decir, “el remedio no puede ser más caro que la enfermedad”. (Art. 1.1)

Según Gonzales (2012) manifiesta:

“Los controles administrativos son procedimientos y métodos que se relacionan sobre todo con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. El control interno contable consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y a asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables. El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionan con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros” (pág. 120).

También Reyes (2013) precisa:

“Dentro de las organizaciones y empresas se diseñan metas y objetivos que deben lograrse principalmente mediante recursos materiales y humanos, entre otros. La administración de estos recursos exige que se cumpla con dichos objetivos y metas, y que se garantice la custodia de

estos recursos empresariales. El control interno es un proceso que lleva a cabo la administración de una empresa, y consiste en un conjunto de políticas y procedimientos establecidos para garantizar la consecución de los objetivos específicos de la empresa, en los siguientes aspectos básicos: efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros, y cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones que enmarcan la actuación administrativa”. (pág. 350)

En resumen, al control se le denomina como conjunto de normas procedimientos y técnicas las cuales van a ayudar a fomentar el análisis y mejora de un departamento o de toda una red de canales de funciones el cual mostrara el control de las operaciones que se vienen dando como es en nuestro caso se dará un mejor control en las cuentas para que estas estén factibles y recuperables minimizando las debilidades y fortaleciendo las oportunidades que toda empresa necesita para mejorar, crecer y consolidarse.

### **2.2.3. Conceptos Teóricos 3**

#### **Definición de términos básicos**

Los términos empleados en la tesis fueron:

#### **Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar representan los activos adquiridos por la empresa proveniente de las operaciones comerciales de ventas de bienes o servicios. También constituyen una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para reportarlas al departamento que corresponda. (BCR 2011, p.22).

#### **Moroso**

Es la persona física o jurídica que no ha cumplido con una obligación a su vencimiento. Cartera pesada (BCR 2011, p.27).

#### **Incidencias**

Circunstancia o suceso secundario que ocurre en el desarrollo de un asunto o negocio, pero que puede influir en el resultado final.

#### **Liquidez**

La liquidez en la empresa requiere una atención especial en las épocas en las que el crédito bancario es escaso. El análisis financiero proporciona fórmulas sencillas para medir el grado de liquidez de la empresa, que siempre habrá de guardar una estrecha

relación con su cifra de deudas a corto plazo. Permitirá reducir riesgos de refinanciamiento ((BCR 2011, p.18)

### **Cartera de clientes**

Individuos u organización que realiza una operación de compra. Se denomina cartera o portfolio de clientes al conjunto de clientes que los vendedores de una empresa tienen dentro de un área de venta y con los que interesa mantener un contacto (Diccionario de Administración y finanzas, 2001, p.125).

### **Riesgo financiero**

Posibilidad de que se produzca un acontecimiento que conlleve pérdidas. El riesgo es la probabilidad de un evento adverso y sus consecuencias. El riesgo financiero se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización (Diccionario de Administración y finanzas, 2001, p.448).

### **Rentabilidad**

La rentabilidad es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado. Capacidad de un activo para generar utilidad (BCR 2011, p.170).

### **Control**

Actitud de enfrentar una situación y manejarla con capacidad física y mental para ejecutar procedimientos de acuerdo a los planes y políticas establecidas. Es el mecanismo para comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas fijadas previamente para garantizar el cumplimiento de la misión institucional (Diccionario de Administración y finanzas, 2001, p.122).

### **Control Interno**

Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. (Diccionario de Administración y finanzas, 2001, p.123).

### **Sistema de Control Interno**

Método para promover la eficiencia laboral, que incluye políticas y procedimientos propuestos por la dirección de la empresa. Es una herramienta gerencial de gestión que busca garantizar el cumplimiento de los objetivos asignados a la entidad, por las normas constitucionales y legales en el marco de los principios de la administración pública (Diccionario de Administración y finanzas, 2001, p.125).

### **Crédito**

Operación económica en la que existe una promesa de pago con algún bien, servicio o dinero en el futuro. La creación de crédito entraña la entrega de recursos de una unidad institucional (el acreedor o prestamista) a otra unidad (el deudor o prestatario). La unidad acreedora adquiere un derecho financiero y la unidad deudora incurre en la obligación de devolver los recursos (BCR 2011, p.45).

### **Cobranza Dudosa**

Se denominan cuentas de cobranza dudosa, aquellas que habiéndose realizado las gestiones de cobranza y transcurrido un tiempo más allá de lo razonable no se ha podido hacer efectivo su cobro debido a dificultades financieras del deudor (Actualidad empresarial, 2003, p.5)

### III. DESARROLLO

#### 3.1. Historia

RD RENTAL es una empresa que tiene su origen en el año 1992 con el nombre de Rivera Diesel S.A. dedicado a la comercialización de repuestos y filtros para Motores Diesel Perkins, poco después también en la comercialización y servicios de motores vehiculares, y grupos electrógenos. En 1997 incursionó en la línea de alquiler de Grupos Electrógenos, realizando su primera operación con 2 unidades de 56kW.

Luego de un crecimiento permanente y de lograr una flota importante, el año 2007 se decide hacer una escisión de RIVERA DIESEL S.A. para crear RD RENTAL S.A.C. una empresa que recoge toda la experiencia ganada y que sea totalmente enfocada y especializada en la Renta de máquinas y equipos para diversos sectores como construcción, industria, minería, comercio, salud, agroindustria, comunicaciones.

De esta manera RD RENTAL se convierte en una empresa especializada en el alquiler de máquinas y equipos.

Actualmente RD RENTAL cuenta con un valioso equipo humano, una importante flota máquinas y equipos para alquiler que supera las 800 unidades, su sede principal está en Lima y cuenta con sucursales en Chiclayo, Arequipa y Piura.

#### 3.2. Presentación de la Empresa

La empresa de servicios RD RENTAL S.A.C. es una empresa peruana perteneciente al sector construcción, dedicado al alquiler de equipos y maquinaria pesada.

RUC:	20517668657
RAZON SOCIAL:	RD RENTAL S.A.C.
TIPO DE EMPRESA:	Sociedad Anónima Cerrada
INICIO DE ACTIVIDADES:	30/11/2007
ACTIVIDAD COMERCIAL:	Alquiler y Arrendamiento de otros tipos de maquinaria, equipo y bienes tangibles.
DIRECCION:	Calle 2 Mz C Lt 06 Urb. Industrial La Merced – Ate

Documento	N° Documento	Nombre	Cargo	Fecha desde
DNI	08271663	Rivera Francia Iván Oswaldo	Gerente General	08/02/2010

### 3.2.1. Misión

Proveer de alquiler de máquinas y equipos de calidad aportando soluciones integrales a nuestros clientes con los más altos estándares del mercado. Estamos dirigidos a todos los sectores industriales trabajando con un equipo humano altamente especializado y comprometido para brindar un excelente servicio.

### 3.2.2. Visión

Ser una empresa internacional, profesional, con valores y con un servicio excelente, especializado en alquiler de máquinas y equipos de calidad para todos los sectores industriales.

### 3.2.3. Valores

- Actuamos con integridad.
- Respetamos a la persona
- Trabajamos orientados al cliente
- Nos comunicamos abierta y honestamente
- Trabajamos en equipo y en colaboración
- Actuamos de manera sostenible

### 3.2.4. Estructura Organizacional

La presente estructura detalla las unidades de la empresa, para efectos de la propuesta de mejora a presentar se trabajará sobre el Departamento de Créditos y Cobranzas.

#### DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

El Departamento de Créditos y Cobranzas está dirigido por la Jefa de Créditos y Cobranzas, quien se encarga de administrar las cuentas por cobrar, elaborar los flujos de caja para provisionar la liquidez de la empresa y otras actividades relacionadas con su puesto.

Actualmente el Área de Finanzas cuenta con el departamento de Créditos y Cobranzas pero no tiene una persona que se encargue de la evaluación de créditos, la cual es muy importante porque un crédito que se concede sin un análisis adecuado de la solvencia del deudor, muy probablemente se convertirá en una cuenta incobrable para la empresa, con el ingreso de un analista de créditos se logrará hacer más eficiente el otorgamiento y recuperación de los créditos a clientes.

### **Antecedentes**

El departamento de Créditos y Cobranzas de la empresa RD RENTAL SAC fue creado para incrementar su presencia en el mercado. Además la expansión del servicio por el norte y sur del país generó la necesidad de contar con un departamento especializado en el recupero de los ingresos generados por la colocación de servicios, que eran crecientes.

Así también se asignaban líneas de crédito sin evaluación previa, mas no había una adecuada evaluación del cliente para la asignación de una línea de crédito.

### **Objetivo**

El objetivo principal del Departamento de Créditos y Cobranzas es la recuperación de los importes deudores como producto de las ventas al crédito.

### **Funciones**

Las funciones principales del Departamento de Créditos y Cobranzas son las siguientes:

1. Evaluar la capacidad de pago del cliente y verificar su comportamiento de pago histórico.
2. Monitorear e informar a la gerencia la evolución de la recuperación de los importes créditos otorgados.
3. Controlar el retorno de los pagos para su correcta aplicación de las cuentas de los clientes.
4. Mantener actualizados los estados de cuenta de los clientes.

### Estructura del área

El departamento de Créditos y Cobranzas de la empresa RD RENTAL S.A.C. está estructurado de la siguiente manera:

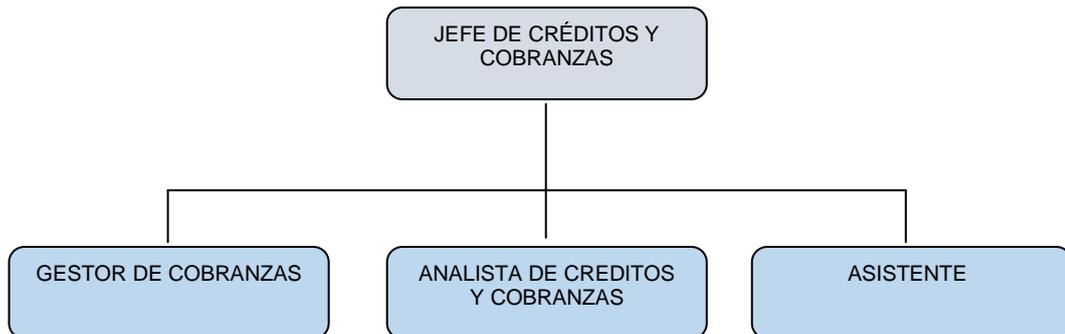
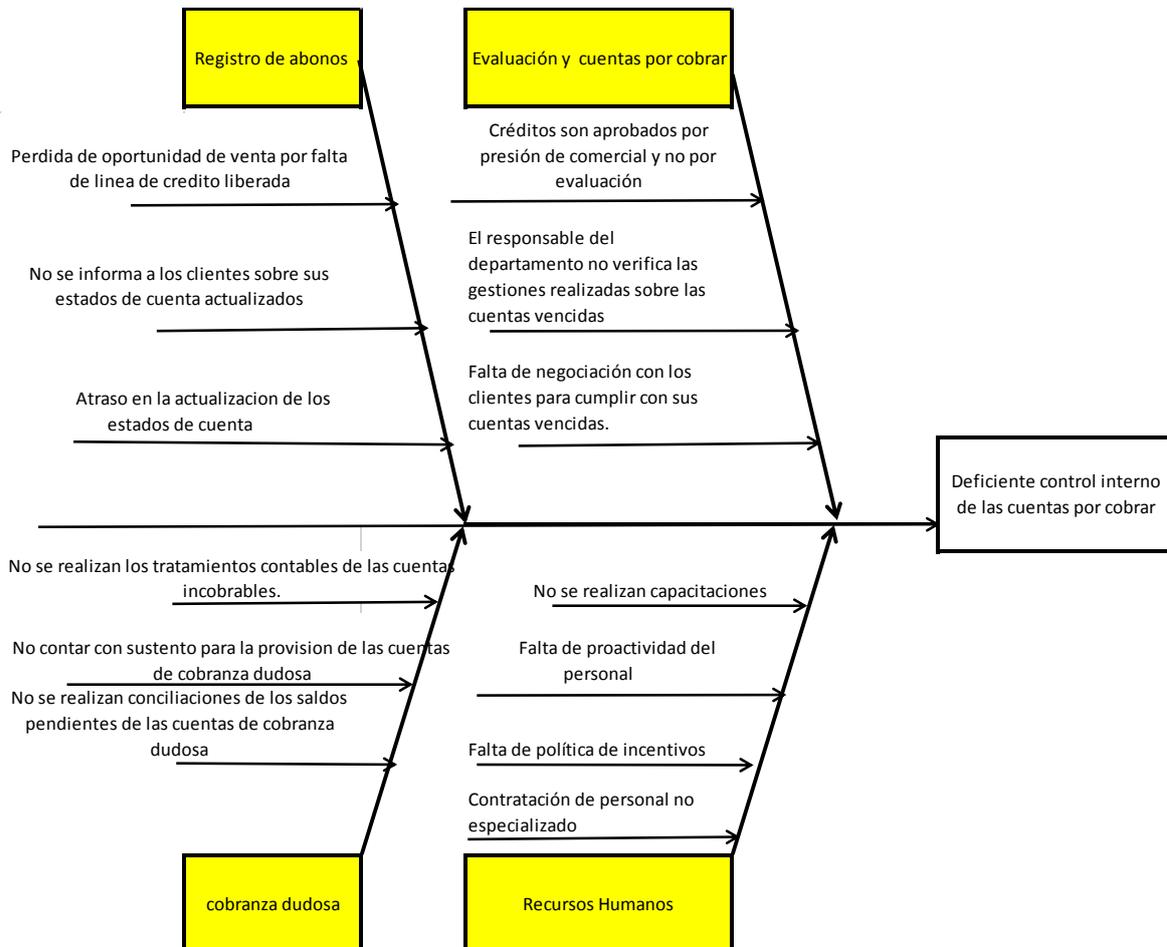


Figura 1. Organigrama de la empresa RD RENTAL S.A.C.

### 3.3. Identificación de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZA	DEBILIDADES
Nuestra cuenta corriente se encuentra en uno de los bancos más sólidos del mercado.	No contamos con un control adecuado para la verificación de los abonos.
Nuestros principales clientes son grandes corporaciones con procesos de pagos claramente definidos	Tenemos una cartera de clientes con índice altos de morosidad
Estructuralmente contamos con un responsable de las gestiones y resultados del departamento de C y C	No contamos con un registro actualizado de cuentas por cobrar
Tenemos presencia en zonas estratégicas	No se cuenta con personal especializado en la evaluación de las líneas de crédito

### 3.4. Identificación de las principales causas del problema



**Figura 2 Diagrama de Ishikawa**

Fuente propia

Diagrama de Causa y Efecto: Indica que el Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa Efecto (conocido también como Diagrama de Espina de Pescado) consiste en una representación gráfica que permite visualizar las causas que explican un determinado problema, lo cual la convierte en una herramienta de gestión ampliamente utilizada dado que orienta la toma de decisiones al abordar las bases que determinan un desempeño deficiente. [...] (Gutiérrez, 2014, p.206).

### 3.5. Desarrollo del Objetivo N° 1

Determinar la propuesta de mejora para la identificación de los abonos en la cuenta corriente.

#### Área de Mejora N° 01: Registro de abonos

##### **Descripción del Problema**

Demora en la identificación y aplicación de los abonos.

##### **Causas que provocan el problema**

1. Demora en la identificación de los abonos
2. Atraso en la actualización de los estados de cuenta
3. No se informa a los clientes sobre sus estados de cuenta actualizados.
4. Pérdida de oportunidad de venta por falta de línea de crédito liberada.

##### **Objetivos a conseguir**

1. Mejorar los tiempos para la identificación de los abonos.
2. Establecer tiempos adecuados para la aplicación de los abonos.
3. Remitir la información oportuna de los Estados de Cuenta a los clientes.

##### **Acciones de Mejora**

1. Solicitar a la entidad financiera donde se encuentre nuestra cuenta corriente una cuenta RECAUDADORA para facilitar la identificación de los abonos de nuestros clientes a nuestra cuenta.
2. La aplicación de los abonos será realizada por la Analista de Créditos y Cobranzas como prioridad al iniciar sus labores, mediante la descarga de los abonos de la cuenta recaudadora, la identificación y aplicación de estos abonos a los saldos pendientes de los clientes, de esta manera obtendremos los estados de cuenta actualizados para iniciar la cobranza con los saldos reales.
3. Se enviará la información de los estados de cuenta actualizados a los clientes por correo electrónico los lunes de cada semana.

##### **Beneficios esperados**

1. Al contar con una cuenta recaudadora la identificación de los abonos se realizará de manera muy sencilla, reduciendo tiempos, demostrando eficiencia y ocupando estos en otras tareas como registros de actividades.
2. Con la nueva disposición sobre la identificación y aplicación de abonos obtendremos la información actualizada de los estados de cuenta, es decir de las

cuentas por cobrar a primera hora, esto permitiría proyectar de manera más acertada la liquidez disponible para los próximos días.

3. Tendríamos la información actualizada para poder realizar los tratamientos contables respectivos.
4. Brindaremos a los clientes la información actualizada del estado de sus cuentas para que ellos puedan programar eficientemente sus pagos, evitando atrasos, intereses, moras, bloqueo de su línea de crédito, etc. Así también podrían reclamar oportunamente si no estuviesen de acuerdo con el estado de cuenta recibido.

### Detalle de Abonos Actuales

Cuenta: 193-1733110-0-61 - RD RENTAL SOCIEDAD ANONIMA CERRADA

Moneda: Soles

Tipo de cuenta: Corriente

Movimientos históricos

>> Extender tabla

Fecha	Fecha valuta	Descripción operación	Monto	Saldo	Sucursal-agencia	Operación		Usuario	UTC
						Número	Hora		
04/12/2017		A 191 30219222 0	-300.03	23,840.29	111-008	02052224	17:52:49	TNP020	4401
04/12/2017		A 215 0032880 0	-231.28	24,140.32	111-008	02052221	17:52:48	TNP0J3	4401
04/12/2017		DE HAING S.A.C.	12,720.93	24,371.60	111-008	03049421	17:36:57	TNP0D3	2401
03/12/2017		TRANSF DE OTRA CTA	230.00	11,650.67	111-023	06419733	16:16:45	HBK391	2701
02/12/2017		TRA O/CTA - AGENTE	44.04	11,420.67	111-017	00047209	11:13:09	980312	2203
01/12/2017		IMPUESTO ITF	-1.05	11,376.63	000-000	0 0	00:00:00	BATCH	0909
01/12/2017		TRANSFERENCIA CCE	-5,028.50	11,377.68	111-008	02043882	15:24:56	TNP0G7	4401
01/12/2017		A 305 25642494 0	-2,114.60	16,406.18	111-008	02011269	09:49:01	TNP081	4401
01/12/2017		TRANSFERENCIA CCE	-2,033.70	18,520.78	111-008	02072016	17:59:03	TNP081	4401
01/12/2017		A 215 2078530 0	-1,857.55	20,554.48	111-008	02041226	15:01:07	TNP059	4401
01/12/2017		A 305 14160552 0	-778.00	22,412.03	111-008	02045668	15:41:39	TNP064	4401
01/12/2017		BOXERS/ 8154	-124.00	23,190.03	000-000	0 0	05:12:20	BATCH	4611
01/12/2017		DE RIVERA DIESEL S.A.	10,000.00	23,314.03	111-008	03072916	18:05:41	TNP084	2401
01/12/2017		ENTREGA C/CHEQUES FUE	1,172.72	13,314.03	194-003	00561462	14:36:13	S69218	1001

Página 4 / 4 « 1 2 3 4 »

Regresar

Figura 3 Movimientos históricos bancarios – Cuenta no recaudadora

Fuente: RD Rental SAC.

## Propuesta de mejora Implementando la Cuenta Recaudadora

Movimientos históricos >> Extender tabla

Fecha	Fecha valuta	Descripción operación	Monto	Saldo	Sucursal-agencia	Operación		Usuario	UTC
						Número	Hora		
14/12/2017		IMPUESTO ITF	-78.60	227,067.23	000-000	0 0	00:00:00	BATCH	0909
14/12/2017		COMIS.RECAUDACION	-82.50	227,145.83	191-000	00831882	99:99:99	BATCH	4983
14/12/2017		A 191 2180440 0	-445,000.00	227,228.33	111-008	02065108	18:23:40	TNP021	4401
14/12/2017		HABER TLC 000370	-411,193.59	672,228.33	111-008	03813439	18:23:49	TNP0A2	4401
14/12/2017		HABER TLC 000372	-98,387.67	1,083,421.92	111-008	03815935	18:26:05	TNP0A0	4401
14/12/2017		HABER TLC 000371	-19,606.72	1,181,809.59	111-008	03813289	18:23:42	TNP0A3	4401
14/12/2017		A 191 1458877 0	-13,091.45	1,201,416.31	111-008	02046541	16:04:26	TNP039	4401
14/12/2017		A 191 2180440 0	-10,000.00	1,214,507.76	111-008	02046540	16:04:26	TNP0B6	4401
14/12/2017		TRANSFERENCIA CCE	-1,318.50	1,224,507.76	111-008	02065109	18:23:41	TNP020	4401
14/12/2017		PAGO IMPUES 0435334256	-11.00	1,225,826.26	111-034	01567530	19:50:44	SNTPEA	4708
14/12/2017		COM.CCE HAB 000371	-6.00	1,225,837.26	111-008	03813304	18:23:43	TNP0A3	4006
14/12/2017		DSCTO. CP Z11102904125	487,625.24	1,225,843.26	191-000	00161436	16:14:36	BATCH	2501
14/12/2017		BCR-SCOTIABANK PERU	300,000.00	738,218.02	111-005	00417906	12:15:27	SCHE01	2505
14/12/2017		EFFECTIVO00020480503521	24,742.41	438,218.02	570-003	00673923	13:19:41	S71033	1013
14/12/2017		LETRAS COBRANZA	21,480.91	413,475.61	191-000	00809447	04:04:04	BATCH	2912
14/12/2017		EFFECTIVO00020511916926	15,618.54	391,994.70	191-054	00312274	17:24:08	S71356	1013
14/12/2017		EFFECTIVO00000040596045	9,410.60	376,376.16	355-000	00054770	14:09:39	S62404	1013
14/12/2017		0010068189 COSPER J.C.	7,108.39	366,965.56	111-008	03587272	11:55:56	TNP0A0	2401
14/12/2017		EFFECTIVO00020600496078	2,952.80	359,857.17	395-005	00950228	16:30:21	S57800	1013
14/12/2017		EFFECTIVO00000018071020	2,759.30	356,904.37	570-010	00377176	18:00:16	S36614	1013

Figura 4 Movimientos históricos bancarios – Cuenta recaudadora

Fuente: RD Rental SAC.

### 3.6. Desarrollo del Objetivo N° 2

Determinar la evaluación de créditos, el seguimiento y control de las cuentas por cobrar.

#### Área de Mejora N° 02: Evaluación y Cuentas por Cobrar

##### Descripción del Problema

Deficiente evaluación y seguimiento de las cuentas por cobrar.

##### Causas que provocan el problema

1. Créditos aprobados por presión del área comercial y no por evaluación.
2. El responsable del departamento no verifica las gestiones realizadas sobre las cuentas vencidas.
3. Falta de negociación con los clientes para el cumplimiento de sus cuotas vencidas.

### **Objetivos a conseguir**

1. La totalidad de los créditos evaluados deben contar con toda la documentación necesaria para sustentar su aprobación o rechazo, de acuerdo a los procedimientos de evaluación regulares.
2. Establecer la frecuencia de verificación de las gestiones realizadas sobre las cuentas vencidas por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas
3. Recupero de cuentas vencidas mediante envío de notificaciones prejudiciales y judiciales.

### **Acciones de Mejora**

1. Revisar que la documentación sea completa y suficiente para la evaluación del crédito solicitado.
2. En caso que no se cuente con la documentación completa se informará al vendedor para que coordine la obtención de la documentación faltante dentro de un plazo razonable.
3. Si luego de transcurrido el plazo indicado, la documentación no ha sido remitida a la Analista de Créditos y cobranzas esta indicará como RECHAZADO el crédito por presentación de documentación incompleta.
4. En caso la evaluación sea positiva y se asigne la línea de crédito solicitada la Analista de Créditos generará el formato con el resumen de la evaluación, insertará sus conclusiones (Aprobación o rechazo) así como el importe aprobado.
5. Este documento se presentará al Jefe de Crédito y Cobranzas para su revisión, aprobación final y asignación de la línea de crédito otorgada, pudiendo modificar los importes aprobados de acuerdo a criterio.
6. El Jefe del departamento deberá verificar las gestiones realizadas por las Analistas de Crédito sobre las cuentas vencidas, para ello deberá indicar a las Analista que emitan un informe semanal (cada lunes) de las cuentas vencidas y las gestiones de cobranza realizadas para su recupero.
7. Se deberán registrar las llamadas realizadas a los clientes.
8. Envío de cartas recordatorias (notificaciones) por la deuda vencida, entendiendo que los clientes se encuentran más comprometidos para cancelar sus obligaciones.
9. Realizar visitas a los clientes con el propósito de alcanzar un acuerdo con el cliente para acordar fechas de pago mutuamente convenientes.
10. Una vez que se hayan agotado todos los medios de cobranza, obteniendo la negativa del cliente en cuanto al cumplimiento de su obligación y la cuenta se encuentre cercana a los 12 meses de vencida deberemos preparar la sustentación necesaria para su provisión.

11. El procedimiento de cobranza mediante notificaciones está a cargo del Jefe de Créditos y cobranzas, quien se encarga de la negociación y recuperación de las cuentas vencidas de los clientes que se encuentran previos a la cobranza judicial y en lo sucesivo.

### Beneficios Esperados

1. Con la disposición del registro de llamadas telefónicas se pretende recuperar un 5% de la cartera vencida.
2. Con el envío de las cartas recordatorias, correos o notificaciones se espera recuperar un 45% más de las cuentas vencidas.
3. Con estos cambios logramos mejorar la calidad de nuestra cartera, es decir las evaluaciones serán más exhaustivas ya que contaremos con la evaluación de la Analista y la revisión del Jefe de Créditos y Cobranzas, sin intervención del área comercial.
4. Se reducirán las cuentas morosas significativamente, ya que se ha establecido una frecuencia reportes que obligará a las analistas de créditos a realizar las gestiones de cobranza oportunamente a fin de no permitir atrasos en las cuentas.
5. Con estas medidas el recupero de los créditos será en menor tiempo y más fluido, obteniendo así un incremento en la liquidez y mayor rotación de las cuentas por cobrar haciendo que los créditos sean más fluidos y en menor tiempo.

**Propuesta de Mejora:** Se utilizará la Central de Riesgo para apoyar en la evaluación de nuestras Líneas de Crédito.

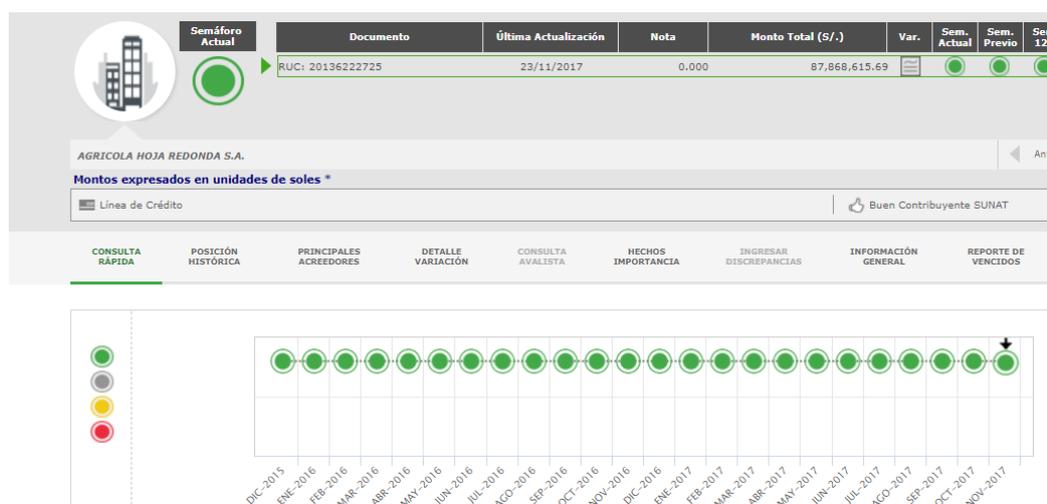


Figura 5 Reporte Central de Riesgo 1

Fuente: SENTINEL

Nombre de la Entidad	Deuda Anterior			Deuda a NOV 2017				(R)	(D)
	MAY 2017	AGO 2017	OCT 2017	Fecha Inf.	Calif.	Monto *	Días Venc.		
BCP	64,275,921.81	79,152,545.68	78,837,271.83	31/10/2017	NOR	70,321,255.34			
BBVA	0.00	12,964,000.00	13,060,000.00	31/10/2017	NOR	12,992,000.00			
INTERBANK	6,032,022.51	4,906,650.47	4,778,805.86	31/10/2017	NOR	4,555,360.35			
<b>TOTAL</b>	<b>70,307,944.32</b>	<b>97,023,196.15</b>	<b>96,676,077.69</b>			<b>87,868,615.69</b>			

Figura 6 Reporte Central de Riesgo 2

Fuente: SENTINEL

Tabla 1 Seguimiento de Cuentas por Cobrar

**Participación de vencidos del canal detallista según ejecutivo de ventas  
(Expresado en Soles)**

	Setiembre		Octubre		Noviembre	
1.L1- B.CHINO 1 / ELVIA TORRES	905,747.23	33%	914,803.44	37%	585,487.59	29%
1.L1- B.CHINO 2 / MAGNO GALINDEZ	783,940.62	29%	570,845.48	23%	495,616.42	25%
1.L1- PERIF. NORTE / M VILLEGAS	434,376.00	16%	378,819.87	15%	329,640.48	17%
1.L1- PERIF. SUR / LUIS SILVA	599,265.48	22%	598,181.64	24%	580,691.69	29%
	<b>2,723,329.33</b>	<b>100%</b>	<b>2,462,650.43</b>	<b>100%</b>	<b>1,991,436.18</b>	<b>100%</b>
						-27%

**Indicador de morosidad según ejecutivo de ventas (%)**

	Setiembre	Octubre	Noviembre
1.L1- B.CHINO 1 / ELVIA TORRES	24%	27%	17%
1.L1- B.CHINO 2 / MAGNO GALINDEZ	43%	33%	30%
1.L1- PERIF. NORTE / M VILLEGAS	39%	35%	30%
1.L1- PERIF. SUR / LUIS SILVA	49%	50%	46%

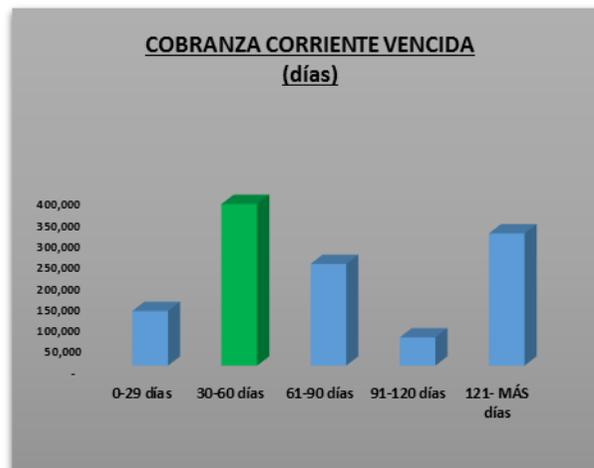
Fuente propia

## **REPORTE DE SEGUIMIENTO GENERAL DE CUENTAS POR COBRAR EN SOLES**

	Importe	%	Vencido
COB. CTE.	2,636,576	80%	1,130,130
MOROSOS	13,238	0%	
DIFICIL	105,488	3%	
LEGAL	145,293	4%	
COB. DUDOSA	286,563	9%	
PÉRDIDA	120,176	4%	
TOTAL	3,307,335	100%	1,130,130

Vencido	Totales	%
0-29 días	128,982	11%
30-60 días	381,904	34%
61-90 días	240,349	21%
91-120 días	66,602	6%
121- MÁS días	312,291	28%
	1,130,130	100%

Por Vencer	Totales	%
0-29 días	44,657	3%
30-59 días	449,136	30%
60- 89 días	691,522	46%
90- 119días	192,679	13%
120 a más	128,453	9%
	1,506,447	100%



### 3.7. Desarrollo del Objetivo N°3

Determinar la mejora del registro y seguimiento de las cuentas de cobranza dudosa.

#### Area de Mejora N° 03: Cobranza Dudosa

##### **Descripción del Problema**

Falta de registro y seguimiento de cobranza dudosa.

##### **Causas que provocan el problema**

1. No se realizan oportunamente las conciliaciones de los saldos pendientes de las cuentas de cobranza dudosa.
2. No contar con sustento para la provisión de cuenta de cobranza dudosa
3. No se realizan los tratamientos contables de las cuentas incobrables.

##### **Objetivos a conseguir**

1. Contar con la información de las conciliaciones de las cuentas de cobranza dudosa de manera oportuna.
2. Contar con los sustentos necesarios para realizar la provisión y castigo de las cuentas de cobranza dudosa en caso corresponda.
3. Realizar oportunamente los tratamientos contables

##### **Acciones de Mejora**

1. Elaborar la conciliación de las cuentas de cobranza dudosa.
2. Realizar y documentar las gestiones de cobranzas correspondientes a las cuentas de cobranza dudosa para contar con el sustento necesario en caso de provisión o castigo.

##### Para provisión:

1. Deben estar respaldadas por los comprobantes de pago que correspondan.
2. Es necesario que la deuda se encuentre vencida y se demuestre la existencia de dificultades financieras de deudor
3. Que se demuestre la morosidad de deudor mediante la documentación que evidencie las gestiones de cobro, luego del vencimiento de la deuda.

4. Que hayan transcurrido más de 12 meses desde la fecha de vencimiento.
5. Que la provisión al cierre de cada ejercicio debe figurar en el libro de Inventarios y Balances en forma discriminada.
6. No se reconocerá deuda incobrable la deuda entre partes vinculadas
7. Documentos que sustentan las gestiones de cobro:
  - a) Cartas Notariales
  - b) Actas de las reuniones para conciliar y fijar nueva fecha e pago con los clientes.
  - c) Correos electrónicos, informando a los clientes que tienen deudas vencidas con la empresa.
  - d) Adjuntando la relación de las facturas vencidas.
  - e) Llamadas telefónicas donde conste la cobranza por incumplimiento de pago de las facturas.
8. Reporte de envío al centro de riesgo de Central de Riesgo.

Para castigo:

1. La cuenta debe estar previamente provisionada.
  2. Se haya ejercido las acciones judiciales, salvo que el monto exigible no exceda las 3 UIT.
  3. En caso hubieran deudas que hayan sido condonadas se emitirá una nota de crédito y el deudor considerarla como un ingreso gravable.
3. Realizar el tratamiento Contable correspondiente, que debe reconocer una provisión solo si:
1. Una entidad tiene obligación presente como resultado de un suceso pasado.
  2. Es probable que la entidad tenga que desprenderse de recursos, que incorporen beneficios económicos para cancela tal obligación.

RUC	NOMBRE	DOCUMENT	FECHA E	SALDO EN \$	Categoría	CONDICIÓN	OBSERVACIONES
20470234599	A K DRILLING INTERNATIONAL S.A.	FV 002 0002047	30/01/2016	15.22	REGULAR	CREDITO	DTR PENDIENTE
20470234599	A K DRILLING INTERNATIONAL S.A.	FV 004 0001586	09/02/2016	68.06	REGULAR	CREDITO	DTR PENDIENTE
20470234599	A K DRILLING INTERNATIONAL S.A.	ND 001 0000177	14/11/2016	114.58	REGULAR	CREDITO	
20470234599	A K DRILLING INTERNATIONAL S.A.	ND 001 0000178	21/12/2016	128.09	REGULAR	CREDITO	
20470234599	A K DRILLING INTERNATIONAL S.A.	FV 004 0001765	06/01/2017	47.38	REGULAR	CREDITO	DTR PENDIENTE
20470234599	A K DRILLING INTERNATIONAL S.A.	FV 004 0001766	06/01/2017	27.10	REGULAR	CREDITO	DTR PENDIENTE
20470234599	A K DRILLING INTERNATIONAL S.A.	ND 001 0000180	13/02/2017	128.09	REGULAR	CREDITO	
20470234599	A K DRILLING INTERNATIONAL S.A.	FV 012 0006915	26/01/2017	69.28	REGULAR	CREDITO	DTR PENDIENTE
20470234599	A K DRILLING INTERNATIONAL S.A.	FV 012 0007082	21/02/2017	264.93	REGULAR	CREDITO	DTR PENDIENTE
20470234599	A K DRILLING INTERNATIONAL S.A.	FV 020 0003426	21/02/2017	56.91	REGULAR	CREDITO	DTR PENDIENTE
20470234599	A K DRILLING INTERNATIONAL S.A.	FV 030 0001493	21/02/2017	552.59	REGULAR	CREDITO	DTR PENDIENTE
20470234599	A K DRILLING INTERNATIONAL S.A.	FV 030 0001495	21/02/2017	22.27	REGULAR	CREDITO	DTR PENDIENTE
20470234599	A K DRILLING INTERNATIONAL S.A.	FV 012 0006914	26/01/2017	170.53	REGULAR	CREDITO	DTR PENDIENTE
20470234599	A K DRILLING INTERNATIONAL S.A.	FV 030 0001450	26/01/2017	351.15	REGULAR	CREDITO	DTR PENDIENTE
20470234599	A K DRILLING INTERNATIONAL S.A.	LC 001 0000135	31/01/2017	5,989.00	REGULAR	CREDITO	LETRA EN BANCO
20470234599	A K DRILLING INTERNATIONAL S.A.	LC 001 0000143	28/02/2017	8,070.25	REGULAR	CREDITO	LETRA X RECOGER
20470234599	A K DRILLING INTERNATIONAL S.A.	LC 001 0000149	10/03/2017	4,330.56	REGULAR	CREDITO	
20470234599	A K DRILLING INTERNATIONAL S.A.	LC 001 0000150	10/03/2017	4,330.56	REGULAR	CREDITO	
20470234599	A K DRILLING INTERNATIONAL S.A.	LC 001 0000151	10/03/2017	4,330.57	REGULAR	CREDITO	
20100022142	ABB S.A.	FV 030 0001496	27/02/2017	554.13	REGULAR	CREDITO	
20100022142	ABB S.A.	FV 030 0001497	27/02/2017	554.13	REGULAR	CREDITO	
20100022142	ABB S.A.	FV 030 0001498	27/02/2017	554.13	REGULAR	CREDITO	
20100691818	ABELIN S A	FV 012 0006472	22/11/2016	422.81	REGULAR	CREDITO	DTR PENDIENTE
20100691818	ABELIN S A	FV 012 0006473	22/11/2016	27.63	REGULAR	CREDITO	DTR PENDIENTE
20100691818	ABELIN S A	FV 020 0003360	25/01/2017	1,408.99	REGULAR	CREDITO	PAGO PROG. 17/03
20100691818	ABELIN S A	FV 020 0003361	25/01/2017	433.88	REGULAR	CREDITO	PAGO PROG. 17/03
20100691818	ABELIN S A	FV 012 0006947	31/01/2017	1,087.82	REGULAR	CREDITO	no cumplió con pago 10/03
20100691818	ABELIN S A	FV 012 0006948	31/01/2017	1,269.13	REGULAR	CREDITO	no cumplió con pago 10/03
20136222725	AGRICOLA HOJA REDONDA S.A.	FV 020 0003404	10/02/2017	3,904.26	REGULAR	CREDITO	

Figura 7 Control de Cuentas por cobrar

Fuente propia

## Proceso de Cobranza



Figura 8 Diagrama de proceso de cobranza de la empresa RD RENTAL S.A.C.

Fuente propia

RELACION DE DEUDAS VENCIDAS AL 31-12-2016							
N°	EMPRESA	RUC	FECHA OPERACIÓN	IMPORTE	VENC. MAS DE 12 MESES	DOC.QUE SUSTENTE GESTION DE COBRO	INICIO JUDICIAL
1	ESMETAL SA	20302091766	09/06/2015	119,791.54	X		
2	ESFIEL TOP	20506174083	09/08/2015	113,410.39	X		
3	SANTO DOMINGO CONTRATISTAS GENERALES S.A.	20522877744	09/09/2015	16,091.00	X		
4	EECOL ELECTRIC PERU S.A.C	20504644074	09/11/2015	6,505.07	X		
<b>TOTAL DE CUENTAS POR COBRAR</b>				<b>255,798.00</b>			

### Aplicación de Ratios

#### MARGEN BRUTO

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{UTILIDAD BRUTA}} = \frac{3,013,700}{9,371,738} = 0.3216 = 32.16\%$$

#### ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}} = \frac{9,371,738}{2,756,322} = 3.40$$

### Interpretación

Este Indicador convierte 3.40 veces sus cuentas por cobrar en efectivo, por lo que tiene una rotación de cartera lenta

#### PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA

$$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR * DIAS}}{\text{VENTAS NETAS}} = \frac{2,756,322 * 360}{9,371,738} = 105.88$$

### Interpretación

Este indicador muestra que la empresa RD RENTAL para el periodo 2016 demoro 105 días en convertir sus cuentas por cobrar en efectivo, lo que indica la dificultad que tiene la empresa.

### ÍNDICE DE MOROSIDAD

Cartera Vencida 1,130,130 = 0.34

Cartera Total 3,307,335

### Interpretación

La cartera de RD RENTAL S.A.C. tiene un 34% de morosidad, esto significa que la empresa está sin liquidez.

### Tratamiento Contable Provisión Y castigo de Cuentas Cobranza Dudosa

#### TRATAMIENTO DE PROVISION Y CASTIGO DE CUENTAS DE COBRANZA DUDOSA

##### Provision de Cuentas de Cobranza Dudosa

X	DEBE	HABER
68 VALUACION Y DETERIORO DE ACTIVOS Y PROVISIONES	511,596.00	
684 Valuacion de activos		
6841 Estimacion de cuentas de cobranza dudosa		
19 ESTIMACION DE CUENTAS DE COBRANZA DUDOSA		511,596.00
191 Cuentas por cobrar comerciales-terceros		
1913 letras por cobrar		
Por la estimacion y Provision de las cuentas de Cobranza Dudosa		
X		
94 GASTOS ADMINISTRATIVOS	511,596.00	
941 Gastos Generales		
79 CARGAS CUBIERTAS POR PROVISIONES		511,596.00
791 Gastos generales		
Por el destino de la provisiones de incobrables		

##### Castigo o Baja de la cuenta de Cobranza Dudosa

X	DEBE	HABER
19 ESTIMACION DE CUENTAS DE COBRANZA DUDOSA	511,596.00	
191 Cuentas por cobrar comerciales-terceros		
1913 letras por cobrar		
12 CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES-TERCEROS		511,596.00
123 Letras Por Cobrar		
1212 Emitidas en Cartera		
Por el castigo de la deuda irrecuperable		
X		

La Normativa contenida en la Ley del Impuesto a la Renta, particularmente el literal (i) del artículo 37 de la Ley del Impuesto a la Renta no se define a la deudas de Cobranza Dudosa, solamente se establece que estas pueden ser deducibles como Gastos siempre que cumplan ciertas condiciones del artículo 21 reguladas en el literal f del reglamento de la Ley de Impuesto a la Renta. (Ley Impuesto a la Renta)

### **3.8. Desarrollo del Objetivo N°4**

Determinar la incorporación de personal calificado.

#### **Área de Mejora N° 04: Recursos Humanos**

##### **Descripción del Problema:**

Falta de Personal Calificado

##### **Causas que provocan el problema:**

1. Contratación de personal no especializado
2. Falta de política de incentivos
3. Falta proactividad del personal
4. No se realizan capacitaciones

##### **Objetivos a conseguir**

1. Contar con el personal con el perfil correspondiente al puesto a ocupar dentro del departamento.
2. Determinar una política de incentivos, de acuerdo al logro de metas.
3. Brindar permisos cuando el personal requiera capacitarse.
4. Realizar talleres de capacitación según se requiera.

##### **Acciones de Mejora**

1. Determinar el mejor perfil y coordinar con Recursos Humanos para que el puesto a ocupar cuente con la eficiencia necesaria para el logro de las metas del departamento.

##### **Perfil determinado:**

1. Universitario, graduado en las carreras de Administración de Empresas, Contador Público o afines.

2. Proactivo, responsable, analítico, orientado a resultados y con capacidad de trabajo en equipo.
3. Tres años de experiencia en el área de Créditos y Cobranzas.
4. Manejo de office nivel intermedio.
5. Determinar una política de incentivos, de acuerdo al logro de metas.

Las metas a las que deberán llegar para alcanzar un bono son las siguientes:

Tabla 2 Cuotas de Cobranza – Bono de la empresa RD RENTAL S.A.C.

	Cuota de Cobranza del Dpto.	Solicitud de Crédito Procesadas	Cobranza de cartera	
			Cuota 1	Cuota 2
Analista de Crédito y Cobranza	88%	96%	--	--
Gestores de Cobranza	88%	--	88%	92%
Asistente de Créditos y Cobranzas	88%	--	--	--

Fuente propia

- a) El principal ratio es sobre la cobranza total del departamento, es decir que como departamento se deberá alcanzar el 88% de recupero de las cuentas por cobrar totales, incluyendo Lima y provincia, para que el personal del departamento pueda alcanzar el bono (S/ 500.00).
  - b) En el caso de las Analistas de Créditos, además de la cuota del departamento deberán alcanzar a evaluar el 96% de las solicitudes de crédito recibidas para con ello alcanzar el bono.
  - c) En el caso de los Gestores de Cobranza, adicionalmente a la cuota de cobranza del departamento deberán alcanzar una cobranza mínima de su cartera de un 88%, si en caso logran superar este nivel de cobranza y logren un 92% su bonificación será aún mayor (S/1,000.00).
  - d) En el caso de la Asistente de Créditos y Cobranzas, solo requiere que el departamento alcance el 88% de cobranza para que alcance el bono, esto debido al apoyo que brinda para el cumplimiento de las metas del departamento en conjunto.
2. Coordinar entre la Jefatura del departamento y Recursos Humanos la concesión de permisos y la recuperación de las horas no laboradas.
    - a) La recuperación de las horas sería de acuerdo a la carga de trabajo pudiendo ser los sábados en caso no se haya dado en el transcurso de la semana.

- b) Los permisos regulares deberán ser coordinados con el Jefe de Créditos y Cobranzas y los documentos de sustento presentados a Recursos Humanos para su formalización y control.
  - c) En caso se presente alguna eventualidad este deberá ser informada con anticipación al Jefe del departamento para que evalúe la viabilidad del permiso y en caso sea procedente envíe el informe a recursos humanos para su registro.
3. Promover la actualización profesional del personal del departamento.
- a) Suscripción a revistas especializadas virtuales, para reenviar la información a los correos del personal del departamento.
  - b) Transmitir información de actualidad relevante.
  - c) En caso se requiera implementar alguna actividad especializada y diferente a las cotidianas, que requiera de un conocimiento diferenciado, la empresa se encargará de capacitar al personal para que pueda asumir esta nueva responsabilidad.

### **Beneficios Esperados**

1. Contar con personal calificado para realizar las tareas correspondientes a su puesto de trabajo.
2. Reducción de rotación de personal.
3. Incremento de eficiencia (reducción de tiempos por tareas).
4. Se contará con personal motivado hacia el logro de objetivos.
5. Mantener al personal actualizado profesionalmente.

## PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO PARA LA EMPRESA RD RENTAL S.A.C.

### Acciones de Mejora

ACCIONES DE MEJORA	DIFICULTAD	PLAZO	IMPACTO	PRIORIZACIÓN
1. Solicitar a la entidad financiera donde se encuentre nuestra cuenta corriente una cuenta RECAUDADORA.	Ninguna (4)	Inmediato (4)	Bastante (3)	Total = 11
2. La aplicación de los abonos será realizada por la Analista de Créditos y Cobranzas como prioridad al iniciar sus labores.	Ninguna (4)	Inmediato (4)	Bastante (3)	Total = 11
3. Se enviará la información de los estados de cuenta actualizados a los clientes por correo electrónico los lunes de cada semana.	Ninguna (4)	Corto (3)	Bastante (3)	Total = 11
4. Revisar que la documentación sea completa y suficiente para la evaluación del crédito solicitado.	Ninguna (4)	Inmediato (4)	Mucho (4)	Total = 12
5. El Jefe del departamento deberá verificar las gestiones realizadas por la Analista de Créditos sobre las cuentas vencidas.	Ninguna (4)	Inmediato (4)	Mucho (4)	Total = 12
6. El procedimiento de cobranza mediante notificaciones está a cargo del Jefe de Créditos y cobranzas.	Ninguna (4)	Inmediato (4)	Bastante (3)	Total = 11
7. Elaborar la conciliación de las cuentas de cobranza dudosa.	Poca (3)	Corto (3)	Mucho (4)	Total = 10
8. Realizar y documentar las gestiones de cobranzas correspondientes a las cuentas de cobranza dudosa para contar con el sustento necesario en caso	Ninguna (4)	Corto (3)	Mucho (4)	Total = 11

de provisión o castigo.				
9. Realizar el tratamiento Contable correspondiente, de acuerdo a la NIC 37.	Ninguna (4)	Inmediato (4)	Bastante (3)	Total = 11
10. Determinar el mejor perfil y coordinar con Recursos Humanos para que el puesto a ocupar cuente con la eficiencia necesaria para el logro de las metas del departamento.	Ninguna (4)	Corto (3)	Mucho (4)	Total = 11
11. Determinar una política de incentivos, de acuerdo al logro de metas.	Poca (3)	Inmediato (4)	Mucho (4)	Total = 11
12. Coordinar entre la Jefatura del departamento y Recursos Humanos la concesión de permisos y la recuperación de las horas no laboradas.	Ninguna (4)	Inmediato (4)	Poco (2)	Total = 09
13. Promover la actualización profesional del personal del departamento.	Poca (3)	Corto (3)	Mucho (4)	Total = 10

### Leyenda

Dificultad de la Implementación = 1 Mucha 2 Bastante 3 Poca 4 Ninguna

Plazo de la Implementación = 1 Largo 2 Medio 3 Corto 4 Inmediato

Impacto en la Organización = 1 Ninguno 2 Poco 3 Bastante 4 Mucho

Priorización = Suma de las puntuaciones de cada factor, a mayor puntuación mayor prioridad.

### PLAN DE ACCIÓN

ÁREA DE ATENCIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN	DURACIÓN	RESPONSABLE SEGUIMIENTO	ACCIONES CORRECTIVAS
1. IDENTIFICACION Y APLICACIÓN DE LOS ABONOS	1.-Mejorar los tiempos para la identificación de los abonos. 2.-Establecer tiempos adecuados para la aplicación de los abonos. 3.-Remitir la información oportuna de los Estados de Cuenta a los clientes.	1.-Solicitar a la entidad financiera una cuenta RECAUDADORA para facilitar la identificación de los abonos de nuestros clientes a nuestra cuenta. 2.-La aplicación de los abonos será realizada por la Analista de Créditos y Cobranzas como prioridad al iniciar sus labores. 3.-Se enviará los estados de cuenta actualizados a los clientes por correo electrónico los lunes de cada semana.	-Solicitar y aperturar la cuenta RECAUDADOR A en el banco. - Comunicar a los clientes que realicen los abonos por la cuenta RECAUDADOR A. - La Analista de Créditos deberá revisar la cuenta. RECAUDADOR A a primera hora de cada día y aplicar los abonos identificados contra los saldos deudores de los clientes, para enviar sus estados de cuenta.	<b>Humanos:</b> -Analista de Créditos y Cobranzas. -Jefe de Créditos y Cobranzas. <b>Materiales:</b> -Manuales -Material fotocopiado.	-Verificación de las notas en la descarga de la cta Recaudadora. -La fecha de la aplicación deberá ser la misma que la fecha del abono. -Verificar el registro del correo de todos los clientes.	-La aplicación de los abonos se realizará a primera hora de cada día. -Verificar una vez por semana.	-Jefe de Créditos y Cobranzas.	

<p>2. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS CUENTAS POR COBRAR</p>	<p>1.-La totalidad de los créditos evaluados deben contar con toda la documentación necesaria para sustentar su aprobación o rechazo. 2.-Establecer la frecuencia de verificación de las gestiones realizadas sobre las cuentas vencidas por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas 3.-Recupero de cuentas vencidas mediante envío de notificaciones prejudiciales y judiciales.</p>	<p>1.-Revisar que la documentación sea completa y suficiente para la evaluación del crédito solicitado. 2.-El Jefe del departamento deberá verificar las gestiones realizadas por las Analistas de Crédito sobre las cuentas vencidas. 3.-El procedimiento de cobranza mediante notificaciones está a cargo del Jefe de Créditos y cobranzas, quien se encarga de la negociación y recuperación de las cuentas vencidas de los clientes que se encuentran previos a la cobranza judicial y en lo sucesivo.</p>	<p>- La Analista de Créditos recepcionará la Solicitud de Crédito con la documentación necesaria para la evaluación. - La Analista de Créditos evaluará y emitirá un informe al Jefe de Créditos y Cobranzas. - El Jefe verificará los informes de evaluación del crédito y determinará si lo aprueba o rechaza. - La Analista realizará las gestiones de cobranza pertinentes por cada cuenta vencida, las registrará y presentará al Jefe de</p>	<p><b>Humanos:</b> -Analista de Créditos y Cobranzas. -Jefe de Créditos y Cobranzas. -Asesor de Ventas. -Asistente de Créditos y cobranzas. <b>Materiales:</b> -Manuales -Material fotocopiado.</p>	<p>-Observación directa (Seguimiento)</p>	<p>Las solicitudes de crédito deben ser evaluadas en menos de 48 horas. -Reporte semanal.</p>	<p>-Jefe de Créditos y Cobranzas.</p>	<p>-Las demoras en la evaluación de crédito generarán pérdida de bono mensual. -Si las cuentas vencidas exceden el 88%, todos los miembros del departamento perderán el bono de productividad.</p>
--	--	--	--	---	---	---	---------------------------------------	--

			<p>Créditos y Cobranzas.</p> <p>- El Jefe de Créditos y Cobranzas deberá verificar si la gestión de la Analista es suficiente.</p> <p>El Jefe también realizará el seguimiento de la cuentas por cobrar dudosas.</p>					
3. REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE COBRANZA DUDOSA	<p>1.-Contar con la información de las conciliaciones de las cuentas de cobranza dudosa de manera oportuna.</p> <p>2.-Contar con los sustentos necesarios para realizar la provisión y castigo de las cuentas de cobranza dudosa en caso corresponda.</p> <p>3.-Realizar oportunamente los tratamientos</p>	<p>1.-Elaborar la conciliación de las cuentas de cobranza dudosa.</p> <p>2.-Realizar y documentar las gestiones correspondientes a las cuentas de cobranza dudosa para contar con el sustento necesario en caso de provisión.</p> <p>3.-Realizar el tratamiento Contable</p>	<p>- Verificar el estado de cuenta de los clientes en cobranza dudosa con la información de los libros auxiliares.</p> <p>- Recabar la documentación sustentatoria para poder provisionar la cuenta en caso a incobrable.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>-Analista de Créditos y Cobranzas.</p> <p>-Jefe de Créditos y Cobranzas.</p> <p>-Asistente de Créditos y cobranzas.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>-Manuales</p>	- Observación directa (Seguimiento)	-Reporte Semanal.	-Jefe de Créditos y Cobranzas.	-Se emitirá memorándum al responsable del seguimiento en caso no cumpla con las verificaciones y su reporte respectivo.

	contables.	correspondiente.	- Hacer una estimación fiable del importe de la obligación.	-Material fotocopiado.				
4. PERSONAL CALIFICADO	<p>1.-Contar con el perfil correspondiente al puesto a ocupar dentro del departamento.</p> <p>2.-Determinar una política de incentivos, de acuerdo al logro de metas.</p> <p>3.-Brindar permisos cuando el personal requiera capacitarse.</p> <p>4.-Realizar talleres de capacitación según se requiera.</p>	<p>1.-Determinar el perfil y coordinar con Recursos Humanos.</p> <p>2.-Determinar una política de incentivos, de acuerdo al logro de metas.</p> <p>3.-Coordinar entre la Jefatura del departamento y Recursos Humanos la concesión de permisos y la recuperación de las horas no laboradas.</p> <p>4.-Promover la actualización profesional del personal del departamento.</p>	<p>- Elaborar los requisitos profesionales de acuerdo al perfil requerido.</p> <p>- Ofrecer bonos de reconocimiento por logro de metas.</p> <p>- Se realizaran capacitaciones.</p> <p>- La empresa se inscribirá en la cámara de comercio de lima para mantener actualizado profesionalmente al personal.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>-Jefe de Créditos y Cobranzas.</p> <p>-Jefe de Recursos Humanos</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>-Manuales</p> <p>-Material fotocopiado.</p>	<p>-Entrevista</p> <p>-Evaluación de Habilidades.</p> <p>-Exámenes</p>	<p>-De acuerdo a la rotación de personal.</p> <p>-Talleres de capacitación y actualización semestrales.</p>	<p>-Jefe de Créditos y Cobranzas.</p> <p>-Jefe de Recursos Humanos.</p>	<p>-En caso no apruebe el periodo de prueba inicial se terminará vínculo laboral.</p> <p>-La participación en los talleres se tomará en cuenta en la evaluación de desempeño.</p>

## IV. RESULTADOS

### 4.1. RESULTADOS DEL PLAN DE ACCIÓN

Luego de haber recopilado información sobre la situación del departamento de Créditos y Cobranzas de RD RENTAL SAC podemos afirmar lo siguiente:

1. La Identificación y aplicación de los abonos con cuenta recaudadora, facilita la visualización de los abonos y su aplicación contra el saldo deudor del cliente, y además permite enviar una vez por semana los estados de cuenta actualizados a los clientes vía correo electrónico, de este modo los clientes verifican sus estados de cuenta y se comunican con la empresa en caso requieran consultas o reclamos, esto hace que la comunicación o compromisos de pago sean más fluida en ambos sentidos, con ello se incrementaría la eficiencia de la gestión de cobranza en un 30%.
2. La evaluación de los créditos se ajustará a la documentación remitida por el cliente, con ello serán más precisas, reduciendo significativamente el riesgo asociado de incobrabilidad (mora) y reducirá también el tiempo en las gestiones de cobranza ya que se conocerá la situación real del cliente. Del mismo modo, el seguimiento y reporte de las cuentas por cobrar al Jefe de Créditos mejora la supervisión de las cuentas por cobrar y permite proyectar de manera eficiente los flujos de efectivo, necesario para atender las cuentas por pagar.
3. En cuanto a la falta de registro y seguimiento de la cobranza dudosa, el cambio garantizará que contemos con los sustentos (informes de gestión de cobranza) necesarios para provisionar las cuentas que correspondan para su posterior castigo, liberándose de las cuentas incobrables que mantienen hasta el momento, teniendo en cuenta que debemos cumplir con el tratamiento contable de manera oportuna.
4. También importante los esfuerzos propuestos para encaminarnos hacia contar con personal calificado, ya que la facilidad porque el personal se capacite, de manera particular o por apoyo de la empresa, generará no solo un incremento en la productividad sino que también mejorará el clima laboral en el departamento, asimismo la determinación de los perfiles para las nuevas contrataciones y la política de incentivos asegurarán el cumplimiento de las metas del departamento y de la empresa en general.

Por tanto, nos queda claro que el departamento de Créditos y Cobranzas necesita la mejorar el control interno de las cuentas por cobrar de lo propuesto para incrementar la productividad del departamento e impactar en la rentabilidad de la empresa, entendiéndose como el recupero del mayor beneficio alcanzado producto de las inversiones de la empresa.

## CONCLUSIONES

La empresa RD RENTAL SAC ha ido creciendo dejando atrás algunas implementaciones de mejora que deberían acompañar su desarrollo. Se han observado las actividades del departamento de Créditos y Cobranzas y se han encontrado deficiencias.

El indicador de cuentas por cobrar convierte 3.40 veces sus cuentas por cobrar en efectivo, por lo que tiene una rotación de cartera lenta o un periodo promedio de cobro prolongado, esto produce inmovilización de fondos por parte de la empresa.

De acuerdo al indicador del periodo promedio de cobranza, la empresa demora 105 días en convertir sus cuentas por cobrar en efectivo, lo que indica la dificultad que tiene la empresa.

La cartera de RD RENTAL S.A.C. tiene un 34% de morosidad, esto significa que la empresa está sin liquidez.

La empresa RD RENTAL ha venido operando y generando rentabilidad, pero en el departamento de Créditos y Cobranzas no se contaba con las pautas necesarias, ni el seguimiento ni el control adecuado, esto se evidencia en la carencia de provisiones, ya que tenemos cuentas por cobrar con atrasos mayores a los 12 meses que debieron ser provisionadas pero que por falta de sustento no se ha podido realizar la gestión.

Del mismo modo, los controles llevados por el personal no tenían una frecuencia definida y los informes que presentaban sobre las cuentas por cobrar eran a solicitud y no con fechas ni frecuencia fija.

Los estados de cuenta de los clientes no eran precisos pues la identificación y aplicación de los abonos lo hacían de acuerdo a como los clientes iban indicando que habían realizado los abonos y su necesidad de que sean verificados para que se atiendan sus Ordenes de Servicio, esta falta de orden generaba reclamos por parte de los clientes, tanto porque sus pedidos podían estar retenidos como por las ordenes urgentes que se atendían por aprobación del área comercial.

Además el personal no estaba calificado y los permisos para que el personal se actualice o especialice no eran otorgados, esto generaba un clima de descontento en el personal y con ello su falta de motivación, lo que se refleja finalmente en ineficiencias para el departamento.

## RECOMENDACIONES

Recomendamos:

- Priorizar por la identificación y aplicación de los abonos a las cuentas de los clientes respectivos, ya que esto nos permitir contar con los estados de cuenta actualizado y sobre ello iniciar el proceso de cobranza.
- Que la evaluación y otorgamiento de créditos sea exclusivamente del departamento de créditos y cobranzas, ya que esto permitirá reducir el riesgo de incobrabilidad.
- Establecer la frecuencia de las verificaciones, registros y seguimiento de las cuentas por cobrar, reforzando la supervisión para minimizar los días de atraso y concretar la cobranza de la cartera, dando seguimiento a la cobranza dudosa de manera que se cuente con el sustento necesario en caso de provisión y castigo.
- Otorgar las facilidades para que el personal se capacite, por cuenta propia o por la empresa, en temas relativos a sus responsabilidades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros:

- Abanto Bromley, Martha. Normas Internacionales de Contabilidad 2015 explicadas con casos Prácticos (1ra Ed.). Editorial El Búho Lima Perú.
- Álvarez Illanes, Juan Francisco. Estratégias para la formulación de Estados Financieros, Cierre Contable y Tributario con aplicación NIIF y Norma Tributarias (1ra Ed.). Biblioteca Nacional del Perú.
- Apaza, M. & Quispe, R. (2002). Diccionario Empresarial, Herramienta del nuevo Milenio (1ra. Ed.). Lima-Perú: Pacifico Editores.
- Apaza, M. (2001). Análisis e interpretación avanzada de los Estados Financieros y Gestión Financiera moderna (1ra. Ed.). Lima-Perú: Pacifico Editores.
- Apaza, M. (2003). Finanzas para Contadores aplicado a la Gestión Empresarial (1ra.Ed.). Lima-Perú: Pacifico Editores.
- Balestrini (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación. Universidad Nacional Abierta. Venezuela.
- BCR. Glosario de términos económicos. Perú 2011.
- Biondi, M. (2001). Interpretación y Análisis de los Estados Contables (5ta. Ed.). Barcelona-España: Ediciones Macchi.
- Diccionario de Administración y Finanzas. Océano Centrum 2001.
- Flores Soria, Jaime. Manual Práctico de Estados Financieros. Talleres Gráficos del Instituto Pacífico.
- Gutiérrez, Humberto. Calidad y Productividad. 4a. ed. México. Mc Graw-Hill, 2014. 377 pp.
- Lawrence J. Gitman & Chad J. Zutter. (2012). Principios de administración financiera, 12va Edición, 2012)
- Ortega Salavarría, Rosa; Caballero Marión, María Esther. Código Tributario. (1ra Ed. – Caballero Bustamante). Lima, Perú.
- Vizcarra, J. (2007). Auditoría Financiera: Riesgo, Control Interno, Gobierno Corporativo y Normas de Información Financiera (1ra.ed.). Lima-Perú: Pacifico Editores.

**Tesis:**

Aguilar Pinedo, Víctor Humberto. (2013). "Gestión De Cuentas por Cobrar y su Incidencia en la Liquidez de la Empresa Contratista Petrolera S.A.C." Universidad San Martín De Porres.

Barrezueta, (2015). "El Control Interno Contable y su aporte a la razonabilidad de la Cuenta Clientes en el Sector Comercial" Universidad Técnica de Machala – Ecuador

Dicuru, Vanessa; Linares, Helimer; Villegas, Zuhey. (2015). "Propuesta De Procedimientos De Control Interno En El Área De Cuentas Por Cobrar De La Empresa Naturalflor, C.A." Universidad De Carabobo

Murillo, Ariana. (2013). "Auditoría Interna Para El Control Contable Y Administrativo De Las Cuentas Por Cobrar En Empresas Concesionarias Del Municipio Maracaibo", Universidad Rafael Urdaneta Venezuela

Alvarado y Suyón (2016). "El Proceso de Crédito y Cobranzas y la Mejora en la Situación Económica y Financiera de la Empresa Comercial D'KAR S.A.C." Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.

**Páginas Web:**

Actualidad empresarial. 2004. [http://aempresarial.com/web/revitem/1\\_4448\\_80609.pdf](http://aempresarial.com/web/revitem/1_4448_80609.pdf).

Cuentas por cobrar (S.F). recuperado de <http://economiaes.com/cuentas/cobrar.html>

García, J. (2002) Cuentas por Cobrar Comerciales de la revista Actualidad empresarial, N° 245 – de la Segunda Quincena del 2012

<http://es.scribd.com/doc/20615736/PROGRAMA-DE-AUDITORIA-DE-CUENTAS-POR-COBRAR>

Ingresos y cuentas por cobrar recuperado de <http://es.scribd.com/doc/142441959/Boletin-5110-Ingresos-y-cuentas-por-cobrar>

## ANEXOS

### ANEXO N° 1

#### Evaluación del cuestionario de control interno.

Se realizó la entrevista al Gerente General de la empresa RD RENTAL S.A.C.

RD RENTAL S.A.C. DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS PERIODO: 2016
ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL
<p><b>Nombre:</b> Iván Rivera Francia</p> <p><b>Entrevistador:</b> Nélide</p> <p><b>Fecha:</b> 01.11.2017</p> <p><b>Objetivo:</b> Obtener información general del Departamento de Créditos y Cobranzas de la empresa RD RENTAL S.A.C.</p>
<p><b>Preguntas</b></p> <p><b>1.- ¿La empresa RD RENTAL S.A.C. cuenta con un control interno eficiente en el departamento de Créditos y Cobranzas?</b></p> <p>El gerente general comentó que en todas las áreas y niveles de la empresa se cuenta con un control interno, pero que en el caso particular del departamento de créditos y cobranzas encontraba que los atrasos en los pagos de los clientes era demasiado alto; por ello tiene claro que el control interno en ese departamento no es eficiente.</p> <p><b>2.- ¿La empresa cuenta con un procedimiento de Evaluación de Créditos?</b></p> <p>Actualmente sí se cuenta con un procedimiento de evaluación de créditos, pero también es cierto que eventualmente, impulsados por alguna oportunidad de negocio nos encontramos en la necesidad de aprobar rápidamente las líneas de crédito sin la debida evaluación.</p> <p><b>3.- ¿Se convocan a reuniones para abordar asuntos sobre el control interno del departamento de créditos y cobranzas?</b></p> <p>No, generalmente las reuniones se convocan por temas comerciales, financieros o para asignar directamente un crédito a un cliente muy importante y por ello la evaluación no se realiza.</p>

**4.- ¿Considera que deberían generarse mejoras en los procedimientos del departamento de créditos y cobranzas?**

Sí, se tiene claro que los procedimientos del departamento de créditos y cobranzas deben ser revisados y mejorados a fin de obtener resultados en el menor tiempo posible. Teniendo claro que de este departamento depende el nivel de liquidez y el retorno de los importes producto de las ventas.

**5.- ¿El personal del departamento de créditos y cobranzas está haciendo un correcto seguimiento a las cuentas por cobrar, de acuerdo a las políticas de la empresa?**

No se está cumpliendo de acuerdo a las políticas de la empresa, ello se evidencia en los constantes retrasos en los envíos de los reportes de las cuentas por cobrar.

**6.- ¿Se realizan capacitaciones constantes al personal de créditos y cobranzas?**

No ha habido capacitaciones al personal del departamento por parte de la empresa y debido a la carga de trabajo tampoco se han estado otorgando permisos para charlas o especializaciones.

Fuente propia.

## ANÁLISIS GENERAL

El Gerente General de RD RENTAL SA reconoce que el control interno del departamento de Créditos y Cobranzas es ineficiente, también indica que no siempre los clientes son evaluados de acuerdo a los procedimientos y que ello impacta en la cuentas por cobrar.

Entiende también que el incumplimiento de estos procedimientos generan atrasos en la gestión de cobranza y ello impacta directamente en la liquidez de la empresa.

Se encuentra la clara necesidad no solo de mejorar y ejecutar correctamente los procedimientos sino también brindar al personal la facilidad para capacitarse.

## ANEXO N° 2

### Cuestionario aplicado al jefe del departamento de créditos y Cobranza

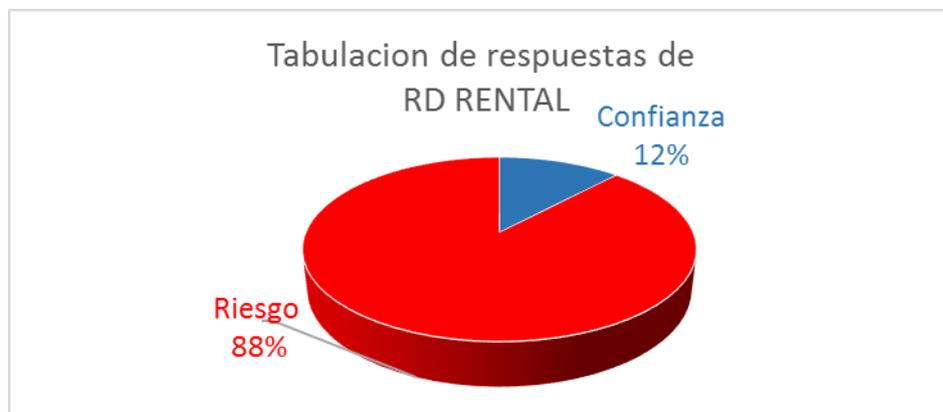
El presente cuestionario tiene el propósito de conocer la situación real del departamento a su cargo y evidenciar los hallazgos que pueda surgir.

<b>CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO DE CUENTAS POR COBRAR</b>				
<b>ENTIDAD: RD RENTAL S.A.C.</b>				
<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>Cuentas por Cobrar</b>				
1. ¿Se tiene un registro de sus clientes, el cual contengan dirección, teléfono, RPC, etc.?		X		
2. ¿Se cuenta con un procedimiento para la identificación de los abonos y su aplicación en la cuenta correspondiente?		X		
3. ¿Cuentan con herramienta que permita identificar los abonos en la cuenta corriente?	X			
4. ¿Se encuentra definido el proceso de evaluación para otorgar un crédito?		X		
5. ¿Existe clasificación de clientes de acuerdo a la línea de crédito asignada?		X		
6. ¿Se manejan registros auxiliares para los Documentos por Cobrar?	X			
7. ¿Existen políticas para el recupero de las Cuentas por Cobrar?		X		
8. ¿Llevan un control de Cuentas por Cobrar?		X		

9. ¿Se realizan conciliaciones periódicamente de las cuentas por cobrar?		X		
10. ¿Se ha determinado una frecuencia o plazo para la actualización, depuración y seguimiento de las cuentas vencidas?		X		
11. ¿Se toman las acciones apropiadas sobre los documentos vencidos pendientes?		X		
12. ¿Se cuenta con un procedimiento para el registro de estimaciones de cuentas difíciles o de dudosa recuperación?		X		
13. ¿Se tiene algún control de las Cuentas Incobrables?		X		
14. ¿Se realizan descuentos por pronto pago o anticipos?		X		

Elaboración propia

### ANALISIS GENERAL



De acuerdo a las respuestas obtenidas en el cuestionario desarrollado al jefe del departamento de créditos y cobranzas, observamos que el 12% de las respuestas han sido afirmativas ( 2 respuestas de 14), por tanto el nivel de confiabilidad de la ejecución del procedimiento es muy bajo, este se debe a que no se cuenta con los procedimientos necesarios o hay errores en su aplicación; y el 88% de las respuestas han sido negativas (12 respuestas de 14) determinando el nivel de riesgo muy elevado, que trae como consecuencia, falta de liquidez, Cuentas vencidas y posiblemente incobrables .

RD RENTAL S.A.C.  
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016  
EXPRESADO EN SOLES

ACTIVO	NOTA	EE.FF CERRADO	EE.FF MODIFICADO	DIFERENCIA	PASIVO	NOTA	EE.FF CERRADO	EE.FF MODIFICADO	DIFERENCIA
<b>Activo Corriente</b>					<b>Pasivo Corriente</b>				
Efectivo Y Equivalente de Efectivo		253,846	253,846		Sobregiro Bancario				
Cuentas por Cobrar Comerciales		2,756,322	2,756,322		Tributos por Pagar	2	153,028	15,105	137,923
Cuentas por Cobrar relacionadas		21,904	21,904		Remuneraciones por Pagar		3,658	3,658	
cuentas por cobrar Accionistas y Personal		1,400	1,400		Cuentas por Pagar Comerciales		538,138	538,138	
Otras Cuentas por Cobrar		59,100	59,100		obligaciones financieras		2,016,272	2,016,272	
Gastos pagados por Anticipado		5,580	5,580		Obligaciones Financieras				
Provision de Ctas. de cobranza dudosa			-511,596	511,596	Otras Cuentas por Pagar				
Existencias									
suministros Diversos		3,016	3,016						
suministros por recibir		2,725,116	2,725,116						
credito fiscal	1	283,624	288,948	-5,324					
<b>Total Activo Corriente</b>		<b>6,109,908</b>	<b>5,603,636</b>	<b>506,272</b>	<b>Total Pasivo Corriente</b>		<b>2,711,096</b>	<b>2,573,173</b>	<b>137,923</b>
<b>Activo No Corriente</b>					<b>Pasivo no Corriente</b>				
Cuentas por Cobrar Largo Plazo									
Provision de ctas. Cobranza dudosa									
Inmuebles , Maquinarias y Equipo		245,876	245,876						
Depreciación Acumulada		-81,166	-81,166						
<b>Total Activo no Corriente</b>		<b>164,710</b>	<b>164,710</b>		<b>Total Pasivo no Corriente</b>				
					<b>PATRIMONIO</b>				
					Capital Social		1,670,740	1,670,740	
					Resultados Acumulados		699,592	699,592	
					Resultado del Ejercicio		1,193,190	824,841	368,349
					<b>Total Patrimonio</b>		<b>3,563,522</b>	<b>3,195,173</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>6,274,618</b>	<b>5,768,346</b>	<b>506,272</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>6,274,618</b>	<b>5,768,346</b>	<b>506,272</b>

<b>RD RENTAL SAC</b>			
<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS COMPARATIVOS</b>			
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016</b>			
<b>(EXPRESADO EN SOLES)</b>			
	<b>EEFF CERRADO</b>	<b>EEFF MODIFICADO</b>	<b>DIFERENCIA</b>
VENTAS ( INGRESO DE OPERACIONES)	9,371,738	9,371,738	
OTROS INGRESOS OPERACIONALES			
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>9,371,738</b>	<b>9,371,738</b>	
COSTO DE SERVICIO	6,358,038	6,358,038	
( - ) COSTO DE VENTAS	-6,358,038	-6,358,038	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>3,013,700</b>	<b>3,013,700</b>	
( - ) GASTOS DE VENTAS	-214,885	-214,885	
( - ) GASTOS ADMINISTRATIVOS	-1,081,234	-1,081,234	
( - ) VALUACION Y DETERIORO DE ACTIVO Y PROVISION		-511,596	511,596
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>1,717,581</b>	<b>1,205,985</b>	<b>511,596</b>
( - ) GASTOS FINANCIEROS	-161,524	-161,524	
( + ) INGRESOS DIVERSOS			
( + ) INGRESOS FINANCIEROS	103,344	103,344	
( - ) SANCIONES ADMINISTRATIVAS	-2,192	-2,192	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. A LA RENTA</b>	<b>1,657,209</b>	<b>1,145,613</b>	
( - ) IMPUESTO A LA RENTA 28%	464,019	320,772	
<b>UTILIDAD ( o perdida ) NETA</b>	<b>1,193,190</b>	<b>824,841</b>	<b>511,596</b>

Modelo Estado de Cuenta Clientes (Cuentas por Cobrar)

**RD RENTAL S.A.C.**

RUC: 20517668657

ESTADO DE CUENTA CORRIENTE								
Documentos - Pendientes								
Documentos	Fecha de Emi.	Fecha Venc.	Situ. Letra	Bco. letra	Nro.unico	MONEDA NACIONAL		
						Cargo	Abono	Saldo
<b>20518370881 CONSTRUTORA OAS S.A SUCURSAL DE</b>								
FV	012	0003721	30/08/2015	31/09/2016	182	472.00	424.80	47.2
FV	012	0004161	15/12/2016	14/01/2016	76			
FV	012	0005191	11/02/2016	12/03/2016	18			
FV	012	0005192	11/02/2016	12/03/2016	18			
FV	012	0005344	18/03/2016	17/04/2016		20,164.85		20,164.85
FV	012	0000197	20/04/2015	20/05/2015	315			
<b>TOTAL GENERAL:</b>						20,636.85	424.80	20,212.05