



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Contabilidad y Finanzas

“EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO A LAS CUENTAS POR COBRAR Y LA DETECCIÓN DE RIESGOS DE LA EMPRESA INVERSIONES N&G E.I.R.L., TRUJILLO - 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Contadora Pública

Autora:

Br. Alicia Soledad Quispe López

Asesor:

Mg. CPC. Cecilia Fhon Núñez

Trujillo - Perú

2020

DEDICATORIA

A Dios por el fortalecimiento que me brinda, mis padres, por mostrarme el camino de superación, hermanas quienes me enseñaron que con la perseverancia se encuentra el éxito profesional, amistades y docentes UPN por ser parte de este gran logro.

Quispe López, Alicia Soledad

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios, por el regalo maravilloso de la vida, la sabiduría que me brinda, fortalecimiento y guía en cada paso que doy.

A mis padres y hermanas por el gran consejo que me brindan día a día, su incondicional apoyo en el recorrido de mi carrera.

A la asesora Mg. CPC Cecilia Fhon Núñez quien con su incondicional y paciente apoyo supo guiar con sus conocimientos académicos el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A la Universidad Privada del Norte y a mis profesores, por las excelentes enseñanzas, que me inculcaron a ser cada día una mejor profesional, con valores y principios dignos para mi desarrollo en el campo laboral.

Quispe López, Alicia Soledad

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Realidad problemática.....	13
1.2. Formulación del problema	17
1.3. Objetivos	17
1.3.1. Objetivo general	17
1.3.2. Objetivos específicos.....	17
1.4. Hipótesis.....	17
1.4.1. Hipótesis general	17
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	19
2.1. Tipo de investigación	19
2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)	19
2.2.1. Población.....	19
2.2.2. Muestra.....	19
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.....	20
2.3.1. Técnicas e instrumentos de recolección	20
2.3.2. Instrumentos de recolección de datos.....	20

2.3.3. Análisis de datos.....	21
2.4. Procedimiento.....	21
2.5. Aspectos Éticos	21
CAPÍTULO III. RESULTADOS	22
3.1. Datos generales de la empresa	22
3.1.1. Reseña histórica.....	22
3.1.2. Visión	22
3.1.3. Misión.....	22
3.1.4. Datos generales	23
3.1.5. Servicios	24
3.1.6. Organigrama.....	25
3.1.7. FODA	26
3.1.8. Proveedores	27
3.2. Análisis de la situación de las cuentas por cobrar de la Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.	28
3.3. Análisis del procedimiento de otorgamiento de créditos a clientes de la Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.....	34
3.4. Verificación del cumplimiento de las políticas de los créditos otorgados a los clientes de la Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.	43
3.5. Análisis del procedimiento de cobranza de la Empresa Inversiones N&G E.I.R. ..	48
3.6. Análisis de los niveles de riesgos en los créditos que generaron las cuentas por cobrar de la Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.	63

4.1.	Discusión.....	80
4.2.	Conclusiones	83
	REFERENCIAS.....	86
	ANEXOS.....	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ventas al contado versus ventas al crédito.....	28
Tabla 2: Cartera de Cuentas por Cobrar.....	29
Tabla 3: Cuadro de análisis cuentas por cobrar.....	33
Tabla 4: Manual de procedimientos de otorgamiento de créditos.....	34
Tabla 5: Procedimiento de otorgamiento de créditos.....	36
Tabla 6: ¿Considera usted que las solicitudes de crédito se llenan adecuadamente por el cliente, verificando sus datos con los documentos presentados?	37
Tabla 7: ¿Considera usted que los gestores de crédito cumplen con seguir el macroproceso A-002?	38
Tabla 8: ¿Considera usted que se analiza la situación financiera del solicitante de crédito y se informa el resultado al Gestor Financiero?	39
Tabla 9: ¿Considera usted que se valoran los datos en la ficha de evaluación sobre las cinco C´s de cada cliente?	40
Tabla 10: Información recolectada de las actividades del procedimiento de otorgamiento de crédito	41
Tabla 11: Nivel de cumplimiento del procedimiento de las políticas de crédito.....	46
Tabla 12: Manual de procedimientos de cobranza.....	50
Tabla 13: Procedimiento actual de cobranza	52

Tabla 14: ¿Considera usted que los procedimientos de cobranzas son ejecutados por personal debidamente capacitado y autorizado?	53
Tabla 15: ¿Considera usted que se controlan y administran eficientemente la cartera de clientes?.....	54
Tabla 16: ¿Considera usted que se planifica y supervisa adecuadamente las actividades de control interno dentro del área de créditos y cobranzas?.....	55
Tabla 17: ¿Considera usted que están adecuadamente establecidas las funciones y/o responsabilidades del personal del área de créditos y cobranzas?	56
Tabla 18: ¿Considera usted que conoce, y que en la empresa se difunden en su totalidad, los procedimientos y/o políticas de cobranzas?	57
Tabla 19: ¿Considera usted que el área de créditos y cobranzas monitorea las cuentas por cobrar en coordinación con los responsables de los pagos de las diferentes compañías deudoras vía e-mail, por teléfono u otros medios?	58
Tabla 20: ¿Considera usted que se remiten las cartas de deuda dentro de los plazos establecidos a los clientes deudores?	59
Tabla 21: ¿Considera usted que se realizan frecuentemente visitas a los clientes para determinar, verificar los cobros de las deudas y entregar cartas de cobranza?	60
Tabla 22: Información recolectada de las actividades del procedimiento de Cobranza	61
Tabla 23: Procedimientos de crédito de clientes con ventas al crédito.....	66

Tabla 24: Procedimientos de cobranza de clientes con ventas al crédito	68
Tabla 25: Valoración de riesgo de los procedimientos de las cuentas por cobrar	70
Tabla 26: Procedimiento de otorgamiento de crédito-Sub proceso: Información para el análisis del crédito	72
Tabla 27: Procedimiento de otorgamiento de crédito-Sub proceso-Información para el análisis del crédito	73
Tabla 28: Procedimiento de otorgamiento de crédito-Sub proceso- Determinación de la situación financiera del sujeto de crédito	74
Tabla 29: Procedimiento de otorgamiento de crédito-Sub proceso- Otorgamiento o rechazo del crédito.....	75
Tabla 30: Procedimiento de cobranza-Sub proceso: Cobranza por Escrito.....	76
Tabla 31: Procedimiento de cobranza-Sub proceso: Cobranza por Escrito.....	77
Tabla 32: Procedimiento de cobranza-Sub proceso: Cobranza personal	78
Tabla 33: Procedimiento de cobranza-Sub proceso: Llamadas Telefónicas.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Porcentaje de cumplimiento de solicitudes de crédito.....	37
Figura 2: Porcentaje de cumplimiento del macroproceso A-002	38
Figura 3: Porcentaje de cumplimiento del análisis de situación financiera y el informe del resultado.	39
Figura 4: Porcentaje de cumplimiento del análisis de situación financiera y el informe del resultado.	40
Figura 5: Nivel de cumplimiento del procedimiento de otorgamiento de crédito	41
Figura 6: Nivel de cumplimiento del procedimiento de las políticas de crédito	47
Figura 7: Porcentaje de cumplimiento del procedimiento de cobranzas por el personal.	53
Figura 8: Porcentaje de control y administración de la cartera de clientes.....	54
Figura 9: Porcentaje de planificación y supervisión del control interno en el área de créditos y cobranzas	55
Figura 10: Porcentaje de funciones y/o responsabilidades establecidas del personal de créditos y cobranzas	56
Figura 11: Porcentaje de conocimiento y difusión de los procedimientos y/o políticas de cobranza	57

Figura 12: Porcentaje de monitoreo de las cuentas por cobrar y coordinación con los clientes deudores	58
Figura 13: Porcentaje de remisión de las cartas de deudas dentro del plazo a los clientes deudores.....	59
Figura 14: Porcentaje de cumplimiento de visita a los clientes deudores para el cobro de las deudas, verificación y entrega de cartas de cobranza	60
Figura 15: Nivel de cumplimiento del procedimiento de cobranza	61
Figura 16: Escalas de riesgo de los procedimientos de las cuentas por cobrar	71

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se tiene como objetivo general determinar como la evaluación del control interno a las cuentas por cobrar detecta los riesgos en la empresa Inversiones N&G E.I.R.L., la cual cuenta con procedimientos para el otorgamiento de créditos , así también con políticas de créditos, y los procedimientos para las cobranzas para evaluar un control interno deficiente que puede generar riesgos para la empresa, los instrumentos que se usaron fueron el análisis documental, la ficha de observación ,las entrevistas y encuestas realizadas al personal, siguiendo con la metodología ,dando como resultado cuentas por cobrar pendientes de su pago en su totalidad representado en 67.30% de las ventas al crédito, asimismo el cumplimiento deficiente de los procedimientos de otorgamiento de créditos con un 30% , de igual manera el de las políticas de créditos que están establecidas pero con un cumplimiento del 48% por parte del personal ,respecto a los procedimientos de cobranza el porcentaje de cumplimiento es el 46%, además la valoración del riesgo ,que va desde el 20 al 30 ,la cual representan riesgos máximos para la empresa . Los resultados obtenidos demostraron que la evaluación del control interno a las cuentas por cobrar permiten a la empresa detectar riesgos.

Palabras clave: Control Interno, Cuentas por Cobrar y riesgos.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad las empresas comerciales, en su mayoría tienen la idea de que el éxito está en incrementar sus ventas utilizando el crédito, como una estrategia para competir en el mercado y generar mayores ingresos, situación que la mayoría de las empresas adopta debido a que están obligadas por los condicionantes del mercado a conceder crédito a sus clientes, sin embargo, no todas están tomando las precauciones más elementales para evitar los impagos y los retrasos en el cobro (Brachfield , 2010). Situación por la cual primero las empresas deberían llevar un control interno de las cuentas por cobrar por ser uno de los rubros más importantes, por consiguiente algunas compañías venden al crédito con el propósito de incrementar sus ventas, pues al otorgar mayores facilidades de pago más personas tendrán acceso a los bienes producidos o los servicios prestados por ellas. Es por ello, que el beneficio producido por el incremento en el volumen de ventas debe ser comparado con el costo de establecer un departamento encargado de investigar al cliente, evaluarlo y aprobar la concesión del crédito. Si una empresa decide vender al crédito y forma un departamento con este objeto, debería implementar también un sistema de control interno eficaz para procesar las ventas, la facturación y las cobranzas (Chong, Chávez, Quevedo y Bravo ,2011). Tal como lo señala Stickney, Weil, Schipper y Francis (2011): Las cuentas por cobrar comerciales se refieren a aquellos derechos de cobro que se originan por las ventas de bienes y servicios que se realizan en razón a la actividad principal del negocio. En el medio empresarial casi todas las empresas suelen otorgar créditos por sus ventas e, inclusive, estos sistemas llegan a constituir importantes ventajas competitivas, sin embargo, cualquier sistema de crédito otorgado debe justificar, por un lado, el costo financiero de cobro en una fecha futura y el riesgo de crédito, y, por otro lado, el costo implicado para la administración

y el control de las cobranzas. (p. 117). Para que esto funcione correctamente es muy importante el control interno, el cual prevé una seguridad razonable, razón por la que se hace necesario darle una mayor relevancia al tratamiento de las ventas – ingresos, en especial cuando se trate de ventas a crédito; en cuyo caso debe darse una correcta administración de las cuentas por cobrar, a fin de evaluar constantemente la veracidad de los procesos llevados a cabo durante las etapas de facturación y cobranza, de lo cual dependerá los flujos de efectivo disponibles para el ejercicio de sus operaciones y la confiabilidad de la información generada. (Alvarado, 2007, p. 21). Para la evaluación del control interno de las cuentas por cobrar se siguen procedimientos para la detección de riesgos, así lo señala Alvarado (2007): Los procesos de control interno implantados por la entidad tienen un papel fundamental, ya que el flujograma establecido por la entidad, proveerá la información de las áreas responsables y pautas previas que la entidad exige para la confirmación de una operación de venta o ingreso; y sobre la base de esta información se procederá a realizar las pruebas sustantivas suficientes a fin de concluir con una opinión sobre este rubro. (p.21); esto lo corroboran Rodríguez, Piñeiro y Llano (2013) “el objetivo de la gestión empresarial debe ser no tanto eliminar el riesgo, como gestionarlo y mantener un equilibrio satisfactorio entre la exposición y las expectativas de generación de rentas”, así también menciona: El proceso de identificación y evaluación de los riesgos debe abarcar a toda la organización, por lo que supone un proyecto ambicioso y laborioso. Puede realizarse un análisis previo para determinar unos criterios de priorización de las áreas que se consideran más sensibles al riesgo (por volumen de operaciones, activos, aportación a los márgenes de la entidad, presupuesto de gasto, plantilla, etc.) con las que iniciar el trabajo y progresivamente extender el análisis al resto de la entidad. (p. 6)

En el Perú, un elevado número de empresas, no cuentan con una adecuada gestión de cuentas por cobrar, debido al alto grado de informalidad por el que atraviesa la economía peruana, actualmente las empresas proporcionan créditos facilitando así la obtención del producto que ofrecen, y al no evaluar la capacidad de pago de sus clientes, o no adoptar una política de cobranza determinada ocasionan un riesgo elevado de perder liquidez y muchas veces rentabilidad. Uno de los rubros comerciales que ha tenido mayor expansión en los últimos años es el mercado ferretero, lo cual pareciera tener explicación no sólo en el crecimiento del sector Construcción o en el desarrollo de muchos programas de vivienda, sino en la presencia de grandes cadenas nacionales e internacionales. El negocio ferretero en el Perú factura anualmente unos US\$ 2,500 millones (estimación del año 2,007) y su crecimiento en el mismo período es de 4%, por lo que se le considera como una de las actividades más dinámicas de la economía nacional. Por el alto volumen de ventas, las grandes cadenas tienen una participación de sólo 12%, en tanto que los negocios ferreteros medios y pequeños dominan el 88% del mercado. El mercado de ferretería y productos para el mejoramiento del hogar (materiales de construcción, acabados y decoración) factura alrededor de US\$ 6,000 millones anuales, según fuentes especializadas del sector. La venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en almacenes especializados -incluyéndose las ventas de Maestro Perú, Sodimac, Cassinelli y Promart- bordearía los S/ 5,500 millones (US\$ 1,670 millones) en el 2018 en el Perú, afirmó el Scotiabank. (Gestión, 2017)

Dentro de este rubro existen investigaciones que reflejan una problemática común en el control interno de las cuentas por cobrar como lo realizado por Pashmay y Sotomayor (2017), en el cual realizaron una evaluación de los controles dentro del ciclo de ingresos, que está constituido por los rubros Cuentas por Cobrar y los Ingresos generados por las Ventas obtenidas de productos de la empresa ,llegando a concluir que, a pesar de que el

proceso de ventas - cuentas por cobrar cuenta con controles que permiten disminuir la probabilidad de ocurrencias de fraude o error en el proceso, es necesario reforzar situaciones principalmente en los componentes de ambiente de control y evaluación de riesgos; así también Chuquizuta y Oncoy (2017) en su investigación lograron detectar la deficiencia en el Sistema de Control Interno en las cuentas por cobrar, dicha situación afecta la liquidez de la empresa puesto que las cuentas por cobrar no están siendo saldadas en el plazo establecido acordado entre la empresa y el cliente; así mismo se observó la deficiencia del sistema de control interno respecto a la selección, clasificación y actualización de la cartera de clientes, lo cual dificulta a la empresa porque cuenta con clientes morosos, los cuales son un riesgo inminente para los objetivos trazados por la empresa.

La empresa Inversiones N&G E.I.R.L dedicada a la venta minorista de artículos de ferretería, no es una excepción a esta problemática, actualmente tiene dificultades en el manejo de sus cuentas por cobrar debido a que no se cumplen los procedimientos de créditos y cobranzas establecidos, generando así mayor volumen de ventas a crédito, que en su mayoría aún no han sido cancelados, así también la insuficiencia del personal a cargo y la falta de capacitación del mismo. Cuando se analiza esta problemática se piensa en la importancia que tiene el control interno a efectos de que pueda permitir que la empresa subsista y desarrolle. Al realizar la investigación sobre las situaciones problemáticas presentes de la empresa Inversiones N&G E.I.R.L, se decide evaluar el control interno, respecto a las cuentas por cobrar otorgados a los clientes y detectar los riesgos, con el objetivo de permitir un crecimiento sostenido de la empresa, es decir llevando un mejor control de las cuentas por cobrar , cumpliendo las normas y procedimientos establecidos por la empresa, se puede lograr un menor nivel de créditos ,y el cumplimiento de los pagos pendientes por parte de los deudores.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la evaluación del control interno a las cuentas por cobrar detecta los riesgos en la Empresa Inversiones N&G E.I.R.L., Trujillo – 2018?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar como la evaluación del control interno a las cuentas por cobrar detecta los riesgos en la empresa Inversiones N&G E.I.R.L., Trujillo – 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación de las cuentas por cobrar de la Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.
- Analizar el procedimiento de otorgamiento de créditos a clientes de la Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.
- Verificar el cumplimiento de las políticas de los créditos otorgados a los clientes de la Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.
- Analizar el procedimiento de cobranza de la Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.
- Analizar los niveles de riesgos en los créditos que generaron las cuentas por cobrar de la Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

La evaluación del control interno a las cuentas por cobrar permite detectar los riesgos, verificando el cumplimiento de los procedimientos establecidos para el otorgamiento de créditos a clientes, así también corroborando el cumplimiento de las políticas que

se realizan al otorgar el crédito a los clientes, y controlando que se cumplan los procedimientos de cobranza de los créditos pendientes a la fecha.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Se trata de una investigación de diseño descriptiva y aplicativa porque se realizará una descripción exhaustiva de fenómenos tal como se presentan en la realidad; y se dirigirá a determinar la situación en la que se encuentra.

Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población “Hernández, Fernández y Baptista, 2010, (pag. 80)”

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

2.2.1. Población

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) la población es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (pag.174)

Es por ello que la población de la siguiente investigación son el personal del área administrativa, documentos, base de datos de clientes, reportes de las cuentas por cobrar y otra documentación del departamento de créditos y cobranzas de la Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.

2.2.2. Muestra

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) la muestra es “un subgrupo de la población, que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. (pag. 173)

Por lo que la muestra de la presente investigación son los documentos, base de datos de clientes, reportes de las cuentas por cobrar y otra documentación del departamento de créditos y cobranzas de la Empresa Inversiones N&G E.I.R.L. del periodo 2018.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

2.3.1. Técnicas e instrumentos de recolección

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) el análisis documental es “la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo”. (pag. 439)

Se aplicará el análisis documental de los documentos obtenidos del departamento de créditos y cobranzas de la Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.

Se aplicará la observación de todos los datos relacionados a las cuentas por cobrar de la Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.

Se aplicarán entrevistas al personal relacionado con la gestión de las cuentas por cobrar de la Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.

Se aplicarán encuestas al personal relacionado con la gestión de las cuentas por cobrar de la Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.

2.3.2. Instrumentos de recolección de datos

Se utilizará la ficha de análisis documental, la cual es un proceso que consiste en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento, con el fin de expresar su contenido sin ambigüedades para obtener la información que en el contengan.

Asimismo, se utilizará la ficha de observación: Es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración, la cual implica la actividad de recolección de datos.

De tal manera se emplearán las guías de entrevistas que es una herramienta que permite realizar un trabajo reflexivo para la empresa de temas posibles que se emprenden en la entrevista.

De igual modo, se utiliza el cuestionario: Es aquel que plantea una serie de preguntas para extraer determinada información de un grupo de personas.

2.3.3. Análisis de datos

Se llevará a cabo un análisis minucioso del reporte de cuentas por cobrar, de las políticas de crédito y cobranza, asimismo de todos los procedimientos necesarios con el fin de evaluar y detectar los riesgos de la Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.

2.4. Procedimiento

Se realizará un análisis de los procedimientos de créditos que han sido otorgados a los clientes, mediante el reporte de procedimientos crediticios de la empresa, asimismo se van a verificar las políticas de crédito que aplican al realizar la venta al cliente, también se analizará el procedimiento de cobranza que utiliza la empresa , luego se analizará los niveles de riesgos en los créditos que generaron las cuentas por cobrar , asimismo se analizará los resultados estadísticos de acuerdo con los objetivos y hipótesis planteados a través de fichas de análisis documental , se interpretarán los resultados, con apoyo del marco teórico, luego se realizará la comprobación y verificación de hipótesis y finalmente se elaborará las conclusiones y recomendaciones.

2.5. Aspectos Éticos

El presente trabajo de investigación, se ha desarrollado cumpliendo con la normativa académica sobre presentación de informes de investigación, la cual, se hace mención que aspectos considerados en este trabajo y que corresponden a otros autores, han sido adecuadamente citados, bajo el estándar APA.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Datos generales de la empresa

3.1.1. Reseña histórica

La empresa Inversiones N&G E.I.R.L. se creó en el año 2010, y surgió por la necesidad de cubrir el campo ferretero y materiales de construcción en general. Empezó como una empresa bastante pequeña y con pocos productos, pero al paso de los años fue creciendo hasta el punto de convertirse como una de las ferreterías predilectas de muchos residentes. Esta ferretería hoy en día cuenta con una gran variedad de productos de buena calidad, a precios bastante cómodos y competitivos, ayudado de una buena atención a los clientes, haciendo que estos queden satisfechos con el buen servicio brindado.

3.1.2. Visión

Queremos posicionar a Inversiones N&G en el mercado a nivel nacional siendo reconocidos como comercializadores y distribuidores, de alto prestigio y confiabilidad, de materiales para la construcción, herramientas para el campo y ferretería en general, con un alto grado de responsabilidad social, comercial, legal y apoyados por personal comprometido y competente que nos garantiza solidez y desarrollo sostenible.

3.1.3. Misión

En Inversiones N&G estamos comprometidos con la distribución y comercialización de productos nacionales e importados, porque somos una empresa con gran responsabilidad que trabaja para ofrecer a sus clientes materiales para la construcción, herramientas para el campo y ferretería en general; generara y fortalecerá las relaciones comerciales con sus clientes y proveedores, a través de una comunicación franca,

directa y eficiente, utilizando todas las herramientas y funciones que los avances tecnológicos ofrecen cada día.

3.1.4. Datos generales

RUC: 20482721932

Razón Social: INVERSIONES N & G E.I.R.L.

Tipo Empresa: Empresa Individual de Resp. Ltda

Condición: Activo

Fecha Inicio Actividades: 16/10/2010

Actividad(es) Económicas:

Principal - CIIU 26957 - Fab. Art. de hormigón, cemento y yeso.

Secundaria 1 - CIIU 52348 - Vta. Min. Artículos de ferretería.

Dirección Legal: Cal. Los robles nro. 799 sec. Jerusalén (3 cdas. Grifo Los Postes)

Distrito / Ciudad: La Esperanza

Provincia: Trujillo

Departamento: La Libertad, Perú

Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):

- Factura

- Boleta de Venta

- Guía de Remisión- Remitente

3.1.5. Servicios

- Ferrería en general:

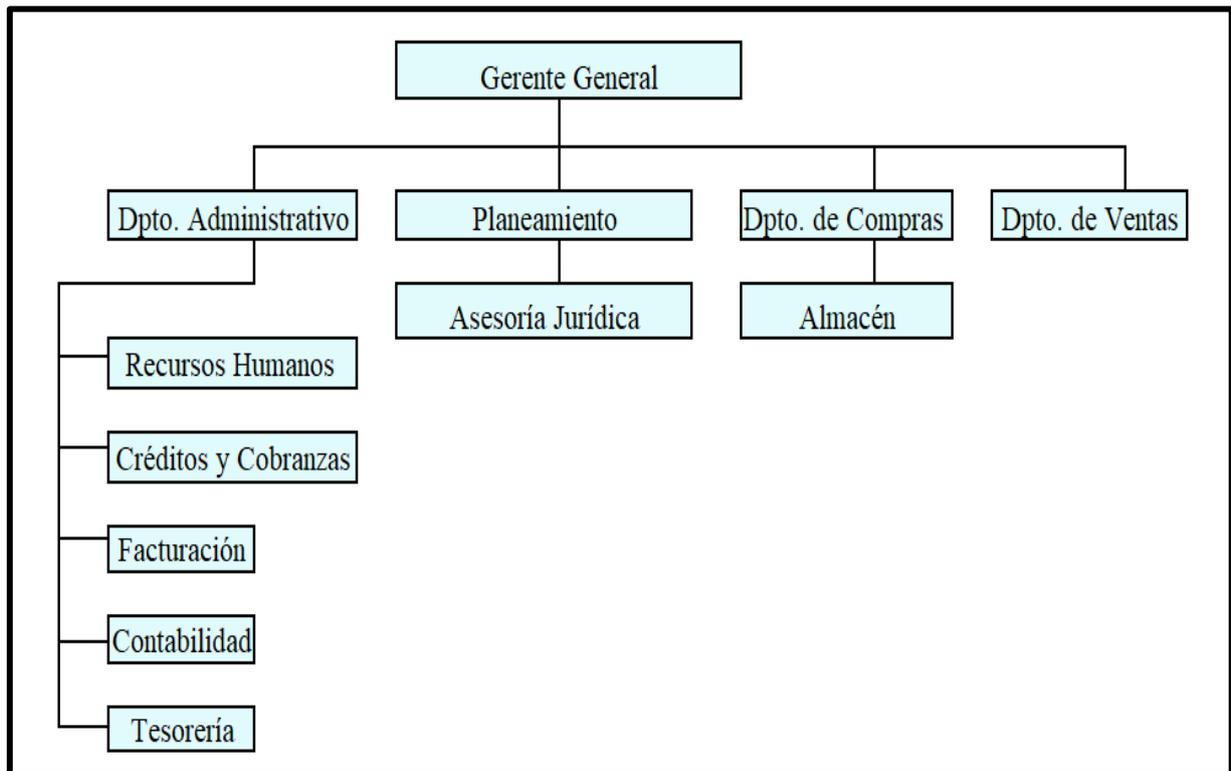
Venta de Materiales de Construcción y Ferrería en general. Contamos con las más reconocidas marcas del mercado ferretero en Cemento, Fierro, Pinturas, Tubos de PVC, Calaminas, Herramientas, Agregados y más.

- Cemento: Pacasmayo, Sol, Andino, InKa y otros.
- Fierros, Alambres y Clavos: Sider Perú, Aceros Arequipa, y otros.
- Pinturas, Lijas y Brochas: Vencedor, Color, CPP, Tekno, Anypsa, etc.
- Calaminas y Tubos de PVC: Eternit, Fibraforte, Pavco, TuboPlast entro otros.
- Grifería, Cerámicos y Accesorios: Vainsa, Trebol, Celima, San Lorenzo, bticino, indeco, etc.
- Herramientas de Construcción: Carretillas, Palas, Picos, etc.
- Agregados y más: Arena Gruesa, Arena Fina, Gravilla, Piedra Chancada, entre otros.





3.1.6. Organigrama



3.1.7. FODA

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de artículos • Local propio • Buena aceptación de los clientes • Proveedores de buenas marcas • Principio al cambio por parte de los trabajadores de la ferretería. 	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión es empírica • El personal no es capacitado constantemente • Falta de segregación de funciones del personal • Insuficiencia en el área de créditos y cobranzas.
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia sana • Posibilidad de ampliar la línea de productor a corto y largo plazo • Excelente atención tanto con sus proveedores y clientes • Crecimiento de mercado ferretero • Excelente acogida de los productos por parte de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de cambio de la moneda extranjera • Sufrir un siniestro dentro de la empresa • Sufrir accidentes transportando la mercadería • Entrada de competidores fuertes en el mercado

3.1.8. Proveedores

- **ACEROS AREQUIPA:** Es una empresa peruana dedicada a la producción y comercialización de acero.
- **FERROPOLIS PERÚ:** Es una empresa dedicada a la comercialización a gran escala de productos ferreteros, eléctricos y plomería; para el hogar y la construcción; ofreciendo la mejor variedad, relación precio-calidad, tiempo de entrega, atención personalizada, superando sus expectativas en el servicio y enfocados a la plena satisfacción de nuestros clientes, distribuidores y profesionales de la construcción.
- **DINO:** Somos Distribuidora Norte Pacasmayo (DINO), subsidiaria comercial de Cementos Pacasmayo. Iniciamos nuestras operaciones en el año 1995 con el objetivo de comercializar y distribuir materiales para la construcción en todo el nororiente del Perú.
- **FORTES:** Es una empresa dedicada a la fabricación de ladrillos resistentes para la industria de la construcción.
- **FECOMA:** Empresa dedicada a la distribución y comercialización de insumos, herramientas y accesorios para la industria.
- **CEMENTOS PACASMAYO:** Es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de cementos, cal, concreto y agregados para el sector industrial y minero. Sus operaciones se realizan en el norte y oriente del país.
- **AQ MANUFACTURAS INDUSTRIALES S.A.C:** Es una empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería y construcción, ofreciendo un servicio rápido, eficiente y de calidad basado en la innovación de sus productos.

3.2. Análisis de la situación de las cuentas por cobrar de la Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.

De acuerdo a las situaciones encontradas el área de créditos y cobranza cuenta con una cartera de clientes morosos, el incumplimiento de los procedimientos de créditos y cobranzas y de políticas, reflejan el desequilibrio de las funciones en la concepción de créditos y recuperación de la cartera

En la siguiente tabla tenemos los datos de las ventas a créditos versus ventas al contado de los meses de enero a diciembre del 2018.

Tabla 1: Ventas al contado versus ventas al crédito

Fecha	Total Ventas	Contado	Crédito
Enero-2018	50195.00	12548.75	37646.25
Febrero-2018	51400.00	15420.00	35980.00
Marzo-2018	61139.40	12227.88	48911.52
Abril-2018	51090.80	12772.70	38318.10
Mayo-2018	69900.50	10485.07	59415.43
Junio-2018	51820.00	10364.00	41456.00
Julio-2018	63300.30	9495.05	53805.25
Agosto-2018	53240.60	5324.06	47916.54
Septiembre-2018	71190.00	14238.00	56952.00
Octubre-2018	52360.40	13090.10	39270.30
Noviembre-2018	71510.00	14302.00	57208.00
Diciembre-2018	59812.90	17943.87	41869.03
Total	706959.90	148211.48	558748.42
Total %	100%	20.96%	79.04%

Fuente: Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.

Según los datos mostrados en la tabla, el total de ventas que corresponden al año 2018 son de 706,959.90 del cual 148,211.48 son ventas al contado que representa a un porcentaje de 20.96% del total de ventas y 558,748.42 son ventas al crédito que representan a un porcentaje de 79.04% lo cual nos indica que las ventas a crédito son mayores que las ventas al contado.

Tabla 2: Cartera de Cuentas por Cobrar

Clientes	Fecha de emisión	Días de crédito	Fecha de vencimiento	Días de atraso	Crédito	Cobrado	Restante
Inversiones Nuevo Pacifico	02-ene-18	30	02-feb-18	329	4500.00	2100.40	2399.60
CHC Ingenieros	08-ene-18	60	08-mar-18	293	4425.00	1010.60	3414.40
Susep SAC	12-ene-18	30	12-feb-18	319	4474.99	1590.20	2884.79
Faz Metal E.I.R.L.	15-ene-18	60	15-mar-18	286	5698.30	2310.10	3388.20
Urbeda SAC	17-ene-18	30	17-feb-18	314	4547.95	1920.40	2627.55
AMSEQ	20-ene-18	30	20-feb-18	311	5289.70	1499.20	3790.50
Marose Contratistas Generales SAC	23-ene-18	30	23-feb-18	308	5120.70	2130.20	2990.50
Inmobiliaria Ramval	27-ene-18	60	27-mar-18	274	4589.60	1712.30	2877.30
Grupo Consem SAC	02-feb-18	60	02-abr-18	269	6467.00	1892.10	4574.90
Electroingenieria Integral	07-feb-18	90	07-may-18	234	5833.00	2100.10	3732.90
KMME Constructores SAC	10-feb-18	30	10-mar-18	291	7349.10	1250.20	6098.90
Micoser SA	16-feb-18	60	16-abr-18	255	5940.30	2980.10	2960.20
Susep SAC	24-feb-18	90	24-may-18	217	7139.20	1698.40	5440.80
Coinso SAC	27-feb-18	30	27-mar-18	274	3251.40	1069.30	2182.10
CHC Ingenieros	03-mar-18	30	03-abr-18	268	7134.40	3120.10	4014.30
KMME Constructores SAC	15-mar-18	90	15-jun-18	196	8165.60	2450.20	5715.40
Faz Metal E.I.R.L.	18-mar-18	30	18-abr-18	253	6130.00	1689.30	4440.70

Inversiones Nuevo Pacifico SAC	20-mar-18	60	20-may-18	221	8453.50	3100.40	5353.10
AMSEQ	22-mar-18	30	22-abr-18	249	9129.32	2590.10	6539.22
Grupo Consem SAC	23-mar-18	30	23-abr-18	248	5130.40	1207.40	3923.00
Yovic SAC	25-mar-18	90	25-jun-18	186	4768.30	2100.40	2667.90
Constructora Bectek Contratistas S.A.C.	05-abr-18	60	05-jun-18	206	8120.40	3100.30	5020.10
Faz Metal E.I.R.L.	09-abr-18	90	09-jul-18	172	7340.60	1590.30	5750.30
Inmobiliaria Ramval	15-abr-18	60	15-jun-18	196	6305.07	1080.10	5224.97
Susep SAC	21-abr-18	30	21-may-18	220	8350.90	2010.90	6340.00
Electroingenieria Integral SAC	27-abr-18	90	27-jul-18	154	8201.13	3090.10	5111.03
KMME Constructores SAC	01-may-18	30	01-jun-18	210	8358.70	2080.50	6278.20
CHC Ingenieros	15-may-18	60	15-jul-18	166	7829.40	2910.20	4919.20
Inversiones Nuevo Pacifico SAC	18-may-18	30	18-jun-18	193	5391.90	2109.10	3282.80
AMSEQ	20-may-18	30	20-jun-18	191	6978.20	2901.70	4076.50
Constructora Bectek Contratistas S.A.C.	23-may-18	60	23-jul-18	158	9358.70	3692.50	5666.20
Comercial Henry	24-may-18	60	24-jul-18	157	5829.40	1016.20	4813.20
Susep SAC	26-may-18	90	26-ago-18	125	8156.30	2489.20	5667.10
Nor Sur SA	28-may-18	60	28-jul-18	153	7512.83	2892.60	4620.23
Faz Metal E.I.R.L.	05-jun-18	30	05-jul-18	176	8450.30	3890.10	4560.20
Electroingenieria Integral SAC	14-jun-18	30	14-jul-18	167	7943.80	1904.50	6039.30
KMME Constructores SAC	17-jun-18	90	17-set-18	104	8868.40	2609.30	6259.10

Marose Contratistas Generales SAC	25-jun-18	60	25-ago-18	126	7134.60	3010.50	4124.10
Grupo Consem SAC	27-jun-18	30	27-jul-18	154	8058.90	1698.20	6360.70
AMSEQ	03-jul-18	60	03-set-18	118	9945.70	3106.80	6838.90
Urbeda SAC	07-jul-18	30	07-ago-18	144	8752.20	2190.40	6561.80
Coinso SAC	12-jul-18	30	12-ago-18	139	7120.00	2170.10	4949.90
Susep SAC	15-jul-18	30	15-ago-18	136	8117.50	3690.40	4427.10
CHC Ingenieros	20-jul-18	60	20-set-18	101	7830.20	2190.60	5639.60
Yovic SAC	23-jul-18	30	23-ago-18	128	5690.30	1096.30	4594.00
Zega Contratistas SAC	26-jul-18	30	26-ago-18	125	6349.36	2190.20	4159.16
Nor Sur SA	04-ago-18	90	04-nov-18	57	8145.80	3102.60	5043.20
Electroingenieria Integral SAC	08-ago-18	90	08-nov-18	53	7240.30	5690.20	1550.10
KMME Constructores SAC	12-ago-18	30	12-set-18	109	9131.40	5689.20	3442.20
Inmobiliaria Ramval	19-ago-18	60	19-oct-18	72	8930.20	6791.60	2138.60
Grupo Consem SAC	23-ago-18	30	23-set-18	98	7923.50	1490.20	6433.30
Jc Gest & Serv SAC	27-ago-18	90	27-nov-18	34	6545.34	2901.50	3643.84
AMSEQ	05-set-18	60	05-nov-18	56	8350.20	1230.90	7119.30
Constructora Bectek Contratistas S.A.C.	08-set-18	30	08-oct-18	83	8630.10	2170.90	6459.20
Faz Metal E.I.R.L.	15-set-18	90	15-dic-18	16	7350.20	2130.80	5219.40
CHC Ingenieros	20-set-18	60	20-nov-18	41	8630.10	1450.70	7179.40
Urbeda SAC	22-set-18	90	22-dic-18	9	9279.40	1250.30	8029.10
Micoser SA	25-set-18	60	25-nov-18	36	8380.50	3190.20	5190.30
Constructora Parox SAC	27-set-18	90	27-dic-18	4	6331.50	2160.50	4171.00
Yovic SAC	02-oct-18	60	02-dic-18	29	8220.60	1810.20	6410.40
Grupo Corporativo Golden SA	15-oct-18	30	15-nov-18	46	7267.40	2150.20	5117.20

Constructora Bectek Contratistas S.A.C.	20-oct-18	60	20-dic-18	11	9342.00	2410.20	6931.80
Inversiones Nuevo Pacifico SAC	24-oct-18	60	24-dic-18	7	8300.00	2459.30	5840.70
Susep SAC	27-oct-18	60	27-dic-18	4	6140.30	2110.30	4030.00
Inmobiliaria Ramval	06-nov-18	30	06-dic-18	25	8189.40	1456.20	6733.20
CHC Ingenieros	12-nov-18	30	12-dic-18	19	7563.70	2790.20	4773.50
Constructora Bectek Contratistas S.A.C.	14-nov-18	30	14-dic-18	17	9287.60	3060.30	6227.30
Grupo Consem SAC	20-nov-18	30	20-dic-18	11	8130.50	1679.50	6451.00
AMSEQ	23-nov-18	30	23-dic-18	8	7830.20	2480.50	5349.70
Faz Metal E.I.R.L.	25-nov-18	30	25-dic-18	6	9020.30	4010.10	5010.20
Coinso SAC	28-nov-18	30	28-dic-18	3	7186.30	2109.30	5077.00
Susep SAC	04-dic-18	30	04-ene-19	-	9191.10	3490.10	5701.00
CHC Ingenieros	12-dic-18	60	12-feb-19	-	8130.50	2470.80	5659.70
Inmobiliaria Ramval	17-dic-18	60	17-feb-19	-	7991.10	2460.80	5530.30
Constructora Bectek Contratistas S.A.C.	26-dic-18	30	26-ene-19	-	8830.50	2349.60	6480.90
AMSEQ	28-dic-18	30	28-ene-19	-	7725.83	1920.70	5805.13
Total					558748.42	182700.50	376047.92

Fuente: Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.

Esta tabla representa las ventas a crédito que se han otorgado a los clientes, los montos, los pagos que sean realizado hasta la fecha y lo que están por cobrar. La tabla muestra los días de mora aproximado y los días próximos a ser cobrados. Estos datos son de la empresa Inversiones N&G E.I.R.L a través de esta información se realizó el respectivo análisis.

Tabla 3: Cuadro de análisis cuentas por cobrar

Mes	Ventas a crédito	Cobrado	Por cobrar	% Por cobrar
Enero	38646.24	14273.40	24372.84	63.07%
Febrero	35980.00	10990.20	24989.80	69.45%
Marzo	48911.52	16257.9	32653.62	66.76%
Abril	38318.10	10871.70	27446.40	71.63%
Mayo	59415.43	20092.00	39323.43	66.18%
Junio	40456.00	13112.60	27343.40	67.59%
Julio	53805.26	16634.8	37170.46	69.08%
Agosto	47916.54	25665.3	22251.24	46.44%
Septiembre	56952.00	13584.30	43367.70	76.15%
Octubre	39270.30	10940.20	28330.10	72.14%
Noviembre	57208.00	17586.10	39621.90	69.26%
Diciembre	41869.03	12692.00	29177.03	69.69%
Total	558748.42	182700.5	376047.92	
Total en %	100%	32.70%	67.30%	

Fuente: Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.

En la tabla 3 se observa que, del total de las ventas a crédito equivalente a 558,748.42 el 67.30% que representa a 376,047.92 en soles aún están por cobrar, lo cual indica que del total de ventas a crédito falta cobrar más de la mitad, créditos desde el mes de enero a diciembre del 2018, lo cual indica un riesgo para la empresa debido a deficiencia en la gestión.

3.3. Análisis del procedimiento de otorgamiento de créditos a clientes de la Empresa

Inversiones N&G E.I.R.L.

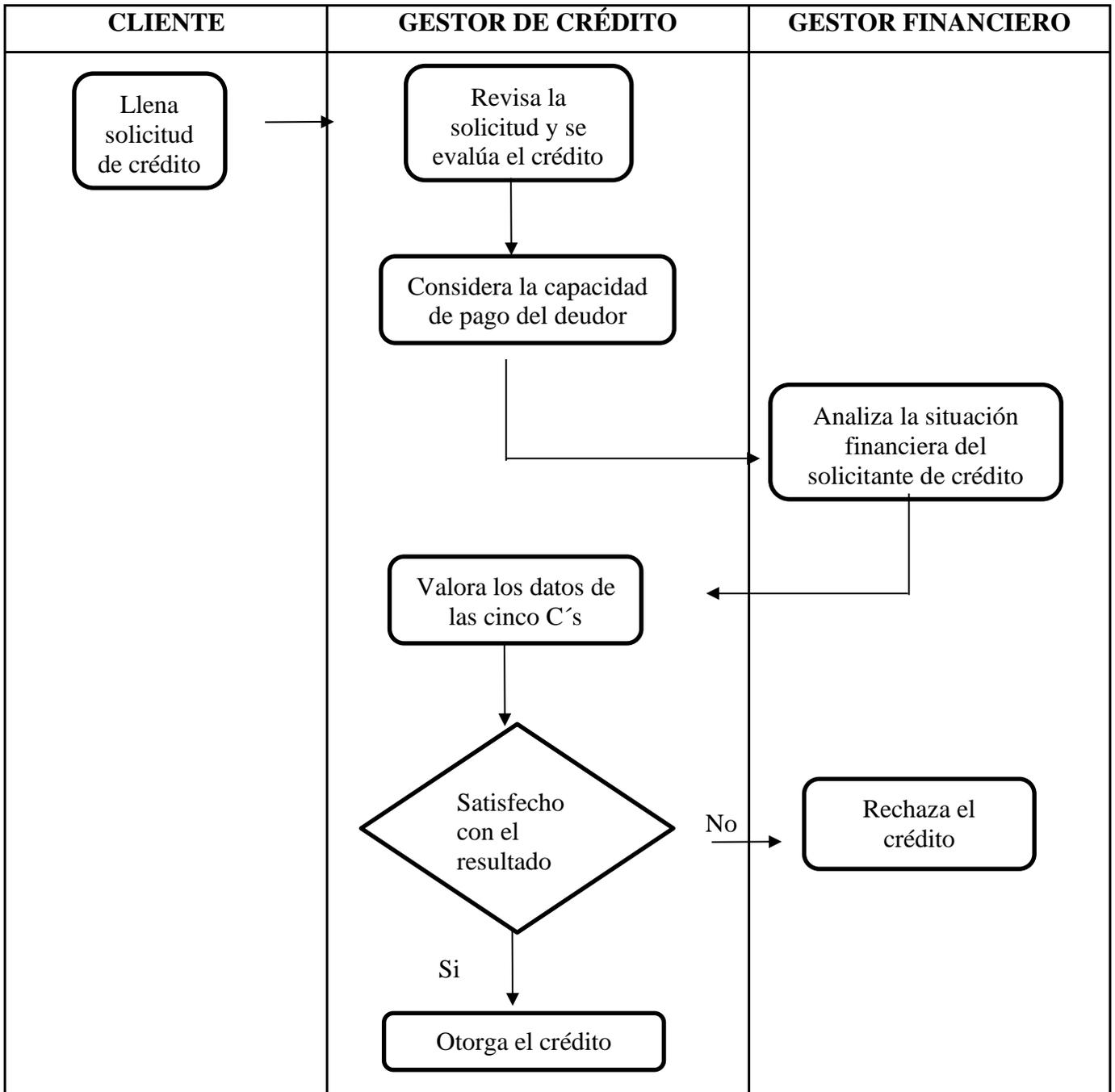
El desarrollo de este ítem permite conocer los procedimientos y macro procedimientos establecidos para el otorgamiento de créditos, que se llevó a cabo un análisis documental de documentos de la empresa, a continuación, son los siguientes:

Tabla 4: Manual de procedimientos de otorgamiento de créditos.

Procedimiento		Otorgamiento de créditos a clientes.		
Macroproceso		Información para el análisis del crédito		
Actividad		Responsable	Documentación sustentatoria	
Código	Descripción			
A-001	Evaluar el crédito, para lo cual debe contar con suficiente información sobre el cliente que solicita el crédito, sea éste una persona natural o una persona jurídica.	Gestor de Crédito	Personas naturales <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de crédito debidamente llena y firmada por el solicitante; • Fotocopia de la cédula de ciudadanía; • Fotocopia del RUC; y, • Copia de planilla de servicio básico. 	Personas Jurídicas <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de crédito debidamente llena y firmada por el representante legal; • Fotocopia de nombramientos de los representantes legales; • Fotocopia del RUC; • Fotocopia de la cédula de ciudadanía de los representantes legales; • Escritura de Constitución y Estatutos de la Compañía; • Estados financieros actualizados; y, • Carta firmada por los representantes legales en la que se autorice a la empresa “Inversiones N&G E.I.R.L”, para verificar referencias bancarias y comerciales.
A-002	Consideración de la capacidad de pago del deudor y los tipos de garantías que respaldarán la operación, por lo que debe obtener o preparar la siguiente información:	Gestor de Crédito	Flujo de caja del deudor; <ul style="list-style-type: none"> • Solvencia del deudor: Nivel de endeudamiento; calidad y composición de los activos, los pasivos y el patrimonio del deudor; • Información sobre el cumplimiento actual y pasado de las obligaciones del deudor: Historia financiera y crediticia: Centrales de riesgo, Calificadoras de riesgo, del mismo deudor u otra fuente relevante; y, • Número y naturaleza de las reestructuraciones de deuda. 	

Macroproceso	Determinación de la situación financiera del sujeto de crédito.																										
Actividad		Responsable	Documentación sustentatoria																								
Código	Descripción																										
A-003	Se analizará detenidamente la situación financiera presentada por el solicitante de crédito e informará el resultado de este estudio al Gestor financiero según sea el monto del crédito.	Gestor Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (SBS); • Portales de Información crediticias; y, • Representantes de Ventas, ya que conocen la localización del cliente, competencia local y la clase de sociedad o negocio del solicitante, aunque generalmente los comentarios de los Representantes de Ventas siempre serán positivos. 																								
Macroproceso	Otorgamiento o rechazo del crédito.																										
Actividad		Responsable	Documentación sustentatoria																								
Código	Descripción																										
A-004	Procederá a valorar los datos obtenidos, para lo cual deberá implantar el método denominado de “PUNTUACIÓN”, o también conocido como el método de la Ecuación Crediticia, el mismo que se fundamenta en una evaluación de las cinco C’s del crédito a saber: Carácter, Capacidad, Capital, Colateral y Condiciones.	Gestor de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de evaluación sobre las cinco C’s de cada cliente. • Límite de riesgo sobre la base de 20 puntos y 80 de seguridad. <table border="1" data-bbox="1161 1216 1465 1641"> <thead> <tr> <th colspan="3">Puntuación</th> </tr> <tr> <th>Cs</th> <th>Total puntos</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Carácter</td> <td>30</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Capacidad</td> <td>25</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Capital</td> <td>10</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Colateral o Aval</td> <td>10</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Condiciones</td> <td>5</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>80</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Puntuación			Cs	Total puntos	%	Carácter	30	100%	Capacidad	25	100%	Capital	10	100%	Colateral o Aval	10	100%	Condiciones	5	100%	Total	80	100%
Puntuación																											
Cs	Total puntos	%																									
Carácter	30	100%																									
Capacidad	25	100%																									
Capital	10	100%																									
Colateral o Aval	10	100%																									
Condiciones	5	100%																									
Total	80	100%																									

Tabla 5: Procedimiento de otorgamiento de créditos



Fuente: Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.

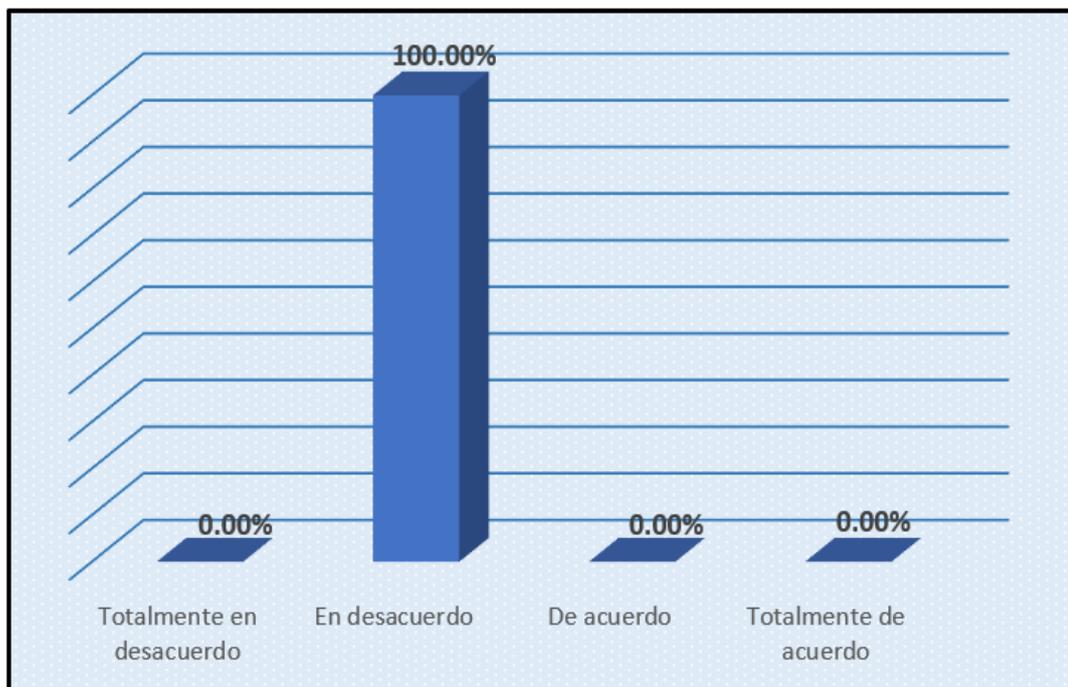
La empresa Inversiones N&G E.I.R.L tiene procedimientos establecidos para el otorgamiento de crédito con los clientes, la cual se realizó un cuestionario aplicado a un total de seis (6) personas, entre ellos empleados del área de cobranzas, facturación, contabilidad y tesorería, se muestran en las tablas y gráficos siguientes:

Tabla 6: ¿Considera usted que las solicitudes de crédito se llenan adecuadamente por el cliente, verificando sus datos con los documentos presentados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
En desacuerdo	6	100.00	100.00	100.00
De acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Totalmente de acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	6	100.00	100.00	

Fuente: Datos obtenidos por encuesta.

Figura 1: Porcentaje de cumplimiento de solicitudes de crédito



Fuente: Tabla 6 - Elaboración propia

Interpretación:

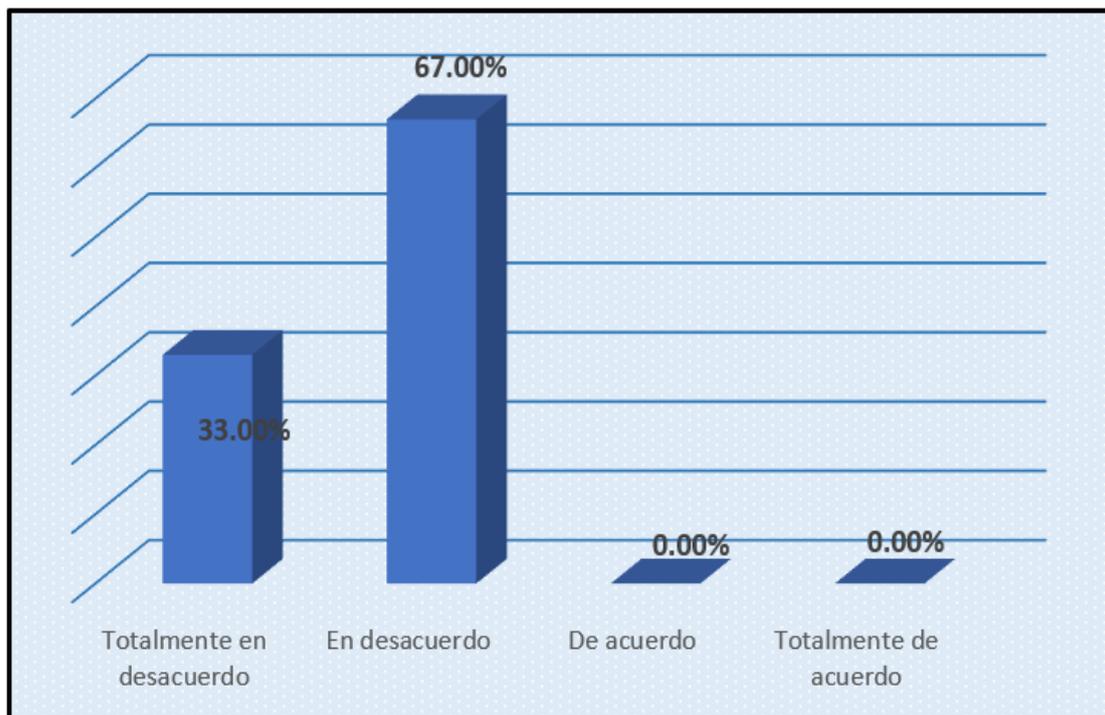
Se observó que el 100% de los encuestados se encuentran en desacuerdo respecto a si se elaboran de manera oportuna los reportes de las ventas al crédito a la Gerencia para determinar las cuentas por cobrar al término de cada periodo.

Tabla 7: ¿Considera usted que los gestores de crédito cumplen con seguir el macroproceso A-002?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	33.00	33.00	33.00
En desacuerdo	4	67.00	67.00	100.00
De acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Totalmente de acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	6	100.00	100.00	

Fuente: Datos obtenidos por encuesta.

Figura 2: Porcentaje de cumplimiento del macroproceso A-002



Fuente: Tabla 7- Elaboración propia

Interpretación:

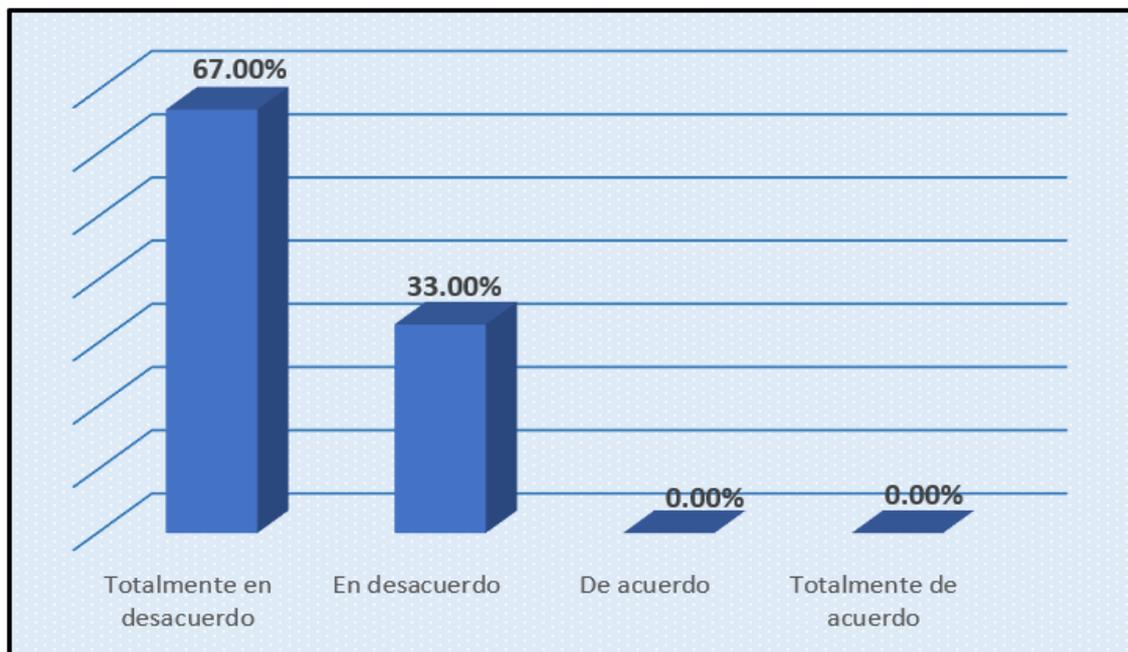
Se observó que el 67.00 % de los encuestados se encuentra en desacuerdo respecto a si se concilian periódicamente las cuentas por cobrar con las compañías deudoras y el 33.00% se encuentra en total desacuerdo.

Tabla 8: ¿Considera usted que se analiza la situación financiera del solicitante de crédito y se informa el resultado al Gestor Financiero?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	67.00	67.00	67.00
En desacuerdo	2	33.00	33.00	100.00
De acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Totalmente de acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	6	100.00	100.00	

Fuente: Datos obtenidos por encuesta.

Figura 3: Porcentaje de cumplimiento del análisis de situación financiera y el informe del resultado.



Fuente: Tabla 8 - Elaboración propia

Interpretación:

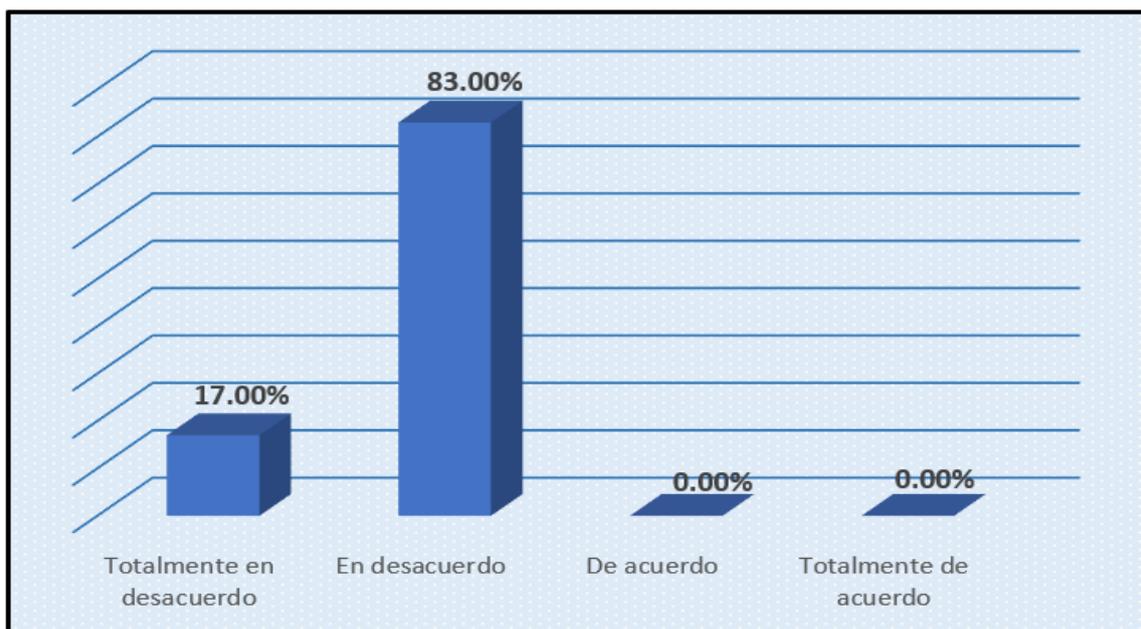
Se observó que el 67.00% de los encuestados se encuentra en total desacuerdo y el 33.00% se encuentra en desacuerdo.

Tabla 9: ¿Considera usted que se valoran los datos en la ficha de evaluación sobre las cinco C´s de cada cliente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	17.00	17.00	17.00
En desacuerdo	5	83.00	83.00	100.00
De acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Totalmente de acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	6	100.00	100.00	

Fuente: Datos obtenidos por encuesta.

Figura 4: Porcentaje de cumplimiento del análisis de situación financiera y el informe del resultado.



Fuente: Tabla 9 - Elaboración propia

Interpretación:

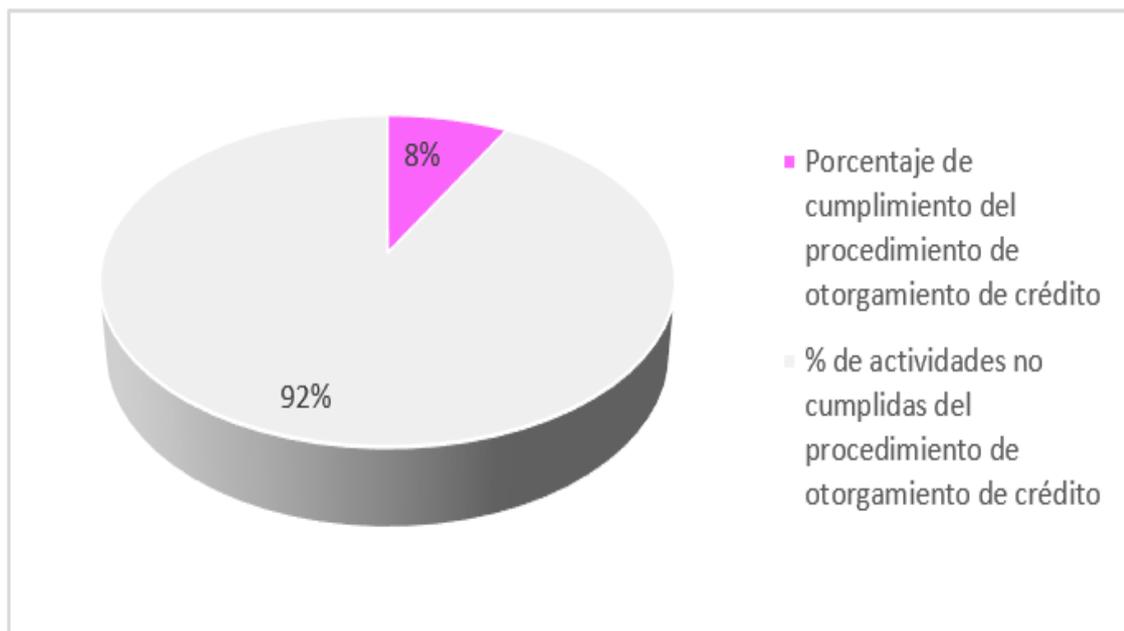
Se observó que el 83.00% de los encuestados se encuentra en desacuerdo respecto a si existe un eficiente sistema de control interno de las cuentas por cobrar, actualizado y adecuado a las condiciones de la empresa y el 17.00% se encuentra en total desacuerdo.

Tabla 10: Información recolectada de las actividades del procedimiento de otorgamiento de crédito

Total de actividades evaluadas		4			
	Valoración	Porcentaje	Resultado	# Actividades	% Cumplimiento
Procedimiento que cumplen de manera	0.0 - 2.0	0% - 20%	10%	1	2%
Procedimiento que cumplen de manera	2.1 - 3.0	21% - 50%	46%	3	28%
Procedimiento que cumplen de manera	3.1 - 4.0	51% - 75%	89%	0	0%
Procedimiento que cumplen de manera	4.1 - 5.0	76% - 100%	100%	0	0%
Porcentaje de cumplimiento del procedimiento de otorgamiento de crédito					8%

Fuente: Ficha de observación del nivel de cumplimiento del procedimiento de otorgamiento de crédito- Periodo 31.DIC.2018

Figura 5: Nivel de cumplimiento del procedimiento de otorgamiento de crédito



Fuente: Tabla 10 - Elaboración propia

El procedimiento de otorgamiento de crédito de la empresa Inversiones N&G E.I.R.L., presenta un nivel de cumplimiento deficiente con un 8% del total de las actividades evaluadas. Es decir, la empresa ha cumplido de manera deficiente las actividades, al momento de evaluar el crédito, la consideración de capacidad de pago, análisis de la situación financiera del cliente y la valoración de los datos de las cinco C's ; así también los días de crédito establecidos por la empresa son 30,60 y 90 días , la cual en su mayoría los clientes exceden esos días.

En las encuestas realizadas, en su gran mayoría los resultados fueron en total desacuerdo y desacuerdo, dando lugar a que los procedimientos establecidos no están siendo cumplidos conforme están establecidos, conformando así los resultados de la ficha de observación y de las encuestas, en base a ello, se detectan riesgos en el control interno a las cuentas por cobrar , dando lugar así a que las cuentas no están cobradas en su 100%, todo por el incumplimiento de los procedimientos establecidos por la empresa.

3.4. Verificación del cumplimiento de las políticas de los créditos otorgados a los clientes de la Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.

La empresa Inversiones N&G E.I.R.L., tiene políticas establecidas para los créditos que son solicitados por clientes, la cual son establecidas para su cumplimiento respectivo, se mencionan de la siguiente manera;

❖ Políticas de créditos

- Política de asesoría al cliente.
- Política de evaluación del solicitante.
- Política de aprobación o denegación del crédito
- Política de supervisión y monitoreo
- Políticas Generales para el Manejo y Control de créditos
- **Políticas de asesoría al cliente.**
 - Los agentes de ventas deben brindar atención personalizada, especial a todos los clientes.
 - La solicitud de crédito es el documento que va a ayudar a tramitar la venta, por tal motivo es importante que el vendedor se asegure de que la información solicitada sea llenada completamente y con letra legible, además de la documentación de apoyo requerida: RUC, cédula del representante legal, nombramiento en caso de tratarse de una persona jurídica, copia de planilla de servicios básicos, referencias comerciales, referencia bancaria, estado de situación personal si es persona no obligada a llevar contabilidad.
 - La solicitud de crédito deberá constar con el nombre completo del solicitante, además la firma debe ser igual a la del documento de identificación.

- Si el solicitante es persona natural no debe poner únicamente el nombre comercial sino el nombre con el que se identifica en el RUC.
- La dirección debe ser lo más explícita posible: número de calle y nombre, número del local, barrio, nombre de la ciudad.
- El solicitante debe mostrar su solvencia.
- El solicitante debe proporcionar al menos dos referencias comerciales y personales.
- **Políticas de evaluación del solicitante**
 - La evaluación consiste en la verificación minuciosa de la información entregada por el solicitante, además de determinar su capacidad de pago, confirmar datos personales y referencias.
 - No se aprobará sin verificación de toda la información, aunque el solicitante sea recomendado por alguien de cargo superior o vendedores.
 - Las referencias personales no deberán ser de familiares que vivan con el solicitante
 - El tiempo máximo para verificar la información del solicitante será de un día.
- **Políticas de aprobación o denegación del crédito**

Por los siguientes motivos serán rechazados los créditos:

- Cuando las referencias consultadas hayan sido negativas.
- Cuando en la página de consulta de crédito con otras entidades reporte irregularidades.
- Si el solicitante se ubica en un lugar de peligro o difícil acceso y no haya compromiso de depósito o transferencia o si existen cancelación del convenio del paquete turístico.

- Si es menor de edad.
- No se realizará la aprobación por recomendaciones directas de relacionados sin verificación de información y documentación anexa.
- **Políticas de supervisión y monitoreo**
 - La supervisión y monitoreo se realizarán diariamente, para garantizar el cumplimiento de las políticas establecidas respecto a la recopilación de la información y el llenado de las solicitudes de crédito en el área de ventas.
 - Para establecer estos lineamientos es necesario deben evaluar los expedientes de los créditos concedidos en una semana, 15 días o el tiempo que se estime necesario.
 - El proceso de monitoreo y supervisión estarán encaminados a proponer acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento para las áreas que intervienen en el proceso de crédito.
 - Debe garantizarse la legitimidad de los créditos concedidos mediante los documentos legales que respaldan las transacciones.
 - Se verificarán los tiempos establecidos del desarrollo de las actividades para garantizar la eficiencia en cada proceso.
- **Políticas Generales para el Manejo y Control de créditos**
 - Se deberá garantizar la recuperación del crédito verificando que el valor facturado sea el mismo al total de las cuotas cobradas.
 - Gestionar el retorno de la factura firmada. Ésta debe ser archivada, para hacer efectiva la cobranza en caso de negación de pago.

- Se creará un expediente del cliente asegurándose que se encuentre toda la información anexa solicitada, se deberá ingresar la información al sistema con las especificaciones tales como: datos personales, plazos, cupo de crédito
- El sistema debe reflejar el número de cuotas pagaderas junto con las fechas de vencimiento para tener un control en el seguimiento del crédito.
- Todos los documentos que conforman el expediente deben ser archivados en orden alfabético.
- La documentación debe ser custodiada por el área de créditos y cobranzas. Los emitidos por el área de ventas que respalden el crédito deberán ser custodiados por área de créditos y cobranzas.

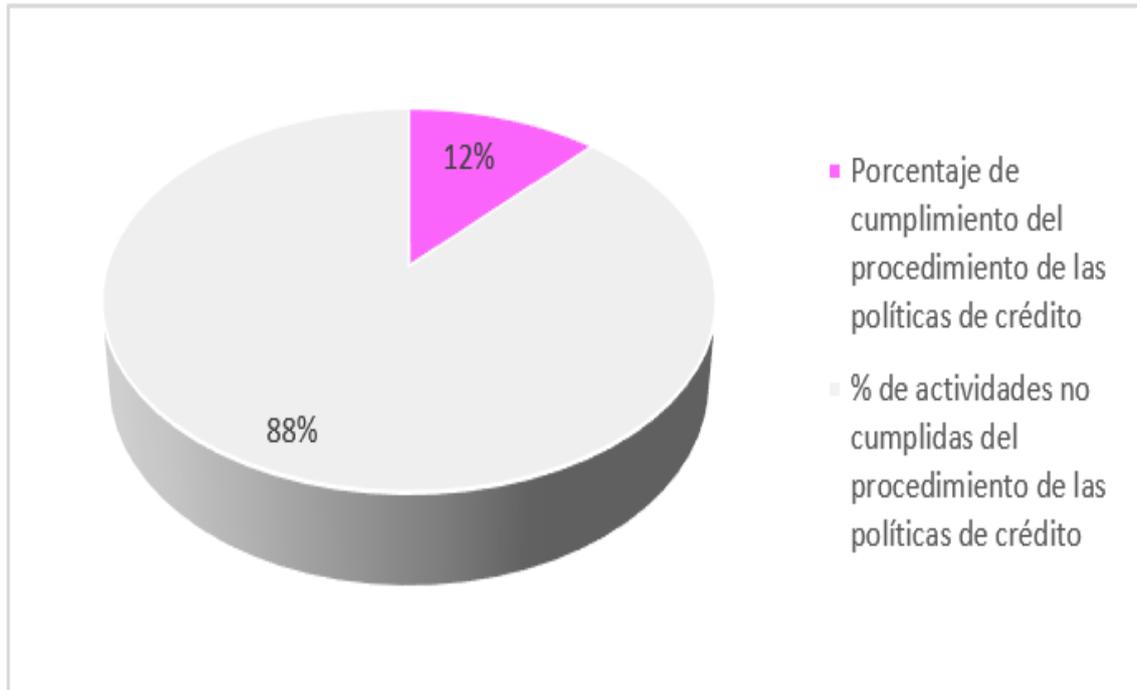
Durante las diferentes visitas de campo, se aplicó la ficha de observación, para luego determinar un nivel de cumplimiento promedio por cada tipo de evaluación realizada según los instrumentos de medición, la cual se obtuvo lo siguiente:

Tabla 11: Nivel de cumplimiento del procedimiento de las políticas de crédito

	Total de actividades evaluadas 5				
	Valoración	Porcentaje	Resultado	# Actividades	% Cumplimiento
Procedimiento que cumplen de manera	0.0 - 2.0	0% - 20%	10%	1	2%
Procedimiento que cumplen de manera	2.1 - 3.0	21% - 50%	46%	3	28%
Procedimiento que cumplen de manera	3.1 - 4.0	51% - 75%	89%	1	18%
Procedimiento que cumplen de manera	4.1 - 5.0	76% - 100%	100%	0	0%
Porcentaje de cumplimiento del procedimiento de las políticas de crédito					12%

Fuente: Ficha de observación del nivel de cumplimiento del procedimiento de las políticas de crédito- Periodo 31.DIC.2018

Figura 6: Nivel de cumplimiento del procedimiento de las políticas de crédito



Fuente: Tabla 11 - Elaboración propia

El procedimiento de las políticas de crédito de la empresa Inversiones N&G E.I.R.L., presenta un nivel de cumplimiento deficiente con un 12% del total de las actividades evaluadas. Es decir, la empresa ha cumplido de manera deficiente las actividades de los procedimientos de las políticas de crédito, la cual están establecidas por la empresa. Tal es así que el personal a cargo no cumple con las políticas, generando así riesgos al no cumplirlas adecuadamente, que van directamente con el control interno de las cuentas por cobrar.

3.5. Análisis del procedimiento de cobranza de la Empresa Inversiones N&G E.I.R.

La empresa Inversiones N&G E.I.R.L., cuenta con procedimientos establecidos para las cobranzas de los créditos otorgados a sus clientes.

En la empresa la persona responsable de la cobranza deberá recurrir al libro auxiliar con intervalos regulares, para encontrar las cuentas que requieran su atención, debe disponer de un registro suplementario, un cuaderno plegado, tarjeta índice o un archivo computacional del cliente que le recuerde que se ha hecho lo posible por cobrar en fecha correspondiente. Cualquier sistema de insistencia tiene dos objetivos recordar al responsable de los registros de crédito las cuentas vencidas que cada día requieren su atención y registrar la acción en el esfuerzo de cobranza, así como la fecha en que se tomó la acción, un sistema de tarjeta por índices archivadas por fechas.

Para el departamento de cobranzas es importante poner atención a las fuentes de ingresos, no solo es importante concretar las ventas, sino también tener una buena labor de cobranza para recuperar la inversión.

Para tener una buena gestión de cobranza debemos seguir 2 pasos muy importantes para hacer el proceso más eficiente:

- Es necesario segmentar la cartera de cobranza de acuerdo a las características comunes de los clientes por ejemplo instituciones públicas, instituciones privadas, personas naturales, y/o las cuentas, por ejemplo: antigüedad, monto, producto, geografía perfil del cliente o cualquier dato del cliente o la deuda.
- Definir las estrategias y políticas de cobranza que establezcan la forma de cobrar, los criterios de negociación, como los plazos, intereses, descuentos, entre otras adecuadas a cada segmento que se haya definido.

❖ **Fases del Procedimiento de la Cobranza**

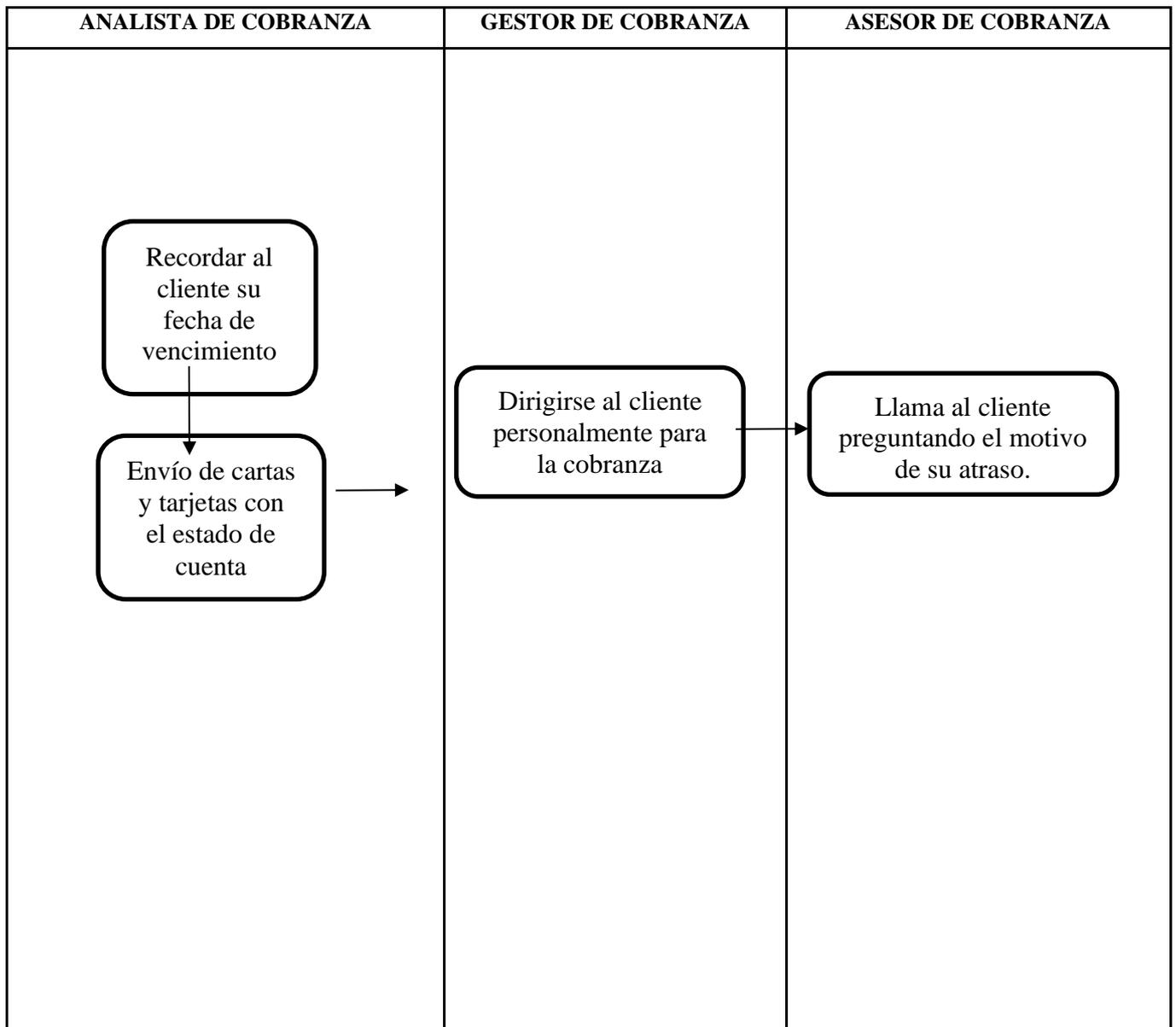
- **Prevención:** Son las acciones dentro de la empresa Inversiones N&G E.I.R.L., que permitirán alertar al cliente para evitar el incumplimiento del pago, disminuir el riesgo de mora y asegurar los elementos necesarios de accionar en caso de un inminente deterioro.
- **Cobranza:** Es la etapa en que se toman acciones encaminadas al cobro en tempranas instancias de mora. Es muy importante puntualizar que la empresa Inversiones N&G E.I.R.L. desea continuar con las relaciones de negocio con el cliente
- **Recuperación:** Es el momento en que la empresa Inversiones N&G E.I.R.L., toma decisiones para hacer efectiva la recuperación de créditos con moras avanzadas, probablemente la empresa debe cuestionarse la viabilidad de continuar con la relación del cliente
- **Extinción:** Acciones encaminadas a sanear contablemente las cuentas de los portafolios de la empresa Inversiones N&G E.I.R.L. y con esto tener una administración financiera más eficiente.

Tabla 12: Manual de procedimientos de cobranza

Procedimiento		Análisis del procedimiento de cobranza		
Macroproceso		Cobranza por Escrito		
Actividad		Responsable	Documentación sustentatoria	
Código	Descripción			
B-001	<ul style="list-style-type: none"> Recordar al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta sin el pago correspondiente, asimismo se envían de frases de recordatorio, que son escritas a máquina o estampadas sobre estados por duplicado. 	Analista de Cobranza	<ul style="list-style-type: none"> Estado de cuenta, o factura por duplicado, cartas, tarjetas impresas entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Tarjetas con frases de ¡Por favor! Estaremos muy agradecidos al recibir su pago puntualmente y “Hace.... días que venció su cuenta, por favor haga su depósito puntualmente”.
B-002	<ul style="list-style-type: none"> Envío de cartas, así también tarjetas impresas, sin saludo ni firma, la cual lleva el estado de cuenta, son impersonales y el cliente se da cuenta que todos los demás clientes atrasados las han recibido bajo las mismas circunstancias. 	Analista de Cobranza	<ul style="list-style-type: none"> Cartas redactadas cortésmente, mostrando imparcialidad, para recordar las condiciones de crédito acordadas. 	

Macroproceso	Cobranza personal		
Actividad		Responsable	Documentación sustentatoria
Código	Descripción		
B-003	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza dentro del horario establecido por la ley de 8 a 12 y de 14 a 18 horas. • Se dirige al cliente siempre con amabilidad y por su nombre. • Dejar hablar primero al cliente. • No hablar más de lo necesario, se evita comentarios personales. • Se Lleva varias alternativas de solución preparadas. • Se elabora un convenio en original y copia. • No se menciona la palabra abogado, para que el cliente no diga que no pagará la deuda. 	Gestor de Cobranza	Cronograma para la visitación a los clientes deudores.
Macroproceso	Llamadas Telefónicas		
Actividad		Responsable	Documentación sustentatoria
Código	Descripción		
B-004	Se llama al cliente de forma amable, preguntando el motivo de su atraso, y considerar una prórroga de 15 días máximo dependiendo de las causas que el cliente presente.	Asesor de Cobranza	<ul style="list-style-type: none"> • Documento con los números telefónicos de los clientes deudores.

Tabla 13: Procedimiento actual de cobranza



Fuente: Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.

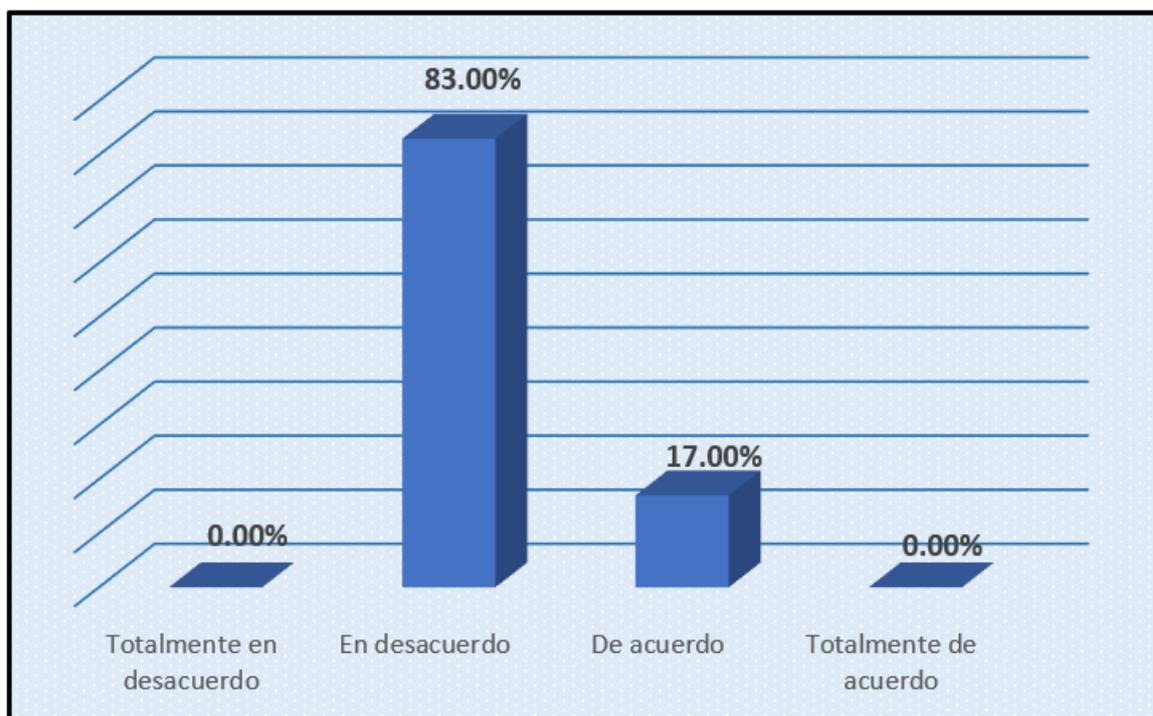
La empresa Inversiones N&G E.I.R.L tiene procedimientos establecidos para la cobranza de los créditos otorgados a los clientes, la cual se realizó un cuestionario aplicado a un total de seis (6) personas, entre ellos empleados del área de créditos y cobranzas, facturación, contabilidad y tesorería, se muestran en las tablas y gráficos siguientes:

Tabla 14: ¿Considera usted que los procedimientos de cobranzas son ejecutados por personal debidamente capacitado y autorizado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
En desacuerdo	5	83.00	83.00	83.00
De acuerdo	1	17.00	17.00	100.00
Totalmente de acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	6	100.00	100.00	

Fuente: Datos obtenidos por encuesta.

Figura 7: Porcentaje de cumplimiento del procedimiento de cobranzas por el personal.



Fuente: Tabla 14 - Elaboración propia

Interpretación:

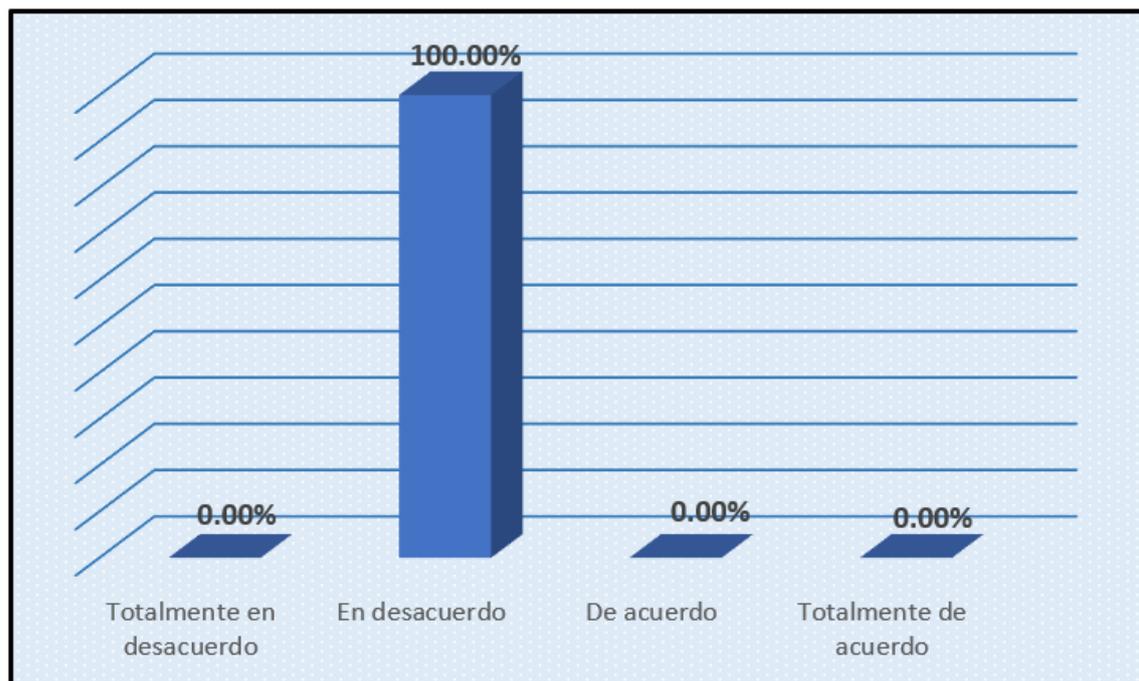
Se observó que el 83.00% de los encuestados se encuentra en desacuerdo respecto a si el personal de cobranzas está capacitado y autorizado para el cumplimiento de sus funciones y el 17.00% se encuentran de acuerdo.

Tabla 15: ¿Considera usted que se controlan y administran eficientemente la cartera de clientes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
En desacuerdo	6	100.00	100.00	100.00
De acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Totalmente de acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	6	100.00	100.00	

Fuente: Datos obtenidos por encuesta.

Figura 8: Porcentaje de control y administración de la cartera de clientes



Fuente: Tabla 15 - Elaboración propia

Interpretación:

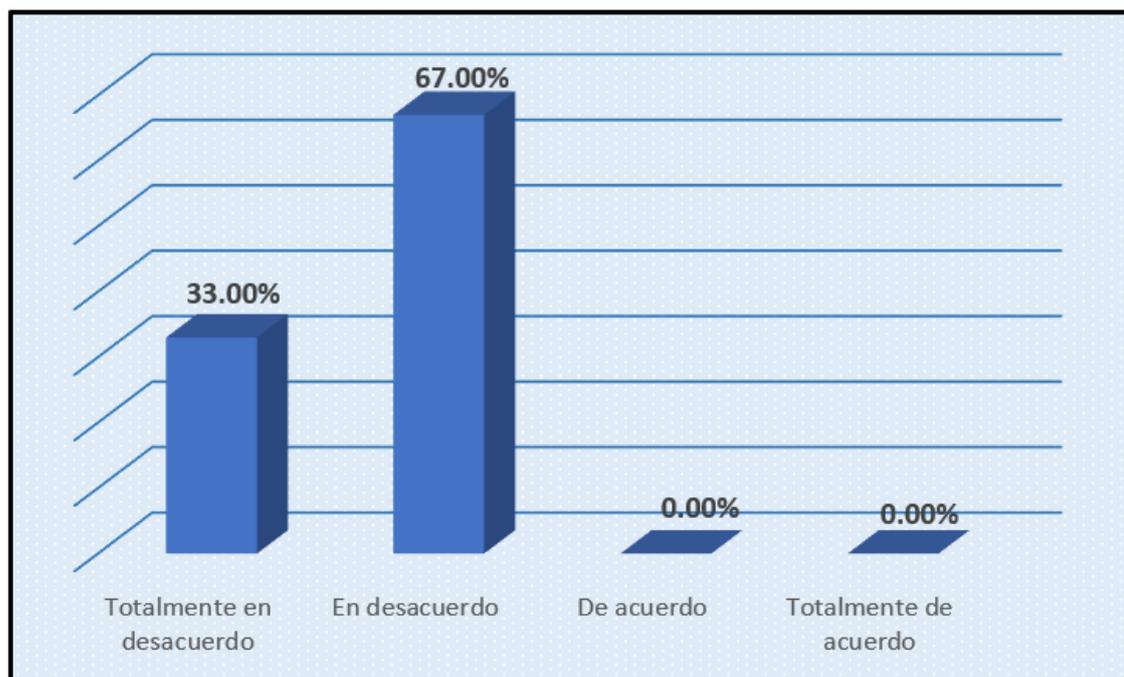
Se observó que el 100% de los encuestados se encuentran en desacuerdo respecto a si se controla y administra eficientemente la cartera de clientes de la empresa.

Tabla 16: ¿Considera usted que se planifica y supervisa adecuadamente las actividades de control interno dentro del área de créditos y cobranzas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	33.00	33.00	33.00
En desacuerdo	4	67.00	67.00	100.00
De acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Totalmente de acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	6	100.00	100.00	

Fuente: Datos obtenidos por encuesta.

Figura 9: Porcentaje de planificación y supervisión del control interno en el área de créditos y cobranzas



Fuente: Tabla 16 - Elaboración propia

Interpretación:

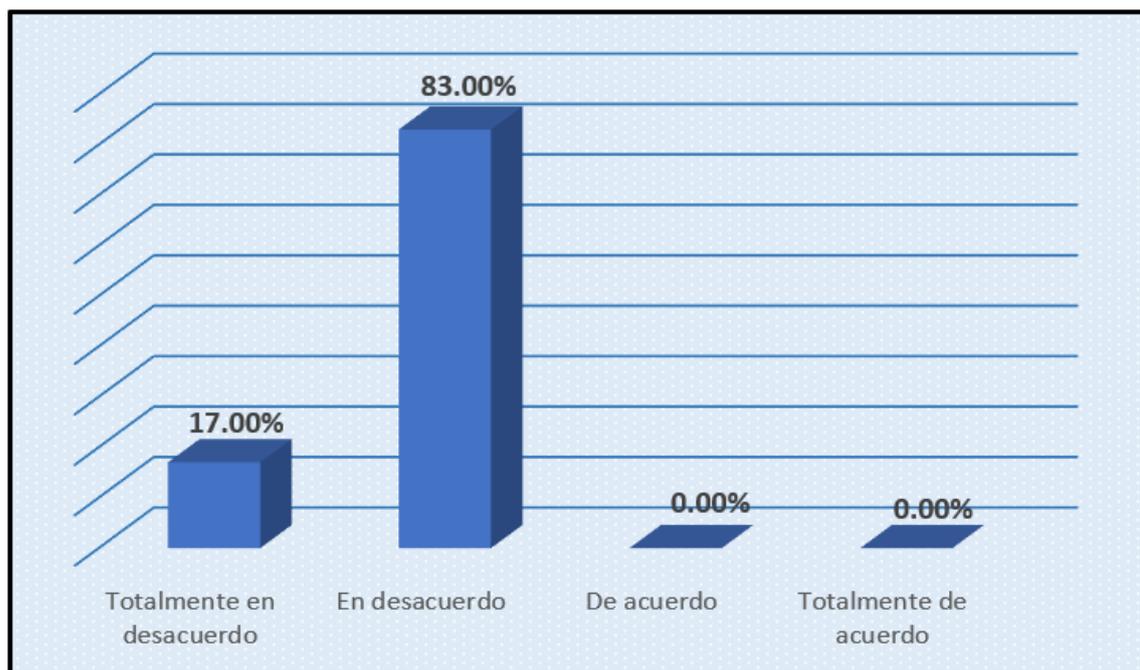
Se observó que el 67.00% de los encuestados se encuentra en desacuerdo respecto a si se planifica y supervisa adecuadamente las actividades de control dentro del área de créditos y cobranzas y el 33.00% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 17: ¿Considera usted que están adecuadamente establecidas las funciones y/o responsabilidades del personal del área de créditos y cobranzas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	17.00	17.00	17.00
En desacuerdo	5	83.00	83.00	100.00
De acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Totalmente de acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	6	100.00	100.00	

Fuente: Datos obtenidos por encuesta.

Figura 10: Porcentaje de funciones y/o responsabilidades establecidas del personal de créditos y cobranzas



Fuente: Tabla 17- Elaboración propia

interpretación:

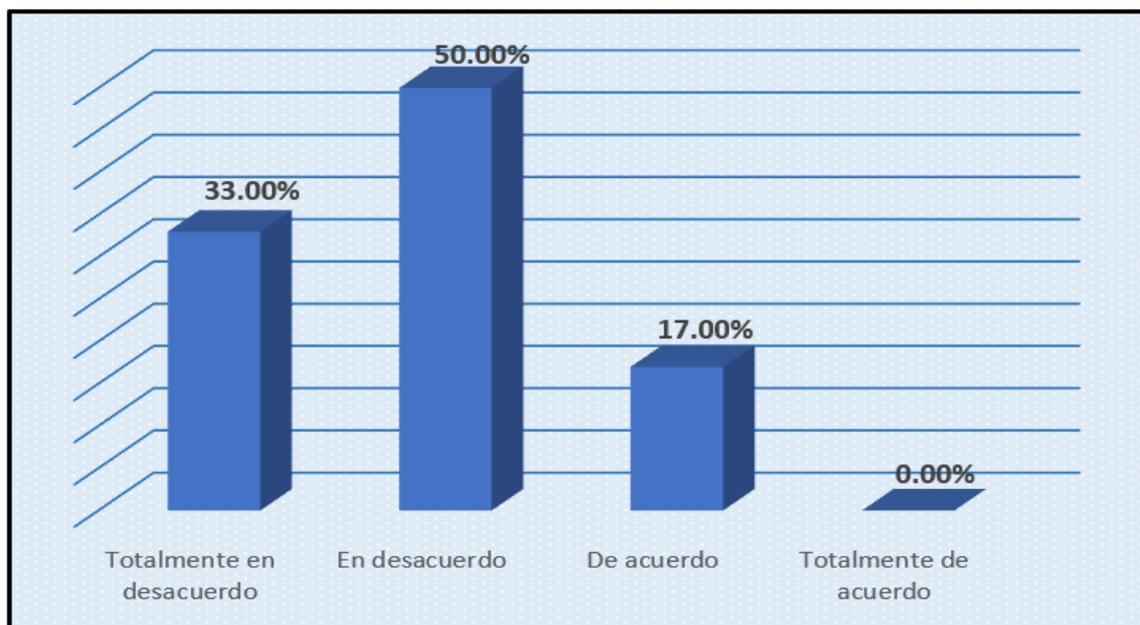
Se observó que el 83.00% de los encuestados se muestra en desacuerdo respecto a si las funciones del personal del área de cobranzas están adecuadamente establecidas y el 17.00% se encuentra en total desacuerdo.

Tabla 18: ¿Considera usted que conoce, y que en la empresa se difunden en su totalidad, los procedimientos y/o políticas de cobranzas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	33.00	33.00	33.00
En desacuerdo	3	50.00	50.00	83.00
De acuerdo	1	17.00	17.00	100.00
Totalmente de acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	6	100.00	100.00	

Fuente: Datos obtenidos por encuesta.

Figura 11: Porcentaje de conocimiento y difusión de los procedimientos y/o políticas de cobranza



Fuente: Tabla 18 - Elaboración propia

Interpretación:

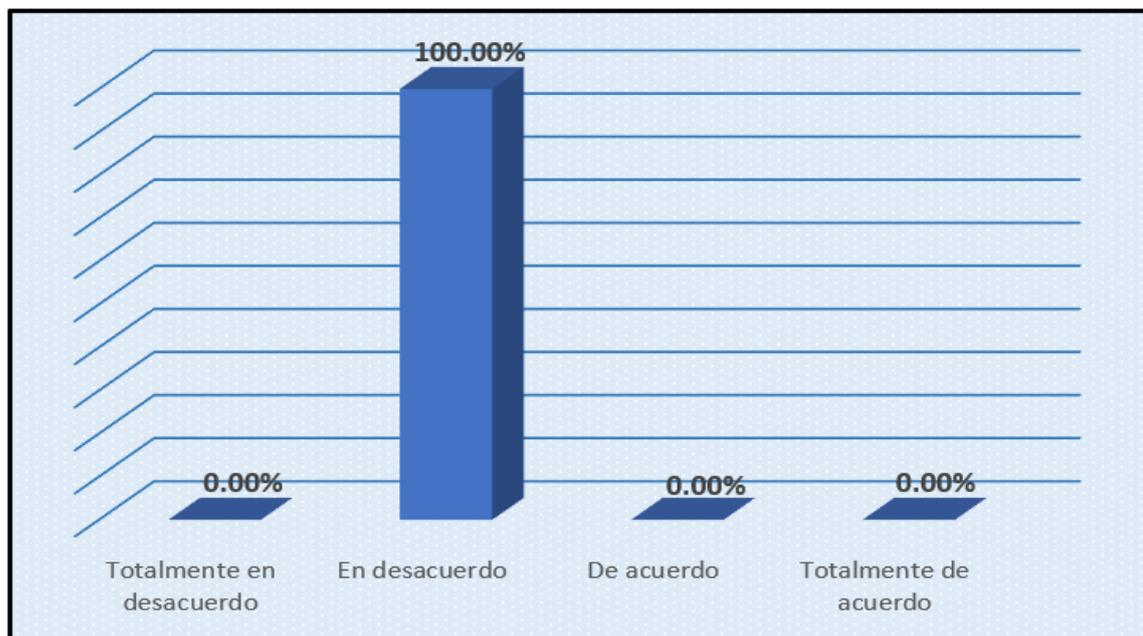
Se observó que el 50.00% de los encuestados se encuentra en desacuerdo respecto a si conocen en su totalidad los procedimientos y/o políticas de cobranzas y si la empresa los difunde en su totalidad, el 33.00% se encuentra en total desacuerdo, y el 17.00% se encuentran de acuerdo.

Tabla 19: ¿Considera usted que el área de créditos y cobranzas monitorea las cuentas por cobrar en coordinación con los responsables de los pagos de las diferentes compañías deudoras vía e-mail, por teléfono u otros medios?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
En desacuerdo	6	100.00	100.00	100.00
De acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Totalmente de acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	6	100.00	100.00	

Fuente: Datos obtenidos por encuesta.

Figura 12: Porcentaje de monitoreo de las cuentas por cobrar y coordinación con los clientes deudores



Fuente: Tabla 19- Elaboración propia

Interpretación:

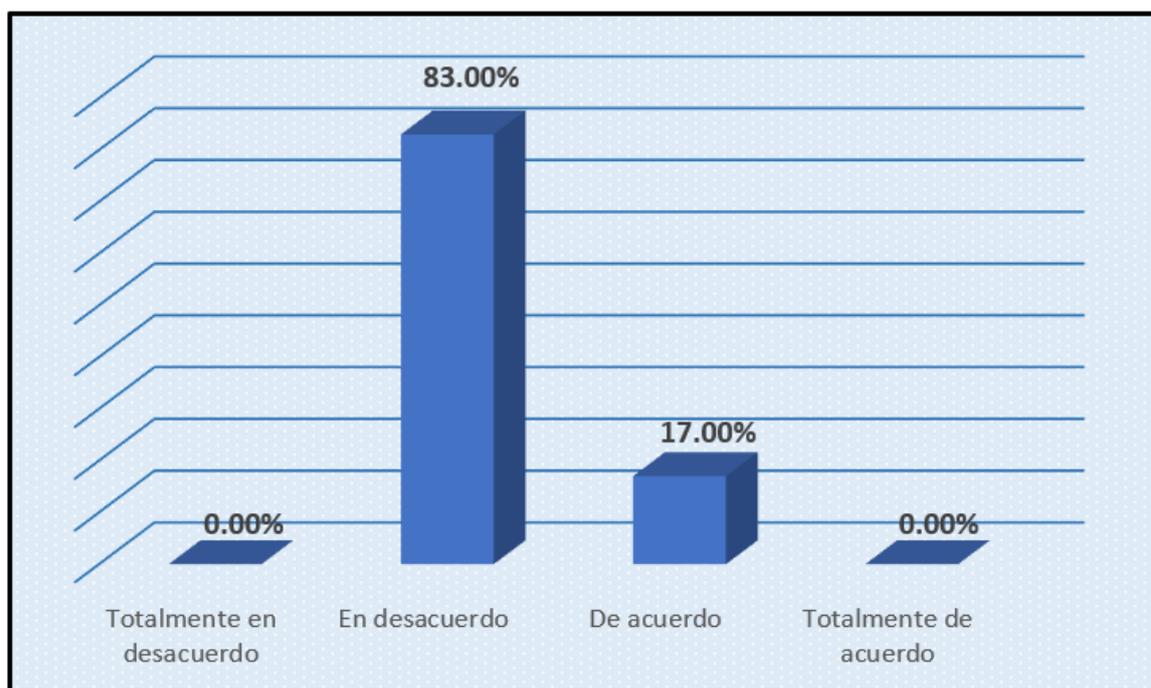
Se observó que el 100% de los encuestados se encuentra en desacuerdo respecto a si el área de cobranzas monitorea las cuentas por cobrar en coordinación con los responsables de los pagos de las diferentes compañías deudoras vía e-mail, teléfono y otros medios.

Tabla 20: ¿Considera usted que se remiten las cartas de deuda dentro de los plazos establecidos a los clientes deudores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
En desacuerdo	5	83.00	83.00	83.00
De acuerdo	1	17.00	17.00	100.00
Totalmente de acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	6	100.00	100.00	

Fuente: Datos obtenidos por encuesta.

Figura 13: Porcentaje de remisión de las cartas de deudas dentro del plazo a los clientes deudores



Fuente: Tabla 20- Elaboración propia

Interpretación:

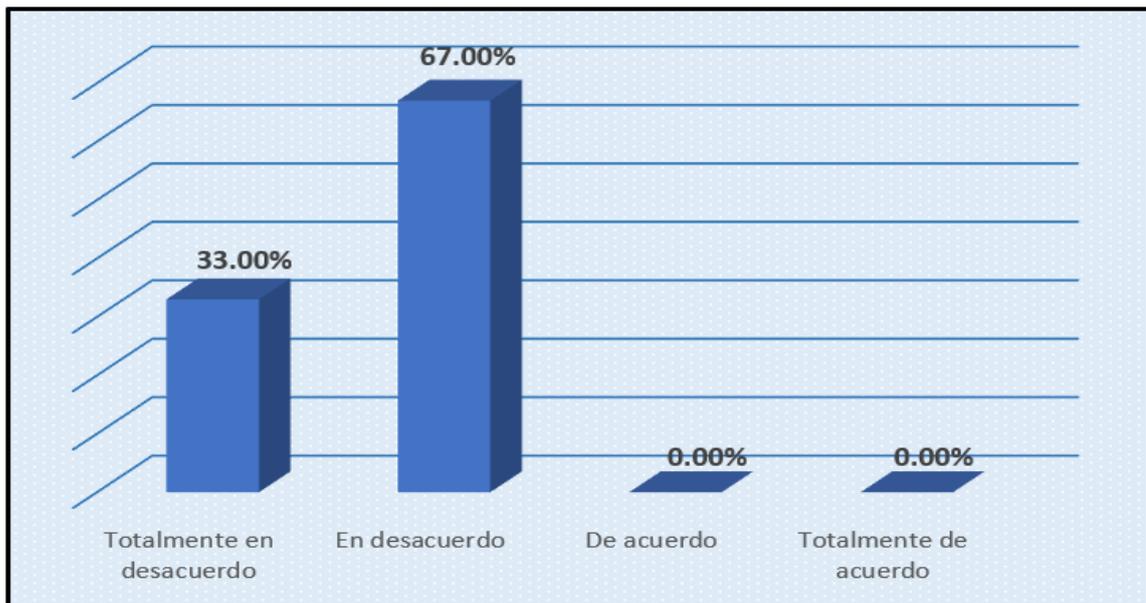
Se observó que el 83.00% de los encuestados se encuentra en desacuerdo respecto a si se remiten las cartas de deuda a los clientes deudores dentro de los plazos establecidos, y el 17.00% se encuentra de acuerdo.

Tabla 21: ¿Considera usted que se realizan frecuentemente visitas a los clientes para determinar, verificar los cobros de las deudas y entregar cartas de cobranza?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	33.00	33.00	33.00
En desacuerdo	4	67.00	67.00	100.00
De acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Totalmente de acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	6	100.00	100.00	

Fuente: Datos obtenidos por encuesta.

Figura 14: Porcentaje de cumplimiento de visita a los clientes deudores para el cobro de las deudas, verificación y entrega de cartas de cobranza



Fuente: Tabla 21- Elaboración propia

Interpretación:

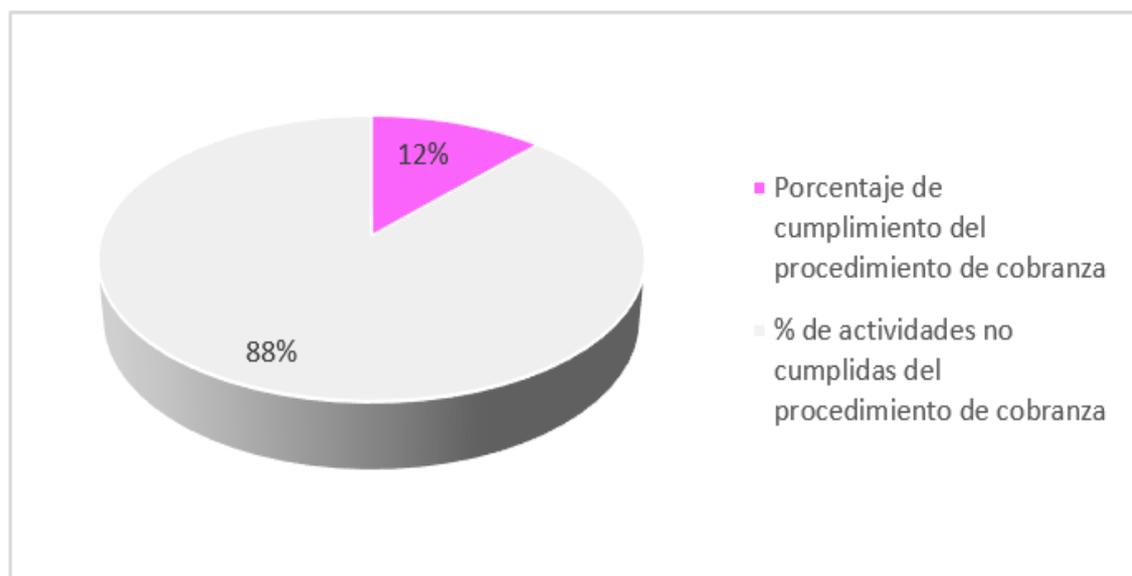
Se observó que el 67.00% de los encuestados se encuentra en desacuerdo respecto a si se realizan frecuentemente visitas a los clientes para determinar, verificar los cobros de las deudas y entregar las cartas de cobranza, y el 33.00% se encuentra en total desacuerdo.

Tabla 22: Información recolectada de las actividades del procedimiento de Cobranza

	Total de actividades evaluadas 4				
	Valoración	Porcentaje	Resultado	# Actividades	% Cumplimiento
Procedimiento que cumplen de manera	0.0 - 2.0	0% - 20%	10%	0	0%
Procedimiento que cumplen de manera	2.1 - 3.0	21% - 50%	46%	3	28%
Procedimiento que cumplen de manera	3.1 - 4.0	51% - 75%	89%	1	18%
Procedimiento que cumplen de manera	4.1 - 5.0	76% - 100%	100%	0	0%
Porcentaje de cumplimiento del procedimiento de cobranza					12%

Fuente: Ficha de observación del nivel de cumplimiento del procedimiento de Cobranza - Periodo 31.DIC.2018

Figura 15: Nivel de cumplimiento del procedimiento de cobranza



Fuente: Tabla 22 - Elaboración propia

El procedimiento cobranza de la empresa Inversiones N&G E.I.R.L., presenta un nivel de cumplimiento deficiente con un 12% del total de las actividades evaluadas. Es decir, la empresa ha cumplido de manera deficiente las actividades del procedimiento de cobranza, en la cual realizando el análisis de las encuestas aplicadas los resultados en su gran mayoría están en desacuerdo respecto a los procedimientos de cobranza.

La cual el cumplimiento deficiente de los procedimientos de cobranza, de los créditos que fueron otorgados a los clientes, se detectan riesgos en las cuentas por cobrar, generando una cartera de clientes morosos, con cobros pendientes hasta la actualidad, todo esto debido a que no se siguen cada procedimiento establecido por la empresa.

3.6. Análisis de los niveles de riesgos en los créditos que generaron las cuentas por cobrar de la Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.

La empresa Inversiones N&G E.I.R.L., en el área de créditos y cobranzas, el jefe de crédito y cobranzas, está consciente de los problemas que ocasiona la insolvencia o la morosidad de pago de un cliente, por la cual se verifica las fuentes como el análisis financiero del cliente que solicita el crédito, evaluando su solvencia, estabilidad y rentabilidad, a partir de esa información se fija los límites de crédito, basándose asimismo en los antecedentes de puntualidad de pago y la necesidad que este tiene de compra.

Es cierto que toda transacción a crédito implica un riesgo en la recuperación, tampoco menos cierto que de aplicarse una política agresiva en su retorno los niveles de recuperación serán óptimos diluyéndose el grado de morosidad. Una entidad se encuentra propensa a enfrentar distintos tipos de riesgos ya sean internos o externos que tienen que ser evaluados para analizar el impacto que pueden causar en las operaciones del negocio.

La gerente general es la encargada de tomar acciones correctivas en el desarrollo del control interno a las distintas áreas en conjunto con el personal que es responsable de las operaciones diarias. A partir de las observaciones dadas, se debe confirmar que el control interno cumple sus objetivos en los distintos niveles vinculados entre sí, minimizando los riesgos y en el caso de existir puntos débiles en el control, identificarlos. No siempre el riesgo es malo se puede convivir con él a través de un incentivo. Es decir, aceptar más riesgo en la medida que haya recompensa; es por ello que existe una relación muy estrecha entre riesgo y las cuentas por cobrar.

Invertir en una cuenta por cobrar, desde el punto de vista del vendedor, implica la concesión de una venta a crédito en el que dicha empresa vendedora está asumiendo un riesgo de impago frente al cliente. Partiendo de esta realidad, al analizar el conjunto de

la cartera de clientes de la empresa, se puede afirmar que, en general, toda entidad se enfrenta a un porcentaje de retrasos en el pago o impagos en sus ventas a plazo. Hasta fechas recientes, la práctica más extendida consistía en aceptar la ocurrencia de este riesgo bajo una probabilidad llamémosla, desconocida, y cuando se materializaba el retraso o el impago se procedía a provisionar o recurrir a causas legales en los casos más severos. En la actualidad, las empresas emplean técnicas más afinadas, fiables y cuantificables para valorar la decisión de la concesión o no de un crédito comercial en función de los riesgos y rentabilidades que se toman.

Factores que determinan el riesgo.

Un aspecto de extraordinaria importancia en la gestión de los riesgos, es el relativo al análisis y revisión del riesgo, así como la clasificación de los clientes. La calidad de la cartera de las cuentas por cobrar es el riesgo, que depende básicamente de dos grupos de factores:

- ❖ Factores externos: Que no dependen de la administración, tales como inflación, depreciaciones no previstas de la moneda local, desastres climáticos, etc. aquí aparecen como importante el estado de los equilibrios básicos macroeconómicas que comprometan la capacidad de pago de los clientes. Entre los factores externos podemos mencionar los siguientes:
 - La economía: un buen crecimiento económico implica menor desempleo y menor índice de calidad de cartera.
 - El sector: no siempre sigue el mismo camino que la economía.
 - La actividad económica del cliente: factores socioeconómicos, por ejemplo, cuando es dependiente su situación económica está asociada a la salud financiera de la empresa donde trabaja.

❖ Factores internos: que dependen directamente de la administración propia y la capacidad de los ejecutivos de cada empresa. Entre los factores internos podemos enumerar los siguientes:

- Volumen de créditos: a mayor volumen de créditos, mayores serán las pérdidas por los mismos.
- Políticas de créditos: cuanto más agresiva es la política crediticia, mayor es el riesgo crediticio.
- Mezcla de créditos: cuanta más concentración crediticia existe por empresas o sectores, mayor es el riesgo que se está asumiendo.
- Concentración geográfica: económica, por número de deudores, por grupos económicos y por grupos accionarios: por ello no hay duda que cualquier tipo de concentración de cartera aumenta el riesgo de empresa.

La concepción de Riesgo también nos puede llevar a precisar que si nos encontramos auditando una empresa cuyo Gerente está interesado en obtener utilidades significativas a fin de acceder a un crédito, o cuyo contrato del trabajo lo obliga a cumplir con un presupuesto anual o a una utilidad pactada previamente con meta, este puede ser un mecanismo para distorsionar la información.

De acuerdo a las situaciones encontradas el área de créditos y cobranzas cuenta con una cartera de clientes morosos que a diciembre del 2018 aún no realizaron el 100% del pago de su crédito, así también cuenta con políticas de créditos y cobranza a seguir. A continuación, se detallarán los procedimientos seguidos por cada crédito y su cobranza

En esta tabla se muestra el procedimiento realizado por cada cliente que se le otorgo crédito por parte de la empresa.

Tabla 23: Procedimientos de crédito de clientes con ventas al crédito

Procedimientos				
Clientes	Solicitud de crédito	Evaluación capacidad de pago	Análisis de situación financiera	Valoración de datos de las cinco C's
Inversiones Nuevo Pacifico	X		X	
CHC Ingenieros	X			
Susep SAC		X		X
Faz Metal E.I.R.L.	X			
Urbeda SAC	X			
AMSEQ	X			
Marose Contratistas Generales SAC	X			
Inmobiliaria Ramval		X		
Grupo Consem SAC				X
Electroingenieria Integral			X	
KMME Constructores SAC	X			
Micoser SA			X	
Susep SAC	X			
Coinso SAC	X			
CHC Ingenieros	X			
KMME Constructores SAC			X	
Faz Metal E.I.R.L.	X			
Inversiones Nuevo Pacifico SAC		X		
AMSEQ	X			
Grupo Consem SAC	X			
Yovic SAC	X			

Constructora Bectek Contratistas S.A.C.	X			
Faz Metal E.I.R.L.	X			
Inmobiliaria Ramval	X			
Susep SAC	X	X		
Electroingenieria Integral SAC	X		X	
KMME Constructores SAC	X			
CHC Ingenieros	X			
Inversiones Nuevo Pacifico SAC	X			
AMSEQ	X			
Constructora Bectek Contratistas S.A.C.		X		
Comercial Henry	X			
Susep SAC	X			
Nor Sur SA	X			
Faz Metal E.I.R.L.	X			
Electroingenieria Integral SAC	X		X	
KMME Constructores SAC	X			X
Marose Contratistas Generales SAC	X			
Grupo Consem SAC	X			
AMSEQ	X			

Fuente: Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.

Tabla 24: Procedimientos de cobranza de clientes con ventas al crédito

Procedimientos			
Clientes	Cobranza por escrito	Cobranza personal	Llamadas Telefónicas
Inversiones Nuevo Pacifico	X		
CHC Ingenieros	X		
Susep SAC		X	
Faz Metal E.I.R.L.			
Urbeda SAC			X
AMSEQ			
Marose Contratistas Generales SAC			
Inmobiliaria Ramval			
Grupo Consem SAC			X
Electroingenieria Integral			
KMME Constructores SAC	X		
Micoser SA			X
Susep SAC			
Coinso SAC			
CHC Ingenieros			
KMME Constructores SAC			X
Faz Metal E.I.R.L.			
Inversiones Nuevo Pacifico SAC		X	
AMSEQ			
Grupo Consem SAC			
Yovic SAC			X

Constructora Bectek Contratistas S.A.C.			
Faz Metal E.I.R.L.			
Inmobiliaria Ramval			
Susep SAC		X	
Electroingenieria Integral SAC			X
KMME Constructores SAC			
CHC Ingenieros		X	
Inversiones Nuevo Pacifico SAC			
AMSEQ			
Constructora Bectek Contratistas S.A.C.		X	
Comercial Henry	X		
Susep SAC			
Nor Sur SA	X		
Faz Metal E.I.R.L.			
Electroingenieria Integral SAC			X
KMME Constructores SAC			
Marose Contratistas Generales SAC			
Grupo Consem SAC	X		
AMSEQ			

Fuente: Empresa Inversiones N&G E.I.R.L.

En esta tabla se muestra el procedimiento de cobranza realizado por la empresa con cada cliente que se le otorgo crédito.

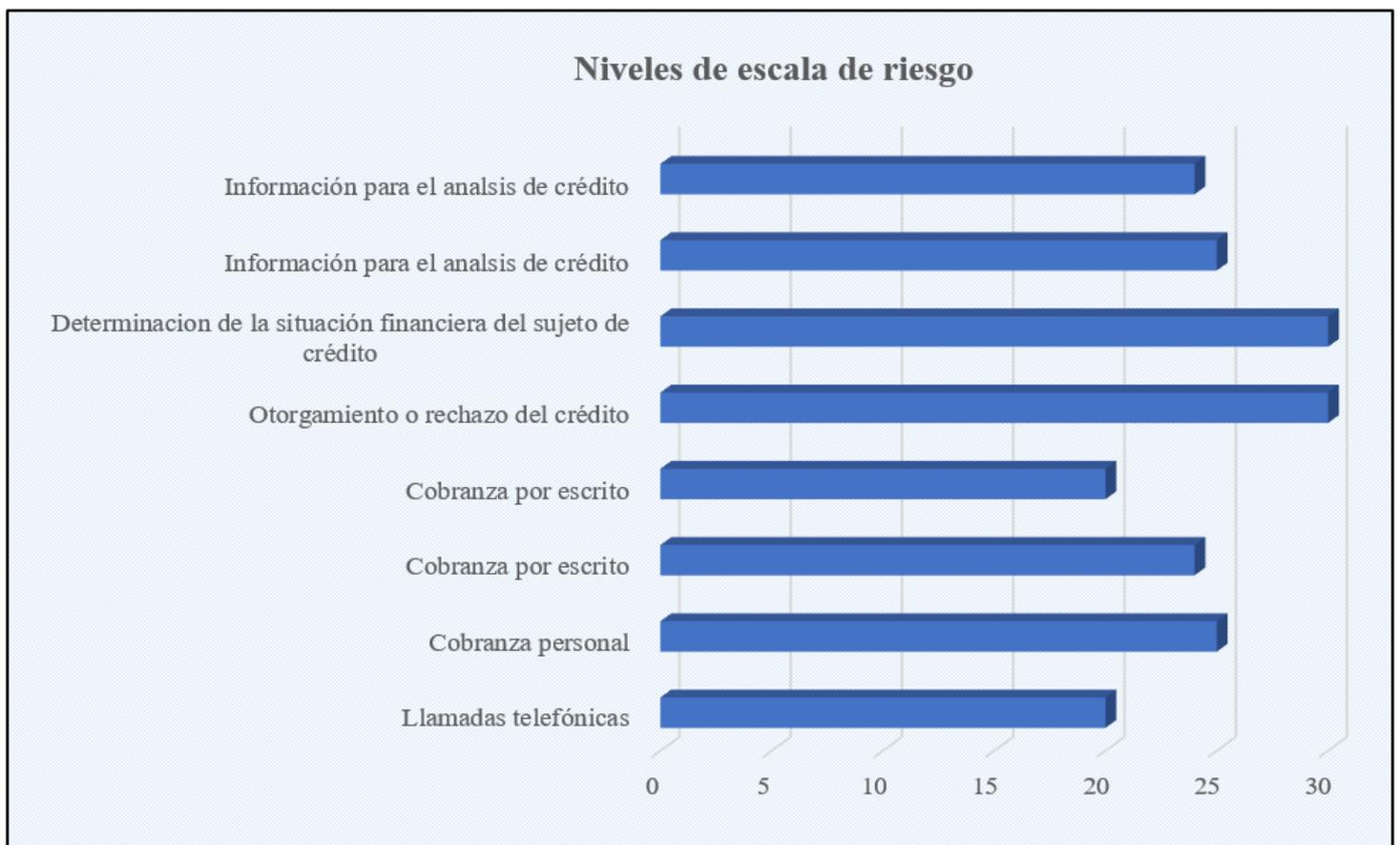
De acuerdo a los procedimientos realizados en el crédito otorgado y la cobranza, se analizarán cada proceso, con su sub proceso, la actividad los riesgos, para así analizar los niveles de riesgo como se muestra a continuación:

Tabla 25: Valoración de riesgo de los procedimientos de las cuentas por cobrar

Proceso	Sub proceso	Actividad	Riesgos	Valoración de probabilidad	Valoración de impacto	Valoración de riesgo
Otorgamiento de créditos a clientes	Información para el análisis del crédito	Evaluar el crédito, para lo cual debe contar con suficiente información sobre el cliente que solicita el crédito, sea éste una persona natural o una persona jurídica.	No se realiza la evaluación correcta del cliente por parte del personal a cargo.	6	4	24
		Consideración de la capacidad de pago del deudor y los tipos de garantías que respaldarán la operación, por lo que debe obtener o preparar la siguiente información.	No se cumple con los procedimientos establecidos para determinar la capacidad y voluntad de pago del cliente.	5	5	25
	Determinación de la situación financiera del sujeto de crédito.	Se analizará detenidamente la situación financiera presentada por el solicitante de crédito e informará el resultado de este estudio al Gestor Financiero, según sea el monto del crédito.	No se analiza la situación financiera del cliente, por consiguiente no se informa al gerente financiero, ni al comité de crédito.	6	5	30
	Otorgamiento o rechazo del crédito.	Procederá a valorar los datos obtenidos, para lo cual deberá implantar el método denominado de “PUNTUACIÓN”, o también conocido como el método de la Ecuación Crediticia, el mismo que se fundamenta en una evaluación de las cinco C’s del crédito a saber: Carácter, Capacidad, Capital, Colateral y Condiciones.	No se procede a valorar los datos obtenidos del cliente, ni se implementa el método de la ecuación crediticia.	6	5	30
Cobranza por Escrito		Recordar al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta sin el pago correspondiente, asimismo se envían de frases de recordatorio, que son escritas a máquina o estampadas sobre estados por duplicado	Dificultades para realizar el recordatorio de la deuda a los clientes debido a personal inadecuado.	5	4	20
		Envío de cartas, así también tarjetas impresas, sin saludo ni firma, la cual lleva el estado de cuenta, son impersonales y el cliente se da cuenta que todos los demás clientes atrasados las han recibido bajo las mismas circunstancias.	Incumplimiento en el envío total de las cartas, o tarjetas, así como en la incorrecta realización de cada uno.	6	4	24

Análisis del procedimiento de cobranza	Cobranza personal	Se realiza dentro del horario establecido por la ley de 8 a 12 y de 14 a 18 horas, se dirige al cliente siempre con amabilidad y por su nombre, dejar hablar primero al cliente, no hablar más de lo necesario, se evita comentarios personales, se lleva varias alternativas de solución preparadas, se elabora un convenio en original y copia y no se menciona la palabra abogado, para que el cliente no diga que no pagará la deuda.	Insuficiente personal y incapacidad al dirigirse personalmente al cliente para el cobro de la deuda.	5	5	25
	Llamadas Telefónicas	Se llama al cliente de forma amable, preguntando el motivo de su atraso, y considerar una prórroga de 15 días máximo dependiendo de las causas que el cliente presente.	Incapacidad del personal para realización de las llamadas y la inadecuada información de los días de prórroga.	5	4	20

Figura 16: Escalas de riesgo de los procedimientos de las cuentas por cobrar



Fuente: Tabla 25 - Elaboración propia

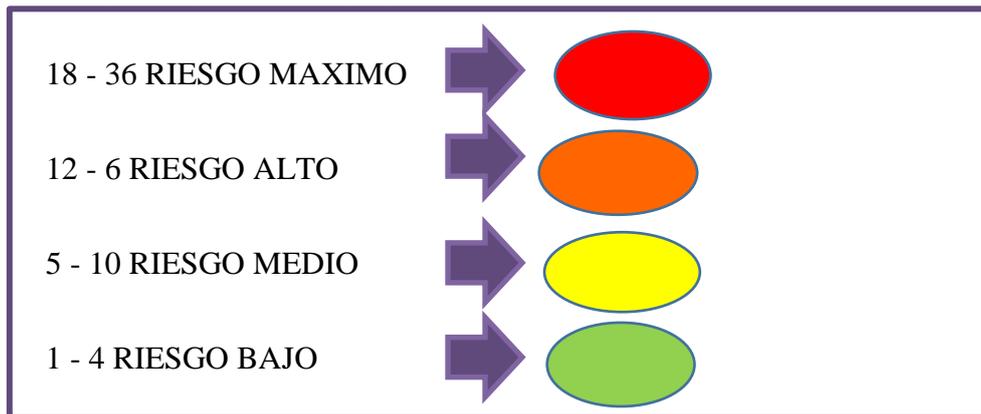
Análisis de los niveles de riesgos de cada actividad del sub proceso del procedimiento

Tabla 26: Procedimiento de otorgamiento de crédito-Sub proceso: Información para el análisis del crédito

CUADRO DE PONDERACIÓN DE RIESGOS

PROBABILIDAD	Catastrófico	6	12	18	24	30	36
	Alto	5	10	15	20	25	30
	Medio	4	8	12	16	20	24
	Bajo	3	6	9	12	15	18
	Remoto	2	4	6	8	10	12
	Raro	1	2	3	4	5	6
		Insignificante	Leve	Moderado	Crítico	Muy crítico	Extremo
							IMPACTO

Escala de “VALORACIÓN DEL RIESGO”



Interpretación

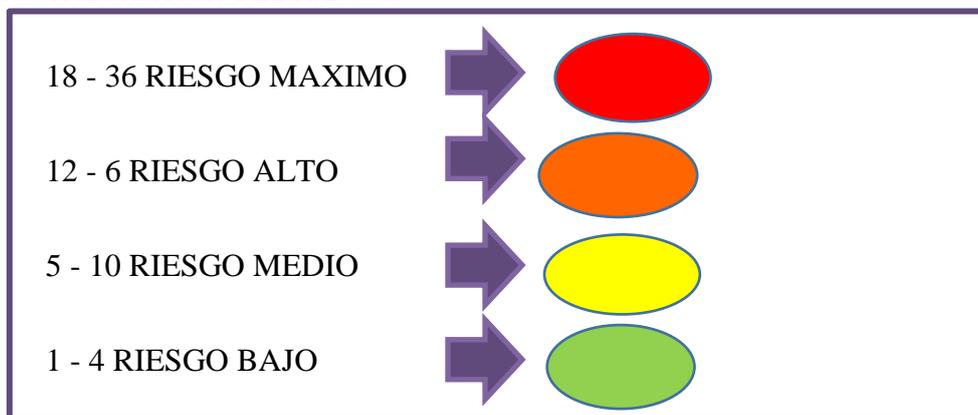
Para la actividad de evaluación de crédito del cliente del sub procedimiento, con el riesgo de que no se realiza la evaluación correcta del cliente por parte del personal a cargo. presenta un riesgo de 24 que se considera un riesgo máximo.

Tabla 27: Procedimiento de otorgamiento de crédito-Sub proceso-Información para el análisis del crédito

CUADRO DE PONDERACIÓN DE RIESGOS

	Catastrófico	6	12	18	24	30	36
PROBABILIDAD	Alto	5	10	15	20	25	30
	Medio	4	8	12	16	20	24
	Bajo	3	6	9	12	15	18
	Remoto	2	4	6	8	10	12
	Raro	1	2	3	4	5	6
		Insignificante	Leve	Moderado	Crítico	Muy crítico	Extremo
	IMPACTO						

Escala de “VALORACIÓN DEL RIESGO”



Interpretación

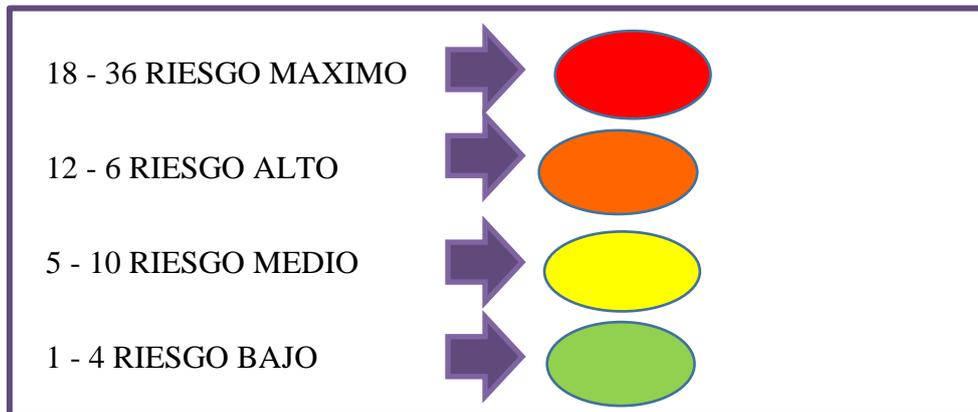
Para la actividad de la consideración de capacidad de pago y los tipos de garantía del sub procedimiento, con el riesgo de que no se cumple con los procedimientos establecidos para determinar la capacidad y voluntad de pago del cliente presenta una valoración de 25 que se considera un riesgo máximo.

Tabla 28: Procedimiento de otorgamiento de crédito-Sub proceso- Determinación de la situación financiera del sujeto de crédito

CUADRO DE PONDERACIÓN DE RIESGOS

	Catastrófico	6	12	18	24	30	36
PROBABILIDAD	Alto	5	10	15	20	25	30
	Medio	4	8	12	16	20	24
	Bajo	3	6	9	12	15	18
	Remoto	2	4	6	8	10	12
	Raro	1	2	3	4	5	6
		Insignificante	Leve	Moderado	Crítico	Muy crítico	Extremo
	IMPACTO						

Escala de “VALORACIÓN DEL RIESGO”



Interpretación

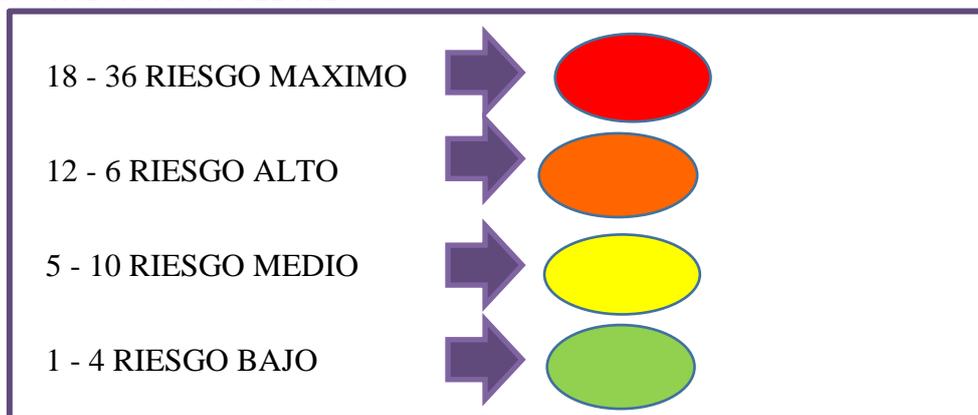
Para la actividad de analizar la situación financiera del cliente y comunicar el resultado al gerente o comité de crédito del sub procedimiento, con el riesgo de que no se analiza la situación financiera del cliente, por consiguiente, no se informa al gerente financiero, ni al comité de crédito. presenta una valoración de 30 que se considera un riesgo máximo.

Tabla 29: Procedimiento de otorgamiento de crédito-Sub proceso- Otorgamiento o rechazo del crédito

CUADRO DE PONDERACIÓN DE RIESGOS

	Catastrófico	6	12	18	24	30	36
PROBABILIDAD	Alto	5	10	15	20	25	30
	Medio	4	8	12	16	20	24
	Bajo	3	6	9	12	15	18
	Remoto	2	4	6	8	10	12
	Raro	1	2	3	4	5	6
		Insignificante	Leve	Moderado	Crítico	Muy crítico	Extremo
	IMPACTO						

Escala de “VALORACIÓN DEL RIESGO”



Interpretación

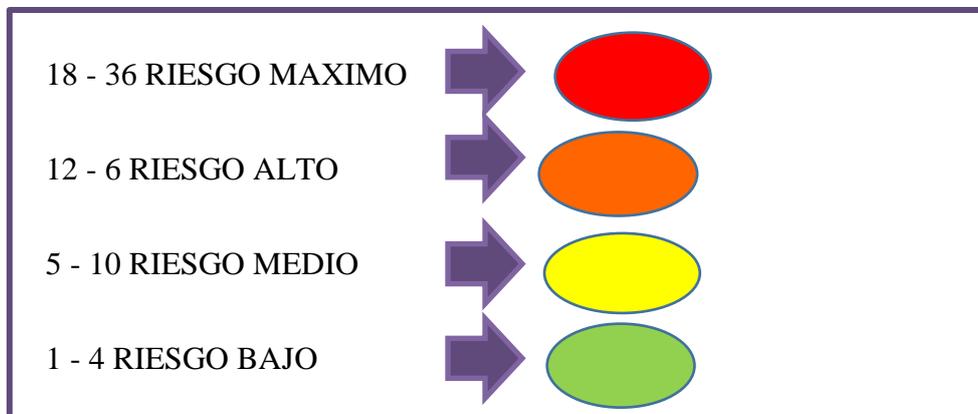
Para la actividad de la consideración del procedimiento de evaluación de método de ecuación crediticia del sub procedimiento, con el riesgo de que no se procede a valorar los datos obtenidos del cliente, ni se implementa el método de la ecuación crediticia. presenta una valoración de 30 que se considera un riesgo máximo.

Tabla 30: Procedimiento de cobranza-Sub proceso: Cobranza por Escrito

CUADRO DE PONDERACIÓN DE RIESGOS

	Catastrófico	6	12	18	24	30	36
PROBABILIDAD	Alto	5	10	15	20	25	30
	Medio	4	8	12	16	20	24
	Bajo	3	6	9	12	15	18
	Remoto	2	4	6	8	10	12
	Raro	1	2	3	4	5	6
		Insignificante	Leve	Moderado	Crítico	Muy crítico	Extremo
	IMPACTO						

Escala de “VALORACIÓN DEL RIESGO”



Interpretación

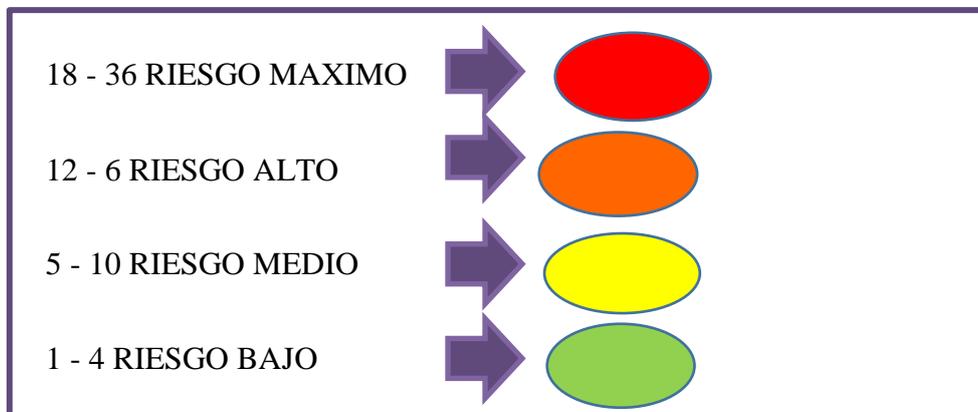
Para la actividad de hacer el recordatorio al cliente del vencimiento de su deuda del sub procedimiento, con el riesgo de dificultades para realizar el recordatorio de la deuda a los clientes debido a personal inadecuado presenta una valoración de 20 que se considera un riesgo máximo.

Tabla 31: Procedimiento de cobranza-Sub proceso: Cobranza por Escrito

CUADRO DE PONDERACIÓN DE RIESGOS

	Catastrófico	6	12	18	24	30	36
PROBABILIDAD	Alto	5	10	15	20	25	30
	Medio	4	8	12	16	20	24
	Bajo	3	6	9	12	15	18
	Remoto	2	4	6	8	10	12
	Raro	1	2	3	4	5	6
		Insignifi cante	Leve	Moderado	Crítico	Muy crítico	Extremo
	IMPACTO						

Escala de “VALORACIÓN DEL RIESGO”



Interpretación

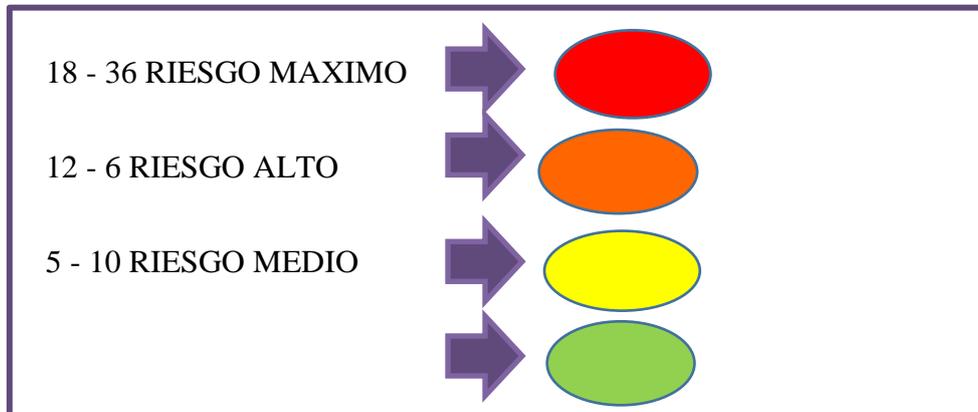
Para la actividad de la consideración de envíos de cartas a los clientes del sub procedimiento, con el riesgo de incumplimiento en el envío total de las cartas, o tarjetas, así como en la incorrecta realización de cada uno presenta una valoración de 25 que se considera un riesgo máximo.

Tabla 32: Procedimiento de cobranza-Sub proceso: Cobranza personal

CUADRO DE PONDERACIÓN DE RIESGOS

	Catastrófico	6	12	18	24	30	36
PROBABILIDAD	Alto	5	10	15	20	25	30
	Medio	4	8	12	16	20	24
	Bajo	3	6	9	12	15	18
	Remoto	2	4	6	8	10	12
	Raro	1	2	3	4	5	6
		Insignifi cante	Leve	Moderado	Crítico	Muy crítico	Extremo
	IMPACTO						

Escala de “VALORACIÓN DEL RIESGO”



Interpretación

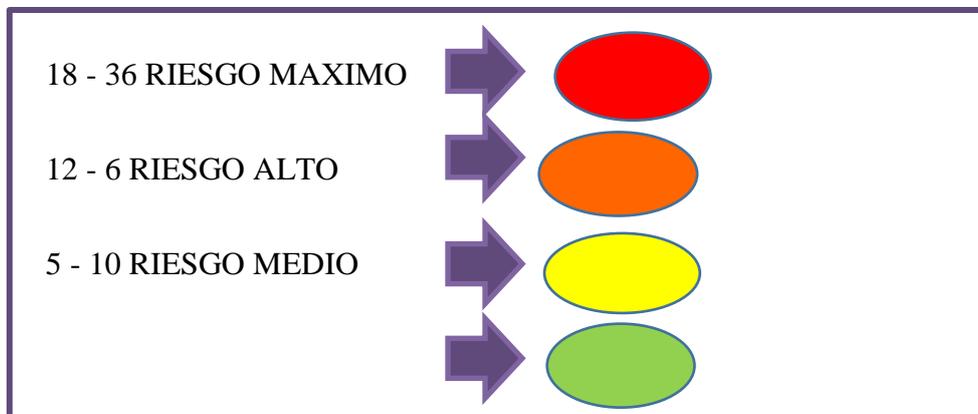
Para la actividad de la consideración de a visita personal al cliente para el cobro de la deuda del sub procedimiento, con el riesgo de Insuficiente personal y incapacidad al dirigirse personalmente al cliente para el cobro de la deuda, presenta una valoración de 25 que se considera un riesgo máximo.

Tabla 33: Procedimiento de cobranza-Sub proceso: Llamadas Telefónicas

CUADRO DE PONDERACIÓN DE RIESGOS

	Catastrófico	6	12	18	24	30	36
PROBABILIDAD	Alto	5	10	15	20	25	30
	Medio	4	8	12	16	20	24
	Bajo	3	6	9	12	15	18
	Remoto	2	4	6	8	10	12
	Raro	1	2	3	4	5	6
		Insignificante	Leve	Moderado	Crítico	Muy crítico	Extremo
	IMPACTO						

Escala de “VALORACIÓN DEL RIESGO”



Interpretación

Para la actividad de llamadas telefónicas a los clientes y consideración de los 15 días de prórroga del sub procedimiento, con el riesgo incapacidad del personal para realización de las llamadas y la inadecuada información de los días de prórroga, presenta una valoración de 25 que se considera un riesgo máximo.

4.1. Discusión

Según los resultados mostrados en el capítulo anterior, se valida la hipótesis que la evaluación del control interno a las cuentas por cobrar ha permitido detectar los riesgos, verificando en primer lugar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para el otorgamiento de créditos a clientes, sobre las encuestas realizadas a empleados del área de cobranzas, facturación, contabilidad y tesorería, teniendo como resultado un porcentaje del 30% al 100% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo que representa ambos respecto al cumplimiento de los procedimientos, así también mediante la ficha de observación presenta un porcentaje del 30% nivel de cumplimiento deficiente, los resultados obtenidos en la presente investigación son similares a los que obtuvo el autor Chuquizuta y Oncoy (2017) quien en su tesis “Incidencia del sistema de control interno en las cuentas por cobrar de la Empresa Comercial Mantilla S.A.C. ubicada en el Distrito de los Olivos, Año 2013” concluyó que el sistema de control interno contribuye a mantener la información precisa, documentada y analizada; si se aplica de manera correcta este sistema aportaría a la reducción de cuentas por cobrar, minimizando así la probabilidad de incurrir en impagos y generar riesgos que perjudiquen la estabilidad económica de la empresa. La cual cada empresa cuenta con una cartera de clientes, la cual debe ser actualizada en periodos de tiempo establecidos; el sistema de Control Interno interviene a través de los procesos de selección de clientes a través de un historial o récord crediticio de cada uno de ellos, también mantendría organizada, archivada y supervisada el historial de pago por parte de los clientes, así se contará con una cartera de clientes selecta, así también corroborando el cumplimiento de las políticas que se realizan al otorgar el crédito a los clientes, medición realizada por medio de la guía de

observación lo cual dio como resultado el 48% de cumplimiento del procedimiento de las políticas de crédito ,de igual manera los resultados se asemejan a los del autor Aguilar (2013) quien en su tesis “Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la Empresa Contratista Corporación Petrolera S.A.C. - Año 2012” concluyo que 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 contrate a empresas, para que realicen esta labor, lo cual genera más gastos y esto afecta a la liquidez de la empresa, la cual 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. Así también controlando que se cumplan los procedimientos de cobranza de los créditos pendientes a la fecha. que incluye un resultado de las encuestas aplicadas en su mayoría un porcentaje del 80% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo ,y solo un porcentaje menor del 20% de acuerdo respecto al cumplimiento , así como de la ficha de observación el nivel de cumplimiento es del 46% de los procedimientos , la cual representa un menor porcentaje , eso lo corrobora los resultados del autor Pashmay y Sotomayor (2017)

quien en su tesis “Evaluación del sistema de control interno al proceso de ventas-cuentas por cobrar aplicado a una empresa de repuestos en la ciudad de Guayaquil” concluyo que a pesar de que el proceso de ventas - cuentas por cobrar cuenta con controles que permiten disminuir la probabilidad de ocurrencias de fraude o error en el proceso, es necesario reforzar situaciones principalmente en los componentes de ambiente de control y evaluación de riesgos. Así también es necesario efectuar una revisión constante del proceso con la finalidad de que las debilidades existentes sean corregidas a futuro y que no surjan posibles inconsistencias a futuro principalmente enfocadas en las actividades de control dentro del proceso. Asimismo, respecto al análisis de los niveles de riesgos en los créditos que generaron las cuentas por cobrar se realizó la valoración del riesgo por cada actividad de los procedimientos dando como resultado en su gran mayoría un riesgo máximo , los resultados se asemejan a los del autor Mondragón (2015) quien en su tesis “Cuentas por cobrar y su incidencia en la gestión de las Mypes Comerciales de Lima Metropolitana, 2014” concluyó que el 80% de las MYPE encuestadas que solicitaron créditos de terceros durante el año 2015 fueron de corto plazo, mientras que el 20% lo obtuvo a largo plazo, esta situación es la realidad de nuestro país, ya que se carece de una cultura crediticia lo que trae como consecuencia la limitación de las MYPES para realizar inversiones cada vez mayores y poder acceder a los mercados nacionales e internacionales, existiendo un riesgo para las entidades financieras ya que las Mypes, no les brindan las garantías necesarias para asegurar la devolución del capital financiado.

4.2. Conclusiones

- Se determinó como la evaluación del control interno a las cuentas por cobrar permitirá detectar los riesgos mediante el análisis de la situación de las cuentas por cobrar, de los procesos de otorgamiento de créditos, de las políticas de crédito y del procedimiento de cobranza, se analizó y evidencio que el control interno influyó de manera significativa en las cuentas por cobrar debido a que no se ha estado aplicando eficientemente el control interno establecido en el área de créditos y cobranzas puesto que no se han estado dando a conocer en su totalidad los procedimientos implantados, ni capacitando adecuadamente al personal, ni controlando y administrando apropiadamente la cartera de clientes.
- Se analizó la situación de las cuentas por cobrar, la cual del 100% de las ventas que se realizaron , al contado fueron 148211.48 representando un 20.96% y al crédito fueron 558748.42 con 79.04% del total, se realizaron los cobros del crédito 182700.5 que representa 32.70%,quedando pendiente de cobro 376047.92 en 67.30% ,que aún no han sido canceladas en su totalidad, debido a que no se llevó un control adecuado mes a mes a cada cliente, dejando pasar los días, sin importar la fecha de vencimiento, ni el monto por cada una de ellas.
- Se analizó el procedimiento de crédito, la cual se aplicaron las encuestas respecto al cumplimiento de las actividades de cada macroproceso, dando como resultado respecto a la actividad A-001 un 100% en desacuerdo ,de la A-002 un 67% en desacuerdo y 33.00% totalmente en desacuerdo, de la A-003 un 33.00% en desacuerdo y 67% totalmente en desacuerdo, de la A-004 un 83 % en desacuerdo y 17% totalmente en desacuerdo , así también respecto al cumplimiento del procedimiento de otorgamiento de crédito representa un 30% por parte del personal

a cargo ,se evidencia que los procedimientos están establecidas por la empresa, pero no se cumplen en su totalidad por la falta de conocimiento, y información respecto a cada una de ellas, conllevando al mal manejo de dichos procedimientos, directamente vinculados con las cuentas por cobrar que se encuentran pendientes hasta la fecha generando un riesgo para la empresa.

- Se verificó el cumplimiento de las políticas de créditos otorgados a los clientes, la cual representan un 48% que significa un cumplimiento de manera deficiente de estas políticas, causando un riesgo ,en consecuencia del momento de otorgar el crédito, siguiendo los procedimientos, no se evalúan, ni se informan correctamente las políticas a sus clientes, afectando directamente a las cuentas por cobrar, no generando los pagos de las deudas por cada cliente, todo esto perjudicando tanto a la empresa como a su personal a cargo.
- Se analizó el procedimiento de cobranza, , la cual se aplicaron las encuestas respecto al cumplimiento, con relación al personal capacitado y autorizado representa un 83% en desacuerdo y 17% de acuerdo, así también sobre la administración y control de la cartera de clientes un 100% en desacuerdo, referente a la planificación y supervisión un 67% en desacuerdo y 33% totalmente en desacuerdo , sobre las funciones y responsabilidades por parte del personal un 83% en desacuerdo y 17% totalmente en desacuerdo ,de igual manera conocimiento y difusión de los procedimientos y/o políticas un 17% de acuerdo, 50% en desacuerdo y 33% totalmente en desacuerdo , de igual modo el monitoreo de las cuentas por cobrar un 100% en desacuerdo, sobre la remisión de las cartas de deuda 17% de acuerdo y 83% en desacuerdo, asimismo el cumplimiento de visita a los clientes deudores un 67% en desacuerdo y 33% totalmente en desacuerdo, respecto a la ficha de observación

representa un 46% del cumplimiento del procedimiento de cobranza ,suscitando un riesgo en consecuencia de estas acciones que conllevaron a la incobrabilidad de las cuentas por cobrar en los plazos establecidos debido al errado empleo de procedimientos .

- Se analizó los niveles de riesgos en los créditos que generaron las cuentas por cobrar mediante la evaluación del cumplimiento de los procedimientos de créditos y cobranzas, la cual se realizó la valoración de riesgo de cada actividad de cada sub proceso de los procedimientos, dando como resultado respecto a la evaluación de crédito del cliente con 24 , de la consideración de capacidad de pago y los tipos de garantía con 25 ,del análisis de la situación financiera del cliente con 30, de evaluación de método de ecuación crediticia con 30 , del recordatorio del vencimiento de la deuda con 20, del envío de cartas a los clientes deudores con 25, de la visita personal con 25, de las llamadas telefónicas a los clientes con 25 , dando todas como resultado un riesgo máximo para la empresa.

REFERENCIAS

- Aguilar, V. (2013). *Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista Corporación Petrolera S.A.C. - Año 2012*. Tesis para optar el título profesional de Contador Público. Universidad San Martín de Porres. Obtenido de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/653>
- Araujo, K y Estacio, E. (2017). *Gestión de las Cuentas por Cobrar Comerciales y su Incidencia en la Liquidez en la Empresa Justiniano Soto Villanueva S.R.L., Cajamarca Año 2016*. Tesis para optar el título profesional de Contador Público. Universidad Privada del Norte Cajamarca, Perú. Obtenido de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/12354>
- Ascoy, C. (2012). *Incidencia del castigo de las cuentas por cobrar de créditos otorgados en la rentabilidad de la entidad financiera Caja Nuestra Gente*. Tesis para optar el título profesional de Contador Público. Universidad Nacional de Trujillo- Perú. Obtenido de <http://bibliotecas.unitru.edu.pe/busqueda.php>
- Bernal, F. (2011). Programas de Auditoría: Contabilidad y Tributaria. Actualidad Empresarial. N° 224,1-2. Recuperado de http://aempresarial.com/servicios/revista/224_11_IVEDTPOKXCQMZHGDHGLL_LTHBDOQIIVWQRBUKQIUNLLAKTHOANZ.pdf
- Cárdenas, M., & Velasco, B. (2014). Incidencia de la morosidad de las cuentas por cobrar en la rentabilidad y la liquidez: estudio de caso de una Empresa Social del Estado prestadora de servicios de salud. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 32(1), pp. 16-25. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=12029982003>
- Chong , E., Chávez , M., Quevedo , M. I., & Bravo , M. (2011). *Contabilidad Financiera Intermedia: Estados Financieros y Análisis de las Cuentas del Activo*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Chuquizuta, K. y Oncoy, M. (2013). *Incidencia del sistema de control interno en las cuentas por cobrar de la Empresa Comercial Mantilla S.A.C. ubicada en el distrito de Los Olivos, año 2013*. Tesis para optar el título profesional de Contador Público. Universidad de Ciencias y Humanidades. Obtenido de <http://repositorio.uch.edu.pe/handle/uch/122>

- Hirache , L. (2011). Auditoría de cuentas por cobrar. Actualidad Empresarial. N° 244,1-2.
Recuperado de
http://aempresarial.com/servicios/revista/244_11_KRMBJBXEUENSRPYRFXJY_DGSKEEKIXGGIYTJHUHMPLZICPGUVDD.pdf
- López, M., Sánchez, C., & Monelos, L. (2013). Mapa de riesgos: Identificación y gestión de riesgos. Atlantic Review of Economics, 2, pp.1-29. Recuperado de
<https://search.proquest.com/docview/1495405996?accountid=36937>
- Mondragon, F. (2015). *Cuentas por cobrar y su incidencia en la gestión de las MYPES comerciales de Lima Metropolitana, 2014*. Tesis para optar el grado de magister en contabilidad con mención en finanzas. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/944>
- Pashmay, D. y Sotomayor, Y. (2017). *"Evaluación del Sistema de Control interno al proceso de ventas-cuentas por cobrar aplicado a una empresa de repuestos en la ciudad de Guayaquil"*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/8097>
- Rojas, J y Vásquez, Y. (2017). *Gestión de cuentas por cobrar comerciales y su incidencia en la liquidez de la EPS Sedacaj S.A. en la ciudad de Cajamarca, año 2016*. Tesis para optar el título profesional de Contador Público. Universidad Privada del Norte Cajamarca- Perú. Obtenido de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/12368>
- Stickney, C.; Weil, R.; Schipper, K.; y Francis, J. (2011). *Contabilidad Financiera: Una introducción a conceptos, métodos y usos*. Buenos Aires, Argentina: 1era ed.
- Tixilema, E.; Oña , B.; Hurtado, K.; Chacha, H. (2017). Normativa de auditoría basada en riesgo. Aplicación a las cuentas por cobrar. Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, pp. 398-409. Recuperado de <https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/850>
- Venta de artículos de ferretería sumaría S/ 5,500 millones este año en almacenes especializados en Perú. (28 de enero de 2018). Gestión, p. 4.

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTAS

Gestor De Crédito

Ing. Com. Marco Estela Ruiz

1. ¿Podría señalar con que otros departamentos se relaciona el departamento de crédito y cobranzas?

Dentro de esta empresa y por lo general en todas las empresas siempre habrá una relación de trabajo diario con los departamentos comerciales y el de tesorería. ¿Porque con el departamento de Ventas? Porque es el departamento que genera las ventas y por consiguiente las cuentas por cobrar. ¿Porque con el departamento de Tesorería? Porque con este departamento es el que se coordina la planificación de flujo de caja, en función de la recuperación de las cuentas por cobrar conforme sus vencimientos, contando con el flujo de caja óptimo los compromisos de esta empresa pueden ser cumplidos.

2. ¿Qué es para usted una política de crédito?

Las políticas de crédito dentro de esta empresa son las que permiten el buen funcionamiento del departamento de Crédito y Cobranzas y las que dictan claras reglas y procedimientos para que sean respetadas y las funciones y ejecuciones se enmarquen dentro de estas.

3. ¿Quién considera usted que es el responsable de la cobranza?

El responsable de la cobranza es todo un equipo de trabajo, de gestores de cobros que está liderada y controlada por el jefe departamental.

4. ¿Qué requisito considera usted primordial, para que la gestión de cobranza sea realizada de manera oportuna?

Primero una buena planificación de ventas y segundo contar un equipo profesional con conocimientos del área y capacitados, esto dará como resultado un alto índice de eficiencia en los resultados de cobranzas en consecuencia al flujo de caja siempre estará con saldos favorables.

5. Cree usted que el Vendedor deba hacer la gestión del Recaudador al momento de recuperar la cartera?

Dentro de esta empresa si es conveniente que el mismo Ejecutivo de Ventas también realice la gestión de recuperación de cartera, pues por las características y los procedimientos que se aplica la venta es lo más procedente.

Jefe de Ventas

Adm. Leyla Zarate López

1. ¿Cuál es la principal relación que existe con el Departamento de Crédito y Cobranzas?

La principal relación es la responsabilidad, compromiso y coordinación en la recuperación de cartera.

2. ¿Considera usted, que las políticas de crédito están bien establecidas con relación a las ventas?

Si, ya que los cupos de créditos de nuestros clientes están asignados a la capacidad de compra de cada cliente.

3. ¿Cómo se podría fortalecer y optimizar los procesos de cobranzas, para aumentar el volumen de las Ventas?

Se podrían fortalecer principalmente en aumentar los descuentos por pronto pago, implementando el servicio de tecnología (Móvil vendedor), para la entrega de comprobantes de pago.

4. ¿De qué manera afectan las devoluciones de mercadería, tanto en el presupuesto de ventas, como a la cartera de la empresa?

Las devoluciones afectan ya que los productos en su mayoría llegan deteriorado y se tiene que cambiar de empaque con respecto al presupuesto nos afecta, ya que en caso de que se realice nota de crédito nos restaría del plan de ventas y de igual manera en la cartera.

5. ¿Cuáles son los inconvenientes que presenta en la actualidad en el Departamento de ventas y cómo piensa solucionarlo?

En la actualidad el Departamento de Ventas, tiene problema en la cobertura, ya que los distribuidores no están gestionando sus actividades de manera óptima. Como parte de la solución se pretende;

✓ El incremento de nuevos Distribuidores que representen el 80% nuestros portafolios de productos.

✓ Reforzar la Fuerza de Ventas Directa.

Gestor Financiero

CPC . Pedro Bances García

1. ¿Qué cree que le falta a la empresa para administrar los procesos productivos como financieros, de tal manera que se puede mejorar tanto la eficiencia, como el flujo dentro de la empresa?

Se debe mejorar el sistema de planificación de compras y conocer el costo de cada parte del proceso productivo, para así de tal manera forma optimizar recursos a la empresa.

2. ¿En lo que se tiene que ver con la liquidez de la empresa, que porcentaje cree usted ha disminuido en estos últimos periodos financieros?

El porcentaje que ha disminuido en los últimos años es un 21%, debido al descenso en las ventas y al aumento de los costos fijos de producción.

3. ¿De qué manera cree que la economía en el país está afectando a la recuperación a las cuentas por cobrar en la empresa?

Está afectando a nuestra empresa y a los demás sectores productivos, porque el consumidor se retrae, no adquiere, o no tiene poder de adquisición, esto se ve reflejado en la disminución de la cartera.

4. ¿Cuál es la estrategia financiera que suele utilizar para poder cumplir con los acreedores?

Para cumplir con los acreedores tenemos como estrategia lo siguiente:

- ✓ Descuento especiales por pronto pago a clientes.
- ✓ Negociación con proveedores para prolongar días de crédito.
- ✓ Créditos con Instituciones Financieras.

ANEXO 2

FICHA DE OBSERVACIÓN N° 01 NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA DE CRÉDITO

EMPRESA:
ÁREA:
RESPONSABLE:
CARGO:
PERIODO:
VISITA N°:

PROCEDIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO	4	3	2	1	OBSERVACIÓN
	Adecuado	Satisfactorio	Deficiente	Inadecuado	
Nivel de Cumplimiento de Evaluación Del Crédito					
Nivel de Cumplimiento de Formalización Del Crédito					
Nivel de Cumplimiento de Términos de Pago					
Nivel de Cumplimiento de Días de Crédito					
Nivel de Cumplimiento de Facturación					

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3

Tabla n.º 1: Escala de Medición

Valoración	Porcentaje	Nivel de cumplimiento
De 4.1 a 5.0	76% - 100%	Adecuado
De 3.1 a 4.0	51% - 75%	Satisfactorio
De 2.1 a 3.0	21% - 50%	Deficiente
De 0.0 a 2.0	0% - 20%	Inadecuado

Fuente: Memorándum de Control Interno de la Oficina Regional de Control Institucional del Gobierno Regional de Piura - Examen Especial a la Gerencia Regional de Infraestructura Periodo del 01.ENE.2009 al 31.DIC.2009

Donde:

- **Adecuado:** Cumple con la mayoría de políticas y procedimientos que permiten tener una seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos de la gestión.
- **Satisfactorio:** Cumple de manera parcial las políticas y procedimientos que permiten asegurar de manera parcial la consecución de los objetivos de la gestión.
- **Deficiente:** Cumple de manera baja las políticas y procedimientos dando la probabilidad de lograr o no la consecución de los objetivos de la gestión.
- **Inadecuado:** Cumple con algunas políticas y procedimientos y no logra la consecución de los objetivos de la gestión.

ANEXO 4

Guía de entrevista N°1

OBJETIVO: Conocer y evaluar el proceso del control interno en las cuentas por cobrar en la Empresa Inversiones N&G E.I.R.L., a través del factor evaluación de riesgo, conociendo la opinión de los colaboradores de la empresa sobre identificación y análisis para identificar riesgos en el área.

DIRIGIDA: Administrador y trabajadores.

- 1) ¿Se evalúa la condición del cliente antes de aprobar el crédito?

- 2) ¿Se investiga la situación financiera de los clientes?

- 3) ¿Se cuenta con programas de cómputo adecuado para el control de vencimiento de deudas por cobrar?

- 4) ¿Se revisan documentos o antecedentes de las cuentas de clientes con alta morosidad?

- 5) ¿A los clientes morosos se les suspende el crédito otorgado hasta que se cancele la deuda?

- 6) ¿Se revisan que las cuentas por cobrar hayan disminuido en comparación con años anteriores?

ANEXO 5

	SOLICITUD DE CRÉDITO	Inversiones N&G E.I.R.L. RUC 20482721932 Dirección Cal. Los Robles Nro. 79
		FECHA:
INFORMACION DEL CLIENTE:		
Nombres:		DNI:
Correo:		
Dirección:		
Teléfono/celular		
Vivienda:		Alquilado.....
Propio		
Ocupación:		
Estado Civil:		
Si es extranjero especifique el tiempo de permanencia en el país:		
INFORMACIÓN DEL NEGOCIO		
Ruc:		
Nombre o Razón Social :		
Dirección:		
teléfono:		
Inicio de negocio:		
Local:		Alquilado
propio		
AUTORIZACION		
Autorizo		
a..... realizar		
la verificación de los datos.		
El titular declara y se responsabiliza que la información contenida en esta solicitud de crédito es verídica. Así mismo los documentos adjuntos en esta solicitud son verídicas.		
Adjuntar la solicitud los siguientes documentos:		
Copia de ruc de la entidad		
Copia de DNI del representante legal		
Referencias comerciales		
Referencia bancaria		
Balance del negocio o comprobantes de ingresos.		
<u>Solicitante</u>		<u>Representante</u>

ANEXO 6



CARTA DE COBRANZA

Fecha:

Estimado señor (a):

.....

Es grato dirigirme a Ud. para saludarlo cordialmente en nombre de la Empresa Comercializadora Muñoz S.A.C. así mismo hacerle recordar que su cuenta está vencida desde el del presente por la suma de S/.....Posiblemente se deba a una distracción de su parte, Si tiene alguna otra razón para no haber pagado, también le rogamos nos lo haga saber. En caso contrario, sea tan amable de cancelar.

Atentamente

.....

ANEXO 7

Encuesta aplicada a 6 personas, entre ellos empleados del área de cobranzas, facturación, contabilidad y tesorería

1. ¿Considera usted que las solicitudes de crédito se llenan adecuadamente por el cliente, verificando sus datos con los documentos presentados?
2. ¿Considera usted que los gestores de crédito cumplen con seguir el macroproceso A-002?
3. ¿Considera usted que se analiza la situación financiera del solicitante de crédito y se informa el resultado al Gestor Financiero?
4. ¿Considera usted que se valoran los datos en la ficha de evaluación sobre las cinco C's de cada cliente?
5. ¿Considera usted que los procedimientos de cobranzas son ejecutados por personal debidamente capacitado y autorizado?
6. ¿Considera usted que se controlan y administran eficientemente la cartera de clientes?
7. ¿Considera usted que se planifica y supervisa adecuadamente las actividades de control interno dentro del área de créditos y cobranzas?
8. ¿Considera usted que están adecuadamente establecidas las funciones y/o responsabilidades del personal del área de créditos y cobranzas?
9. ¿Considera usted que conoce, y que en la empresa se difunden en su totalidad, los procedimientos y/o políticas de cobranzas?
10. ¿Considera usted que el área de créditos y cobranzas monitorea las cuentas por cobrar en coordinación con los responsables de los pagos de las diferentes compañías deudoras vía e-mail, por teléfono u otros medios?
11. ¿Considera usted que se remiten las cartas de deuda dentro de los plazos establecidos a los clientes deudores?
12. ¿Considera usted que se realizan frecuentemente visitas a los clientes para determinar, verificar los cobros de las deudas y entregar cartas de cobranza?

ANEXO 8

PROBABILIDAD			
NIVEL	VALORACIÓN	PARÁMETRO	EXPLICACIÓN DEL PARÁMETRO
CATASTRÓFICO	6	Mensual	Ocurre en la mayoría de circunstancias
ALTO	5	Trimestral	Probablemente va a ocurrir
MEDIO	4	Semestral	Puede ocurrir en cualquier momento futuro
BAJO	3	Anual	Puede ocurrir ocasionalmente
REMOTO	2	5 años	Puede ocurrir excepcionalmente
RARO	1	20 años	Es casi imposible de que ocurra
IMPACTO			
NIVEL	VALORACIÓN	PARÁMETRO	EXPLICACIÓN DEL PARÁMETRO
INSIGNIFICANTE	1	< 0.01% de los ingresos anuales	Si el hecho llegara a presentarse, no afectaría casi nada a la entidad.
LEVE	2	< 0.5% de los ingresos anuales	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad.
MODERADO	3	Entre 0.5% y 10% de los ingresos anuales	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.
CRÍTICO	4	Entre 10% y 20% de los ingresos anuales	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.
MUY CRÍTICO	5	Entre 20% y 30% de los ingresos anuales	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad.
EXTREMO	6	Entre 30% y 50% de los ingresos anuales	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad.

CUADRO DE PONDERACIÓN DE RIESGOS

PROBABILIDAD	Catastrófico	6	12	18	24	30	36
	Alto	5	10	15	20	25	30
	Medio	4	8	12	16	20	24
	Bajo	3	6	9	12	15	18
	Remoto	2	4	6	8	10	12
	Raro	1	2	3	4	5	6
		Insignificante	Leve	Moderado	Crítico	Muy crítico	Extremo

IMPACTO

Escala de “VALORACIÓN DEL RIESGO”



ANEXO 9

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Control interno a las cuentas por cobrar	Conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos encargados de verificar y evaluar todas la actividades y operaciones de las cuentas por cobrar que representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, o cualquier otro concepto análogo	Situación de las cuentas por cobrar	Reporte de cuentas por cobrar al 31 dic 2018 de ventas al crédito y contado.
		Procedimientos de créditos otorgados a los clientes	N° de procedimientos para analizar los créditos. Niveles de cumplimiento de los créditos. Flujograma de los procedimientos de créditos.
		Políticas de créditos otorgados	Reporte de las políticas de créditos N° de cumplimientos de las políticas de crédito
		Procedimiento de cobranza	N° de procedimientos de cobranza. Nivel de cumplimiento de las cobranzas. Flujograma de los procedimientos de cobranza-
Riesgos	Inminencia, la cercanía o la proximidad de un eventual daño se concrete en una entidad.	Niveles de riesgos en los créditos	Reporte de ventas al contado y crédito. Procedimientos cumplidos de los créditos y cobranzas. Niveles de riesgos por cada actividad de los sub procesos de los créditos y cobranzas.